



University of Zawia Journal of Economic Sciences (UZJES)
Volume 6, Issue 1, (2024), pp.217-250



The Flexibility of Organizational Communication Processes in Libyan Health Service Institutions Amid the COVID-19 Pandemic: A Preliminary Assessment of Administrative Communication During the Coronavirus Outbreak - Zawiya Central Hospital as a Model

Nadia Ahmed Ali Said

Department of Media - Faculty of Arts, Zawiya – University of Zawia
Zawia - Libya

Email: n.said@zu.edu.ly

Received: 15-05-2024 / Accepted: 15-06-2024 / Published at: 30-06-2024/DOI: 10.26629/uzjes.2024.11

ABSTRACT

This study aimed to assess the level of awareness among employees in service organizations regarding the impact of the virus on health and administrative aspects. It also sought to identify the key administrative measures taken by these organizations during the outbreak and spread of the virus, aimed at enhancing health measures. Moreover, the study attempted to provide an initial assessment of the flexibility of communication processes and organizational relationships in service institutions in Libya during the emergence and spread of the COVID-19 pandemic.

Data was collected using a questionnaire developed based on a three-tiered scale. The research population consisted of all individuals employed in administrative roles across all management levels at the Central Hospital in Az-Zawiya Municipality, including directors, heads of departments, and office managers, with a total of 64 administrators.

Several statistical methods were employed to analyze the data, including frequencies, percentages, mean scores, and the use of the t-test for single samples to test statistical hypotheses related to the research objectives. To determine the type and direction of the relationship between the research axes, correlation coefficients were calculated.

The analyses revealed a number of findings directly linked to the research objectives. Notably, the statistical analyses indicated a low level of awareness among the target group within Az-Zawiya Hospital regarding the impact of the virus on health and administrative aspects.

Furthermore, the set of measures taken by employees in administrative units within Az-Zawiya Hospital to address the pandemic's impact on health and administrative aspects was also deemed low, largely due to the low level of awareness. The statistical findings also suggested that communication processes and organizational relationships within the



institution exhibited a low level of flexibility during the emergence and spread of the COVID-19 pandemic.

The level of correlation revealed a positive relationship between the level of awareness among employees at Az-Zawiya Hospital and the flexibility of communication forms and types within administrative units. This indicates that a higher level of awareness among employees at Az-Zawiya Hospital, coupled with increased adherence to measures, contributes to greater flexibility in communication to address pandemic risks, albeit not at the same rate or level.

The research presented a series of recommendations that enhance the study's significance, including:

- Efforts to diversify awareness-raising tools.
- Mandatory compliance with published rules, bulletins, and guidelines for all employees.
- Emphasis on the mandatory implementation of all measures taken to protect individuals and communities, including comprehensive explanations of their mechanisms, reasons, and benefits for both individuals and society.
- The researcher also recommends the importance of training and enhancing communication skills among employees, through training on various methods for completing communication processes necessary for transmitting essential information for work performance. This should be achieved through the development and growth of remote communication technology and the training of employees in its use.

Keywords: Continuous Auditing - Accounting Information - Financial Reports

مدى مرونة عملية الاتصال التنظيمي في مؤسسات الخدمة الصحية الليبية في ظل جائحة الكورونا دراسة تقييمية مبدئية لعمليات الاتصال الإداري خلال فترة انتشار فيروس الكورونا مستشفى الزاوية المركزي انموذجاً

نادية أحمد علي سعيد

قسم الاعلام - كلية الآداب الزاوية - جامعة الزاوية
الزاوية - ليبيا

Email: n.said@zu.edu.ly

تاريخ النشر: 2024/06/30م

تاريخ القبول: 2024/06/15م

تاريخ الاستلام: 2024/05/15م

الملخص:

يهدف البحث إلى تقييم درجة وعي الموظفين في المؤسسات الخدمية بانعكاسات الفيروس على النواحي الصحية والإدارية ومعرفة أهم التدابير التي اتخذتها المؤسسات الخدمية من النواحي الإدارية أثناء فترة ظهور وانتشار الفيروس ، والتي من شأنها أن تعزز التدابير الصحية ، مع محاولة تقييم مبدئي لدرجة

مرونة عملية الاتصال والعلاقات التنظيمية في المؤسسات الخدمية في ليبيا فترة ظهور وانتشار فيروس كورونا .

وقد تم الاعتماد على استبيان معد وفقا للمقياس الثلاثي لجمع البيانات من مجتمع البحث المتمثل في جميع العاملين في الوظائف ذات الطابع الإداري في جميع المستويات الإدارية بالمستشفى المركزي ببلدية الزاوية ، من مدراء الإدارات ، ورؤساء الأقسام والمكاتب والذي يبلغ إجمالي عددهم (64) إداري . ولمعالجة البيانات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام اختبار (t.test) لعينة واحدة لاختبار فرضيات إحصائية مرتبطة بأهداف الورقة و لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين محاور البحث تم ايجاد معامل ارتباط كل محور بالمحاور الأخرى ، وقد توصلت الباحثة من خلال هذه التحليلات إلى عدد من النتائج ترتبط بأهداف البحث من أهمها أن التحليلات الإحصائية دلت على وجود مستوى وعي منخفض لدى الفئة المستهدفة بالدراسة داخل مستشفى الزاوية فيما يتعلق بانعكاسات الفيروس على النواحي الصحية والإدارية.

كما أن حزمة التدابير التي تم اتخاذها من قبل العاملين في الوحدات الإدارية داخل مستشفى الزاوية لمقابلة تأثيرات الجائحة على النواحي الصحية والإدارية تعتبر منخفضة نظرا لانخفاض مستوى الوعي ، كما تشير النتائج الإحصائية إلى أن عملية الاتصال والعلاقات التنظيمية في المؤسسة تميزت بمستوى مرونة منخفض فترة ظهور وانتشار فيروس كورونا .

وقد دل مستوى الارتباط على وجود علاقة بين مستوى الوعي من قبل العاملين بمستشفى الزاوية ومرونة أشكال وأنواع الاتصالات داخل الوحدات الإدارية، وهي ذو اتجاه طردي ، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الوعي من قبل العاملين في مستشفى الزاوية ، وكلما زاد الالتزام بالتدابير من قبل العاملين في مستشفى الزاوية ، وهذا يزيد من كفاءة مرونة الاتصالات لمقابلة مخاطر الجائحة ، ولكن ليس بنفس النسبة أو المستوى.

وقد عرض البحث عدد من التوصيات التي تعزز أهمية البحث منها :

العمل على خلق تنوع في الوسائل التوعوية ، وإلزام العاملين بالتقيد بالقواعد والنشرات والتوجيهات المعلنة مع التأكيد على إلزام العاملين بتنفيذ كافة التدابير المأخوذة من أجل حماية أنفسهم وغيرهم ، من خلال شرح كفاءتها وأسبابها وفوائدها على الفرد والمجتمع كما توصي الباحثة بضرورة العمل على تأهيل ورفع مستوى مهارات الاتصال لدى الأفراد العاملين ، وذلك من خلال تدريبهم على طرق متنوعة الإتمام

عمليات الاتصال اللازمة لنقل المعلومات الضرورية لأداء الأعمال وذلك من خلال تطوير وتنمية تكنولوجيا الاتصال عن بعد وتأهيل العاملين لها.

المقدمة :

تعيش دول العالم اليوم حالة من العزلة والترقب والحذر الغير واضح المعالم بسبب انتشار فيروس كورونا المستجد ، وقد انعكست هذه العزلة العامة على جميع نواحي المجتمعات الداخلية أو الخارجية ، ومن بينها الأنشطة المختلفة في جميع المؤسسات بمختلف أنواعها ، مما أدى بهذه المؤسسات إلى الرجوع إلى حالة الانكماش والانغلاق التام التي كانت تعيشها تلك المؤسسات في فترة ما قبل الثورة الصناعية وفترة ما قبل العولمة ، وهذا اوجد تقلص في عمليات الاتصال الداخلية والخارجية بين هذه المؤسسات .

تعتبر فكرة أو مبدأ الاتصال عكس فكرة التباعد ، وخاصة الاتصال المباشر والذي يتطلب حالات من التفاعل من خلال وجود شخصين أو أكثر في مكان واحد ، وضمن عملية اتصال واحدة . وكما هو معروف فإن الاتصال داخل أو خارج المؤسسة عملية إدارية تتكون من شخصين أو أكثر، أحدهما مرسل والآخر مستقبل ، وتحدث هذه العملية في بيئة مليئة بعوامل النجاح والفشل ، التي من شأنها أن تؤثر سلبا أو إيجابا على محتوى هذه العملية .

ويشكل الاتصال الإداري والعلاقات التبادلية والتي على رأسها تلك العلاقات والاتصالات المباشرة 90% من عمليات و أعمال المنظمات بل يكاد يكون هو محور الارتكاز لكافة العمليات الإدارية في مختلف المستويات والتي تؤسس على علاقات التفاعل والاتصال بمختلف أنواعه.

لقد أكدت كافة قواعد ونظريات الإدارة على ضرورة البناء الجيد والهادف لهذه العلاقات والاتصالات ، والعمل على الرفع من جودتها لتحقيق الأهداف المرجوة من تلك الاتصالات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .الإداري شهدنا ظهور

ومع ظهور النظريات الإدارية وتطور الفكر الإداري شهدنا ظهور أبحاث ونظريات ومبدأ تخص الاتصالات تدرس كافة جوانبها الإدارية والسلوكية والنفسية والبيئية ، مما وضع إطار علمي وفني وعملي لعملية الاتصال فيما يتعلق بالمفاهيم ، والمهارات ، والأدوات ، والنظم ، والأنواع و الأشكال المختلفة لعملية الاتصال ، مما جعلها عصب الإدارة و وظائفها الأساسية.

فالاتصالات والتوجيهات وعمليات التفاوض الداخلي والخارجي جُلها تعتمد على الاتصال ولاسيما الاتصال المباشر بمختلف أشكاله ، والتي من أهمها الاتصال اللفظي المباشر والذي يتطلب تواجد أطراف الاتصال (المرسل - المستقبل) في حيز مكاني وزماني واحد .

غير أن ما يحدث منذ السادس عشر والسابع عشر من شهر نوفمبر (2018) قد قلب كل موازين هذه القواعد والمبادئ والأسس أو جزء منها والتي نادى بها تلك النظريات والدراسات، حيث أصبح العالم بأسره ينادي ويحث على ضرورة التباعد وعدم الاتصال المباشر على وجه التحديد .

إن اكتشاف نوع جديد من الأمراض والذي قد يعرض حياة الإنسان إلى أعلى حالات الخطر وهو الموت ، الأمر الذي يحتم على بني البشر مخالفة كل القواعد والنظريات ، وكسر كل العلاقات ، وقطع جميع الاتصالات المباشرة على وجه الخصوص مع جميع الأطراف .

إن هذا الخطر الجامح والمرض الفتاك يسمى كورونا (COVID 19) وهو مرض يسببه فيروس مستجد من الفيروسات التاجية التي تصيب الجهاز التنفسي وتؤثر على نسبة الأكسجين في الدم مما يعرض الإنسان إلى ضيق في التنفس مما قد يؤدي إلى الموت .

وما يجعل هذا المرض من الأمراض الخطيرة جدا والمعدية والقاتلة عاملين أساسيين هما :

1- أن هذا المرض منذ ظهوره في مدينة أوهان في الصين في شهر نوفمبر 2018 أصبح يتفشى في باقي دول العالم كاسرا كل الحدود والثوابت والقواعد والقيود الدولية ، دون الوصول إلى علاج أو لقاح يكبح حدة أعراضه وأخطاره .

2- والعامل الآخر هو سرعة تنقله من خلال الاتصال المباشر مع الأشخاص المصابين ، سواء باللمس أو الاقتراب من مجال تنفسهم أو لمس أشياء كانوا قد استعملوها .

إن الشلل التام الذي تعرض له العالم بكافة فئاته ومؤسساته منذ نوفمبر 2018 كان سببه الكورونا ، والذي جعل العالم في حالة تباعد مستمر مجبرا وغير مخريرا ، نجم عنه حالة إقفال تام لكافة المؤسسات لفترة تراوحت من 15 يوما إلى 3 أشهر في بعض المؤسسات ، وقد بدئنا نشهد حالة الرجوع التدريجي التي اتخذت فيها كافة التدابير القصوى في كافة المؤسسات مع الدعوة الملحة من جميع قطاعات الصحة والمؤسسات الصحية وعلى رأسها منظمة الصحة العالمية على الالتزام بالتباعد والاتصال المباشر ، والذي كان التحدي الحقيقي أمام جميع المؤسسات ، إذ أن القواعد الجديدة التي فرضها فيروس كورونا على جميع هذه المؤسسات وعلى كافة الأفراد العاملين بها في كافة المستويات الإدارية ولدت بيئة جديدة

للعلاقات والاتصالات محصورة بضوابط صحية تؤثر حتما وتتعارض حتما مع القواعد والضوابط والسياسات مع المتعارف عليها والمرتبطة بعمليات الاتصال والتفاعل الإداري المباشر داخل تلك المؤسسات .

مشكلة البحث :

تركز مشكلة البحث نحو محاولة تسليط الضوء على واقع مفروض نتيجة ظهور حالة صحية طارئة في بيئة المؤسسات المختلفة وعلى رأسها مؤسسات الخدمة الصحية ، بسبب وجود عامل مؤثر على عملياتها الإدارية وأداء موظفيها لهذه العمليات في مختلف المستويات الإدارية في ظرف غير اعتيادي يفرض عليهم إعادة صياغة أدوات وآليات تلك العمليات وعناصرها بشكل دائم أو مؤقت - لا يمكن تحديد ذلك بشكل دقيق في الوقت الحالي - نتيجة الارتباط هذا العامل بالبيئة الخارجية البعيدة للمنظمة ومن أهم هذه العمليات التي تحتاج إلى إعادة تقييم وصياغة داخل المؤسسة عمليات الاتصال .

وعلى ذلك يمكن تلخيص المشكلة في السؤال التالي :

(ما مدى مرونة أنواع وأشكال الاتصال داخل المؤسسات الصحية الليبية خلال فترة انتشار الفيروس ، وتأثير ذلك على درجة الوعي والتدابير المتخذة لمواجهة الازمة).

أهمية البحث :

للبحث أهمية جوهرية قائمة على فكرة أن أساس الإدارة هو العنصر البشري ، وأهم خصائص و مميزات العنصر البشري هو التفاعل والاتصال ، كما أن جميع وظائف الإدارة أساسها الاتصال والعلاقات التنظيمية ، ويمكن تلخيص أهمية هذه الورقة البحثية في ما يلي :

1- تتبثق أهمية هذا البحث في كونه من أول البحوث تدرس انعكاسات ظهور فيروس كورونا في ليبيا على المؤسسات والعمل الإداري المناط بها .

2- التعرف على مدى مرونة المؤسسات الليبية الصحية وقدرتها في التعامل مع بعض التهديدات التي قد تتولد في بيئتها الخارجية أو الداخلية .

3- زيادة مستوى الوعي لدى الموظفين بمؤسسات الخدمة الصحية بانعكاسات فيروس كورونا عليهم من الناحية الصحية والإدارية.

4- تسليط الضوء على دور الجانب الإداري ومستوى التطورات التي يشهدها في تعزيز أداء الخدمة الصحية لاسيما في حالات الازمات كما هو الحال في جائحة كورونا.

أهداف البحث : يهدف البحث إلى :-

- 1- تقييم درجة وعي الموظفين في المؤسسات الخدمية بانعكاسات الفيروس على النواحي الصحية والإدارية.
- 2- تحديد أهم التدابير التي اتخذتها المؤسسات الخدمية من النواحي الإدارية أثناء فترة ظهور وانتشار الفيروس ، والتي من شأنها أن تعزز التدابير الصحية .
- 3- تقييم مبدئي لدرجة مرونة عملية الاتصال والعلاقات التنظيمية في المؤسسات الخدمية في ليبيا فترة ظهور وانتشار فيروس كورونا .

تساؤلات البحث :

- 1- ما مدى وعي الموظفين في مستشفى الزاوية بانعكاسات الفيروس على النواحي الصحية والإدارية؟
- 2- هل تم اتخاذ تدابير محددة مرتبطة بالنواحي الإدارية أثناء فترة ظهور وانتشار الفيروس؟
- 3- ما مدى مرونة عمليات الاتصال التنظيمي في مستشفى الزاوية ؟

فرضية البحث :

- 1- وجود دلالة إحصائية لدرجة وعي الموظفين في المؤسسات الخدمية بانعكاسات الفيروس على النواحي الصحية والإدارية.
- 2- وجود دلالة إحصائية عن بين التدابير التي اتخذتها المؤسسات الخدمية من النواحي الإدارية أثناء فترة ظهور وانتشار الفيروس ، والتي من شأنها أن تعزز التدابير الصحية.
- 3- وجود دلالة إحصائية لدرجة مرونة عملية الاتصال والعلاقات التنظيمية في المؤسسات الخدمية في ليبيا فترة ظهور وانتشار فيروس كورونا.

المصطلحات الإجرائية للبحث :

- 1- الاتصال التنظيمي : وهي عملية تبادل المعلومات في الحدود الرسمية التي يرسمها الهيكل التنظيمي بين اطراف التعامل ذات العلاقة بالمؤسسة المستهدفة والمتمثلة في مستشفى الزاوية المركزي.
- 2- المؤسسة الصحية : تتمثل في المؤسسة التي تقدم الخدمات الصحية بمختلف أنواعها للجمهور والتي تتمثل في مستشفى الزاوية المركزي.
- 3- عناصر عملية الاتصال : وتتمثل في أطراف التعامل داخل وخارج مستشفى الزاوية المركزي وما تمثله من دور لمرسل او مستقبل للبيانات والمعلومات والأدوات المستخدمة لذلك.

- 4- عناصر بيئة الاتصال : وهي تتمثل في متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة المستهدفة .
- 5- الجائحة : وتشير إلى الوباء الذي تم تأكيد ظهوره من قبل منظمة الصحة العالمية وانتشاره على مستوى العالم والمسمى (بكوفيد 19) أو فيروس كورونا .

مجتمع الدراسة :

تم اختيار مجتمع الدراسة ضمن قطاع تعتقد الباحثة أنه الوحيد الذي ضل يعمل بكامل طاقاته ويؤدي جميع عملياته الإدارية، في الوقت الذي توقفت فيه كل المؤسسات في جميع القطاعات ، ويكاد أن يكون هذا القطاع والوحيد الذي زاد حجم الأداءات والأعباء المطلوبة منه خلال فترة ظهور وانتشار الوباء ، وهذا يقود بدوره إلى زيادة حجم المعلومات لضمان نجاح تلك الاداءات والعمليات وزيادة الحاجة إلى تناقلها وتبادلها بين مختلف الإدارة والوحدات الإدارية ،ولاسيما في الوقت الراهن أي في فترة الوباء ، ونظرا لزيادة أهمية تلك المعلومات فإن الأمر يتطلب الدقة والسرعة والوضوح التام عند نقلها للأطراف المعنية ، وهذا بدوره يتطلب التأكد من فاعلية عمليات الاتصال وأنواعها وأدواتها المسؤولة عن نقل تلك المعلومات ، وكل ذلك يأتي في الوقت الذي تنادي فيه كافة الأطراف بضرورة التباعد وتجنب الاتصالات بجميع أنواعها ، حيث وصل الأمر إلى المناداة بالحجر التام ، ويتمثل هذا المجتمع الذي تحدى كل تلك الظروف في جميع العاملين في الوظائف ذات الطابع الإداري في جميع المستويات الإدارية بالمستشفى المركزي ببلدية الزاوية ، من مدراء الإدارات ، ورؤساء الأقسام والمكاتب والذي يبلغ اجمالي عددهم (64) إداري .

وتم التركيز على مستشفى المركزي فقط كمنظمة خدمية صحية في محيط البلدية نظرا لأنه أكبر مؤسسة صحية داخل البلدية ، وكذلك نظرا لأن المتطلبات الصحية المتعلقة بالوباء ، كانت عائق في التنقل بين الوحدات الصحية الأخرى داخل البلدية ، كم أنها كانت أصغر حجما بكثير من حيث الكادر الإداري .وتم التركيز على الموظفين في المهن ذات الطابع الإداري الصرف لأنها أساس عملية اتخاذ القرار التي تترتب عليها باقي العمليات الأخرى في جميع المستويات الإدارية والمهن الأخرى داخل المؤسسة .

منهج و اسلوب البحث :

تعتمد الباحثة في هذه الورقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ،حيث استعرضت الباحثة مجموعة من أدبيات الموضوع ، كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة لتحديد الاختلافات بين موضوع الورقة وما اهتمت بهي باقي الدراسات المرتبطة بموضوع الاتصال الإداري ، واستخدام المعالجات

الإحصائية لتحليل وتفسير البيانات التي يتم تجميعها ، حيث سيتم استخدام النسب التكرارية لتحليل تلك البيانات التي تم تجميعها من خلال استمارة استبيان معدة لعرضها على أفراد العينة تتضمن عدد من المحاور التي تحتوي على عدد من الفقرات المرتبطة بالموضوع ، وتجميع النتائج الخاصة بالموضوع بناء على نتائج تلك التكرارات .

عينة البحث :

جميع الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل مستشفى الزاوية المركزي ببلدية الزاوية و يبلغ حجم العينة (64) موظف .

-حدود البحث :

1- الحدود الموضوعية : تنحصر الجوانب البحثية للموضوع في الحيز النظري والتطبيقي الذي يحقق أهداف البحث المبنية على الربط بين دراسة وتقييم مدى مرونة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصحية المتمثلة في مستشفى الزاوية والتغير في احد عناصر البيئة التي تتم فيها عمليات الاتصال داخل هذه المؤسسة.

2-الحدود الزمنية البحث : 2020-2021 م الإدارة العامة لمستشفى الزاوية المركزي .

الدراسات السابقة :

من خلال اطلاع الباحثة على العديد من البحوث في مجال الاتصالات عموما والاتصالات الإدارية على وجه الخصوص، لوحظ أن معظم هذه الدراسات تبحث في النواحي السلوكية والتقنية المرتبطة بعملية الاتصال عموما ، وهي تختلف عن هذه الدراسة في كون أن هذه الدراسة تبحث في تقييم حالة عملية الاتصال القائمة فعليا بأبعادها السلوكية والتقنية خلال فترة ظهور تغير ذو طابع صحي على بيئة هذه العملية ، الأمر الذي شكل تحدي على النواحي السلوكية والتقنية لعملية الاتصال وأهم هذه الدراسات :

أولا : دراسات مرتبطة بالنواحي التقنية لعملية الاتصال :-

1-دراسة إيمان منصور أبوزرقية : - (الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) (القرطاس -العدد الثاني -

2018- مؤسسة الأندلس للثقافة -طرابلس

وهي دراسة وصفية نظرية من أهم أهدافها التعرف على بعض أجهزة الاتصال ودورها في خلق مجتمع معلوماتية ، كما سعت الدراسة إلى وضع رؤية لمستقبل المؤسسة المعلوماتية ، وأنواع التقنيات وأثرها على خدمات تلك المؤسسة ، وقد ركزت الدراسة على تكنولوجيا الاتصالات الرقمية ومزاياها ، كما حثت

المؤسسات على ضرورة مواكبة التقنيات الحديثة في هذا المجال وخلق أفاق من الخبرات لأداء الأعمال الرقمية لرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة .

2- دراسة عواطف الواعر ، أسامة امبيرش 2017 (مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على جامعة صبراتة)
وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة بالجامعة ، كما استهدفت التعرف على مستوى تطبيقها في جامعة صبراتة ، والتي توصلت إلى أن الجامعة تعد في مستوى مرتفع من حيث استخدام التقنيات التي تعتبر أحد متطلبات الإدارة الإلكترونية ، هناك سعي حقيقي لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة من خلال بناء كادر معرفي متدرب للموارد البشرية يرتقي لمستوى المؤسسة الرقمية .

ثانيا : دراسات مرتبطة بالنواحي الإدارية لعملية الاتصال :-

1- دراسة سمير البسكري - 2019 (مهارات الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية) (القرطاس - العدد السادس - 2019 - مؤسسة الأندلس للثقافة)

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الاتصال وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه ، من خلال العرض النظري للموضوع ، وأظهر الباحث مجموعة من التوصيات كمحصلة لدراسته النظرية للموضوع تتعلق بالبحث على إقامة ورش عمل وندوات من شأنها توضيح أهمية الاتصال الإداري ، وتخلق تعاون بين العناصر البشرية بمختلف اختصاصاتها وخلفيتها العلمية نفسية كانت أو تربوية أو إدارية، وضعها لتصور يجعل تلك المفاهيم والأنواع والمهارات ضمن دليل موحد يشكل معيار للحكم على جودة عملية الاتصال ومدى فاعليتها داخل المؤسسة .

2- دراسة فاطمة بن سلمان الخاطرية - 2019 (دور الاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان)

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور الاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال ، حيث استنتجت أنه هناك دور أكيد للاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال مثل مهارة الإنصات والمشاركة والتفاعل ، ولم تعطي نتائج الدراسة أهمية لمتغير النوع ، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في تعزيز دور الاجتماعات في تنمية تلك المهارات.

3- دراسة بثينة بن جمعة الشيدية - 2014 ((مستوى أداء الأساتذة في الكليات الإنسانية لمهارات الاتصال اللغوي والشفهي اللازمة لهم)

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى أداء الأساتذة في الكليات الإنسانية لمهارات الاتصال اللغوي والشفهي اللازمة لهم ، وتحديد الاختلاف في مستوى أداء تلك المهارات بين عينة الدراسة بناء على بعض المتغيرات ،وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء الأساتذة في الكليات الإنسانية لمهارات الاتصال الشفهي كانت متوسطة في اختيار ألفاظ المعبرة عن المعنى ، والتعبير عن الأفكار بجمل واضحة ومرتبطة ، والتنوع في الأساليب المستخدمة أثناء الشرح والحديث .

4- سارة نسامو، زينب قلالي - 2021 (الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا - دراسة ميدانية بمدرية الكهرباء والغاز بأدرار-الجزائر)

هدفت الدراسة على التعرف على طبيعة ونمط الاتصال السائد في المؤسسة محل الدراسة أثناء جائحة كورونا ، وتحديد مدى وجود تغيرات ومستجدات في أداء المؤسسة أثناء ذلك.

وقد اكدت الدراسة على أنه وجود تغير في نمط الاتصال داخل مديرية الكهرباء والغاز ، حيث تغير شكل الاتصال من اتصال يعتمد بشكل كلي على الوسائل الكتابية إلى اتصل قائم على التواصل باستخدام التقنيات الحديثة وبدرجة كبيرة على الانترنت والشبكات الداخلية .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

يعد موضوع الاتصال التنظيمي موضوعا ليس بالجديد اطلاقا غير أن الظروف التي أثرت على البيئة التي تتم فيها عمليات الاتصال داخل المؤسسات على مختلف أنواعها خلال فترة الجائحة تعد ظروف جديدة وتمثل ازمة غير ذات سابقة في تاريخ تلك المؤسسات ، ونظرا لارتباط الدراسات السابقة المعنية بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في (جائحة كورونا) بالنواحي الصحية التي لا يمكن الخوض فيها في هذا البحث ، تم التركيز على الدراسات ذات العلاقة بالمتغير التابع والمتمثل في (الاتصال التنظيمي) والجدول أدناه يلخص أوجه الاستفادة من هذه الدراسات بالنسبة للبحث :

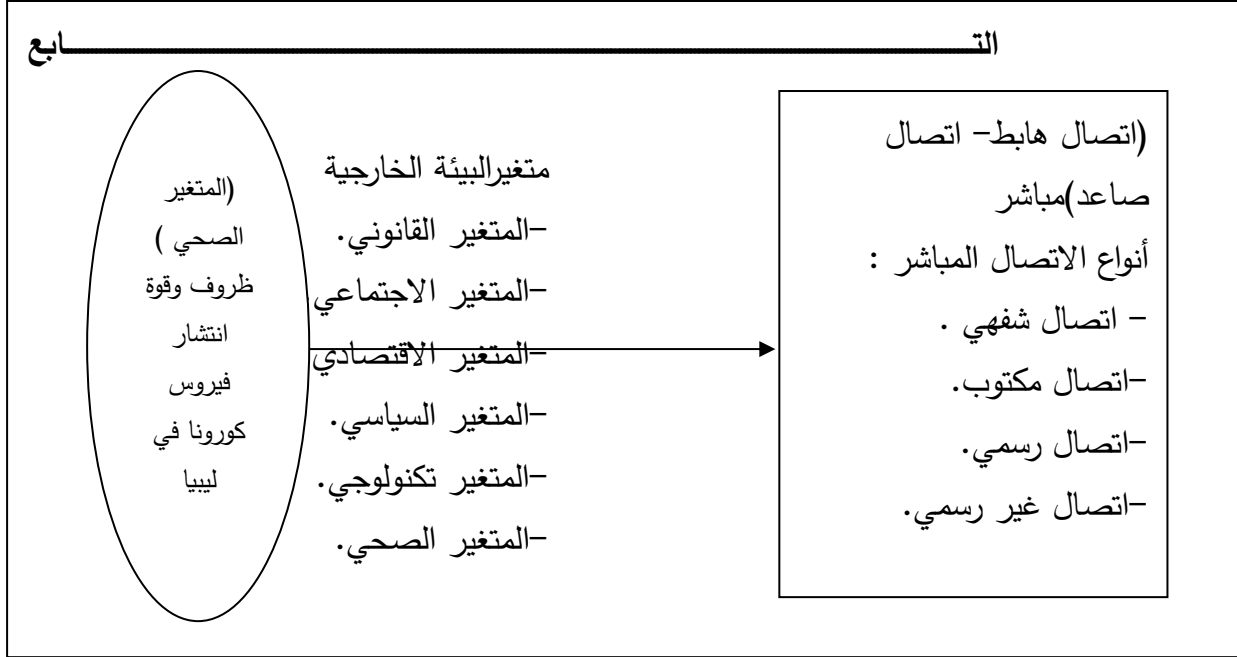
ر.م	عنوان الدراسة	العلاقة مع الدراسة الحالية	وجهة الاستفادة
1	دراسة إيمان منصور أبو رقية : - (الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) (القرطاس -العدد الثاني - 2018- مؤسسة الأندلس للثقافة -طرابلس	ضرورة تطوير وتنوع في وسائل التي من شأنها أن تخلق نوع من المرونة في عملية الاتصال داخل	التعرف على دور النواحي التكنولوجية ومساهمتها في رفع مستوى مرونة الاتصال.

	المؤسسة		
2	دراسة عواطف الواعر، أسامة امبيرش 2017 (مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية على جامعة صبراتة)	طبيعة المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة مؤسسة خدمة	التأكيد على أهمية الإدارة الالكترونية والتي يشكل الاتصال التنظيمي أهم عناصرها في تحسين أداء المؤسسة
3	دراسة سمير البسكري - 2019 (مهارات الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية) (القرطاس -العدد السادس- 2019- مؤسسة الأندلس للثقافة)	التأكيد على وجود عوامل تؤثر في جودة عملية الاتصال وتحدد نوع وشكل الاتصال المطلوب لزيادة فاعليتها	تعزيز فكرة تأثير عملية الاتصال بعوامل البيئة المختلفة
4	دراسة فاطمة بن سلمان الخاطرية - 2019 (دور الاجتماعات الالكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان)	الجانِب النظري ، والتشابهة في طبيعة نشاط المؤسسة حيث كلاهما يقدم خدمة للمجتمع تتم من خلال الاتصال المباشر بالجمهور	التأكيد على ان تغيير شكل ونوع الاتصال يساهم في تحسين أداء الخدمة التي تقدمها المؤسسة
5	دراسة بثينة بن جمعة الشيدية - 2014 ((مستوى أداء الأساتذة في الكليات الإنسانية لمهارات الاتصال اللغوي والشفهي اللازمة لهم)	التنوع في اشكال الاتصال	توضيح كيف ان التنوع يضمن المرونة والتكيف مع متطلبات البيئة .
6	سارة نسامو، زينب قلالي - 2021 (الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا - دراسة ميدانية بمدرية الكهرباء والغاز بأدرار- الجزائر)	دراسة الاتصال التنظيمي في فترة الجائحة داخل مؤسسة تقدم خدمة للجمهور	التأكيد على ضرورة احداث تغيير في واقع أنماط وأنواع الاتصال ، بما يسمح بخلق المرونة المطلوبة عند ظهور الازمات .

نموذج البحث :

المتغير التابع : يتمثل في مدى مرونة أنواع وأشكال الاتصال الإداري ضمن المستويات الإدارية المختلفة بمسشفى الزاوية المركزي .

المتغير المستقل : أحد متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة متمثل في (المتغير الصحي) يعبر عنه بظروف وقوة انتشار فيروس (coved19) في بيئة مجتمع البحث .



الشكل رقم (1) نموذج البحث ومتغيراته

المبحث الأول : مدخل موجز حول الاتصالات :-

1.1- مفاهيم مختصرة :

تحاول الباحثة في هذا المبحث القيام بعرض موجز لبعض المفاهيم التي وردت في بعض الكتب والمراجع والدراسات حول الاتصال ، لتمهد القارئ ذهنيا للموضوع ، حيث سيتم التركيز على عملة الاتصال من مدخل أدبي وليس من مدخل تفاعلي سلوكي وعلى هذا الأساس تتوعدت المفاهيم والتعريفات لاتصال الإداري ، حيث هناك من يفصل بين مفهوم الاتصال على أساس عملية إنسانية ، تحدث في كل زمان ومكان بين طرفين لأهداف مختلفة ، و بين الاتصال الإداري الذي يحدث في منظمات الأعمال سواء العامة أو الخاصة ، حيث ينظر له على أنه (عملية يتم من خلالها تصنيع البيانات والمعلومات وجمعها من مصادرها المعتمدة والموثوقة وتوفيرها في الوقت المناسب لمن يحتاجها داخل المنظمة أو خارجها). (عبدالمعطي عساف، 2012)، ص186 . وأكثر هذه التعريفات شيوعا المفهوم الذي ينظر للاتصال على أنه هو (عملية تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد وأطراف عملية الاتصال داخل

التنظيم ضمن نظام محدد). المهدي غنية ، (2003) ، ص23 ، وهذا التعريف تناولته العديد من الكتب والأبحاث وهو مستمد من تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب .

2.1- عناصر الاتصال التنظيمي:-

عناصر الاتصال هي المكونات الأساسية التي يستلزم توفيرها لإتمام عملية الاتصال ، وهي عناصر تتسم بالتداخل والتكامل وتتمحور في ثلاث عناصر أو مكونات رئيسية وهي (مرسل - مستقبل - الرسالة). سعيد يس عامر ، (1995)، ص579.

غير أن عملية الاتصال لا يمكن إنجازها حتى وإن توفرت هذه العناصر الثلاثة حيث يستلزم وجود أداة لنقل الرسالة إلي جانب ضرورة توفر مسار يظهر ردود فعل أطراف الاتصال أثناء عملية الاتصال وهو التغذية العكسية هكذا نضمن سلامة ودقة ووضوح المعلومات المنقولة ضمن الرسالة إلى الأطراف المعنية بها عبر الوسيلة المناسبة ، وهذا بدوره يحقق فاعلية وكفاءة عملية الاتصال . المهدي غنية ، (2003) ، ص231.

3.1- أهمية الاتصال التنظيمي:

تزداد أهمية الاتصال عموماً وفي بيئة العمل أو داخل التنظيمات على وجه الخصوص ، حيث أن العاملين في التنظيم يكونوا في حالة اتصال دائم بعناصر بيئة العمل من حولهم ، بل وأنه من الجازم أن ما يعادل 85% من إنجازاتهم المستمرة والناجحة تعتمد على نجاح تلك الاتصالات وفيما يلي ملخص لبعض الفوائد التي يولدها الاتصال الناجح. البشير التويرقي، (1999)، ص156

- 1- ضمان التنسيق بين جهود العاملين في مختلف الوظائف ، والمستويات الإدارية .
- 2- الاتصال الفعال يوفر المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف بالسرعة والدقة المطلوبة .
- 3- تبادل الأفكار وشرح الأدوار مما يخلق مناخ تعاوني .
- 4- تبادل المعلومات بطريقة منظمة وعلمية تساهم في خلق نوع من الحوافز نحو الأداء الأفضل والدفع نحو الابتكار .

5- يمكن من رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الشعور بالانتماء .

6- تسهيل نقل القرارات والأوامر بين مستويات وأفراد التنظيم .

7- الاتصال البناء يساهم في إنجاز عمليات التغيير التنظيمي المتوقعة .

4.1- أهداف ووظائف الاتصال التنظيمي:-

لا يمكن فصل أهداف الاتصال عن ما يقوم به من وظائف ، حيث أن ما يحققه الاتصال من أهداف هو انعكاس لما تنجزه عملية الاتصال من وظائف وتتلخص هذه الأهداف والوظائف فيما يلي .فاطمة قدورة ،(2004)، ص16

الوظيفة المحققة له من خلال العمليات	هدف الاتصال
-نقل الرسائل بين أطرف الاتصال. -استقبال البيانات والاحتفاظ بها .	الحصول على المعلومات ونشرها بين أفراد ومستويات التنظيم
-استقبال البيانات والمعلومات الواردة في الرسالة وتحليلها وتفسير معانيها . -بناء اتجاه ما حول المضمون .	التأثير على الآخر بهدف دعم الإدراك والاستجابات المطلوبة .
-التحليل والتفسير الصحيح. -تحديد رد الفعل المناسب . -نقل الاستجابة من خلال التغذية العكسية	ضمان التفاعل الايجابي والديناميكي بين الأفراد والمستويات الإدارية المختلفة

كما حاول العديد من المهتمين بهذا الجانب تلخيص وظائف الاتصال التنظيمي بحيث تعكس أهمية الاتصال داخل المنظمة بوجه عام في مختلف الظروف ، وإظهار دوره في تحقيق الأهداف حيث تم التركيز على استعمال الاتصال في انجاز هذه الأهداف بما يؤديه من وظائف بشكل تكاملي كما يلي

:حسن إبراهيم (2021)،ص753

1- التواصل وإظهار الانفعالات.

2- التحفيز من خلال خلق الدوافع.

3- المعلومات والموثوقية اللازمة لاتخاذ القرار .

4- الرصد والمتابعة لضمان التكيف اللازم .

5.1- خصائص عملية الاتصال :- مصطفى الحجازي (2000)،ص148

1- عملية تبدأ بالاستماع .

2- عملية مخططة .

3- عملية جماعية .

4- عملية تفاعلية .

5- حسية تحليلية .

6- إدراكية .

7- معرفية تعليمية .

8- تأثيرية .

9- ديناميكية .

6.1- مهارات الاتصال:- ترجمة - عبد الرحمن الشمراني (2010)، ص53

1- مهارة الاستماع .

2- مهارة التعبير .

3- مهارة اختيار أداة الاتصال .

4- مهارة خلق المرونة .

5- مهارة قيادة عملية الاتصال .

6- مهارة التحكم في ردود الأفعال .

المبحث الثاني : البيئة والاتصالات :-

1.2- بيئة الاتصال:-

تشكل البيئة الحيز الذي تتم فيه عملية الاتصال وقد تكون هذه البيئة داعمة ، أو معوقة لعملية الاتصال ، وقد تولد هذا التأثير الذي تحدثه البيئة في عملية الاتصال نتيجة تفاعل عناصر الاتصال الأساسية وتأثرها مع البيئة المحيطة بها ، حيث ان هذه العناصر لا يمكن فصلها عن محيطها وهذا استنادا على مفهوم نظرية النظم .

وعلى ذلك قد تؤدي البيئة إلى نجاح أو فشل عملية الاتصال في تحقيق أهدافها وفيما يلي بعض العوامل المرتبطة بالبيئة تؤثر في عملية الاتصال : مصطفى الحجازي ،(2000)، ص138 ص169

1- الوقت .

2- التكنولوجيا المستخدمة في عملية الاتصال .

3- المناخ التنظيمي .

4- المشوشات الملموسة والغير ملموسة .

5- عيوب في عناصر عملية الاتصال .

- 6- موقع ومستويات أطراف الاتصال .
- 7- درجة وضوح الأهداف لأطراف الاتصال .
- 8- مدى أهمية الاتصال لأطراف الاتصال .
- 9- النواحي النفسية لأطراف الاتصال (القلق - التوتر - الاحساس بالتعب - الاكتئاب) .
- 10- أزمات اجتماعية عامة (أوبئة - حروب - كوارث طبيعية) .

2.2- معوقات الاتصال :

أشارت العديد من الكتابات والأبحاث إلى معوقات الاتصال ، موضحة القصور الذي يوجد في عناصر عملية الاتصال ومن أهم هذه المعوقات :محمد جعلوك ،(1999)،ص119

- 1- عدم وضوح الرسالة .
- 2- عدم توفر الوقت الكافي لتحليل وتفسير وفهم المضمون من جانب المستقبل.
- 3- عدم توفر جوانب الثقة بين أطراف الاتصال.
- 4- التسرع في الحكم ورد الفعل.
- 5- اللامبالاة نظرا لعدم الشعور بأهمية الاتصال ومضمون الرسالة .
- 6- انخفاض معدلات المرونة بين الأطراف نظرا لقلّة الكفاءة في العلاقات .ترجمة محمد المنطاوي ،(2008) ،ص19-20

المبحث الثالث :الاتصال كنظام :-

1.3-النظام التقليدي لعملية الاتصال:-

إن نظام الاتصال كغيره من الأنظمة داخل المنظمة يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتكاملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ، ويمثل نظام الاتصال في العموم عملية الاتصال بكافة عناصرها و مدخلاتها ومخرجاتها وعملياتها ،وفيما يلي يعرض نموذج لنظام الاتصال التقليدي والذي يتمثل في وصف الكيفية التي يتم بها تبادل البيانات والمعلومات بين عناصر الاتصال بشكل مبسط . (المهدي غنية ،2003،ص232)

2.3-النظام التفاعلي لعملية الاتصال:-

ويختلف هذا النظام عن النظام التقليدي في كون أن هذا النظام يتم ربطة بالبيئة المحيطة وبالعديد من العوامل المؤثرة في أدائه ، حيث تأثر نظام الاتصال بما يعرف بالثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات

، حيث أدت هذه التطورات إلى ظهور ما يعرف بتكنولوجيا الاتصالات الحديثة وهو ناجم عن الدمج بين ثورة المعلومات وتقنياتها مع تطور وسائل الاتصال ، الأمر الذي جعل نظام الاتصال أكثر تفاعل مع مجريات البيئة من حوله. وهذا أدى بدوره إلى ظهور مجموعة من التقنيات والأدوات والوسائل الحديثة والمتطورة ، والتي ساعدت في معالجة المضمون ونقله من خلال عملية أكثر ثقة ودقة وسرعة ، وقد ساهم هذا التطور في تبسيط انجاز الوظائف ورفع مستوى أدائها .

المبحث الرابع : أنواع الاتصال :-

يعتبر الاتصال من أهم مهام المدير في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة ، وهو أداة مهمة بالنسبة له لإتمام عملية اتخاذ القرار بجميع مراحلها على أكمل وجه وكما هو مطلوب ، وبذلك فإن المدير يؤدي كل يوم عمليات اتصال بأشكال وأنواع مختلفة ومتعددة ، وفيما يلي طرح موجز ومبسط لأنواع الاتصالات التي قد يقوم بها المدير داخل المنظمة في أي مستوى إداري لإنجاز مهامه وأداء وظائفه:

1.4- تقسيم الاتصال من حيث الشكل : المهدي غنية (2003)، ص241

1- الاتصال الخطي (المكتوب) :- ويكون في شكل مراسلات رسمية وغير رسمية ، مكتوبة بلغة متعارف عليها بين أطراف الاتصال ، وقد تحتوي الرسالة على رموز أو أشكال بيانية أو رسومات توضيحية ، أهم الأمثلة على هذا النوع من الاتصالات :

- النشرات .
- الإعلانات المكتوبة .
- التقارير .
- المجالات والكتيبات الإرشادية .

2- الاتصال الشفهي :- وهو اتصال لفظي قد يكون مباشر أو غير مباشر ، وقد يكون فردي أو جماعي وأهم تطبيقاته :

- المعارض .
- المؤتمرات .
- الندوات .
- الاجتماعات .
- المحاضرات .

3- اتصال غير لفظي أو إمائي : فقد يكون الاتصال باستخدام الألفاظ المعبرة بين الطرفين عن الهدف ، أو قد يكون باستخدام الحركات الجسدية التي تستخدم لإيصال الرسالة وأهم تطبيقاته :

- عروض المسرحية.
- الكشف الطبي.
- التوجيهات في ساحة المعارك .

2.4- تقسيم الاتصالات على أساس الأطراف :- فاطمة قدوره (2004)، ص50

1- اتصالات داخلية : وهي الاتصالات التي تتم بين الأطراف الداخلية في المنظمة ، لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية بها ومنها :

- اللوائح الداخلية .
- النماذج .
- الإجراءات الداخلية .
- التقارير بين المستويات الإدارية .

2- الاتصالات الخارجية : وهي الاتصالات بين أطراف داخل المنظمة مع أطراف خارج المنظمة . ومنها:

- إعلانات .
- الحجز .
- إجراءات خارجية .
- طلبيات .

3.4- تقسيم الاتصالات من حيث الاتجاه :-

وتتنوع الاتصالات ضمن ذلك على أساس اتجاه الاتصال أي الموقع الذي يأخذه المرسل والمستقبل ضمن عملية الاتصال داخل الهيكل التنظيمي ، وأهم أنواعه :

1- اتصال صاعد :- ويكون اتجاهه من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه ومنها :

- المقترحات .
- شكاوي.
- إجراءات .

- طلبات إجازة .

- تقارير .

2- اتصال منحدر:- ويكون من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى ، ومنها :

- قرارات .

- تعليمات .

- حوافز .

- إجراءات .

- تقارير الأداء .

3- اتصال أفقي :- وهذا النوع من الاتصالات كما هو معروف ووارد في الكتابات المختلفة في علم الإدارة يكون في نفس المستوى الإداري ، وذلك لنقل معلومات تخدم الوظيفة ذاتها أو وظائف أخرى تقع في نفس المستوى الإداري ومنها :

- إجراءات .

- نماذج .

- تقارير .

- رسائل إحالة .

4.4- تقسيم الاتصالات من حيث حالات التفاعل :-

بناء على هذا التقسيم يتم تصنيف أنواع الاتصالات على أساس طبيعة التفاعل وشمولية هذا التفاعل ، ويحدد ضمن هذا التقسيم ما يلي :

1- اتصال فردي :- وهو الذي تحتوي عملية الاتصال فيه على طرفين محددين بين شخصين فقط ، تتم عملية التبادل بينهما حصريا .

2- اتصالات جماعية :- وهو اتصال يتم بين أكثر من شخصين ضمن طرفي عملية الاتصال .

3- الاتصال الغير مباشر:- وهو النوع من الاتصالات الذي يتم بين أطراف الاتصال دون وجوب وجود هذه الأطراف في حيز أو مكان واحد ، أي لا يتطلب أداء عملية الاتصال وفقا لهذا التصنيف أن يكون طرفي الاتصال وجها لوجه ، ومن تطبيقاته :

- الاتصال الهاتفي .

- الاتصال عبر الرسائل .

- الاتصال عبر الانترنت .

4- الاتصال الرسمي وغير رسمي :- وهو تصنيف لأنواع الاتصالات بناء على المستوى الوظيفي والسلطات والصلاحيات الممنوحة لكلا من أطراف الاتصال ، فالاتصال الذي يتم بين طرفين يمثلان السلطة الرسمية يعتبر اتصال رسمي ، والاتصال الذي يتم بين طرفين خارج حدود السلطات والمراكز الوظيفية يعتبر اتصال غير رسمي .

5- الاتصال المباشر : وهو الاتصال الذي يتطلب إتمامه وجود أطراف الاتصال في مكان أو حيز واحد ، ويتم نقل المعلومات والرسائل وجها لوجه ، ومن أهم تطبيقاته :

- الاجتماعات .

- إصدار وشرح القرارات .

- إبلاغ التعليمات .

- شكاوي .

- اقتراحات .

- تقارير مختصرة.

- عمليات الرقابة المباشرة .

ويعتبر هذا النوع من الاتصالات هو محور هذه الورقة البحثية ، كما تم توضيحه في أهداف ونموذج الورقة .

وفي نهاية هذا العرض الموجز لهذه الأنواع ، لابد من التذكير بأن أي نوع من هذه الأنواع قد يتشعب إلى التصنيفات الأخرى فالتقارير قد تكون شفوية أو مكتوبة ، وقد تكون صاعدة أو هابطة ن وقد تكون داخلية أو خارجية ، وقد تكون فردية أو جماعية وهكذا فيما يخص الأنواع الأخرى.

3.5- تكنولوجيا الاتصالات :

إن حلقة الوصل بين التكنولوجيا والاتصال في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها تتمحور حول الكمبيوتر ، فهو أكثر من مجرد آلة ، بل هو الأداة الأساسية الأسرع والأدق والأقل تكلفة ، بل والأضمن مؤخرًا في جمع ونقل وتخزين البيانات والمعلومات التي يتم تبادلها بين أطراف الاتصال وكلما تطورت

البرمجيات المشغلة لهذه الأداة تطورت عملية الاتصال وزادت فعالية. ترجمة -ابراهيم الملحم(2004)،ص102

وقد أصبحت عملية الاتصال تعتمد اعتمادا شبه كلي على التقنيات الحديثة المرتبطة بالكمبيوتر ، وعلى النظم الحديثة المستخدمة خلاله لنقل المعلومات ، وهو ما يعرف بثورة وسائل الاتصال ، أو تكنولوجيا الاتصال ، وهي نتاج لإندماج بين ثورة المعلومات ،وتقنية وسائل الاتصال المطورة بهدف مواكبة متطلبات البيئة والعلاقات والنظم ، فالعالم أصبح يشهد تطور سريع جدا ودائم في وسائل واشكال ونظم الاتصالات ومسمياتها فقد نسمع عن نظم دعم القرارات - نظم المعلومات الإدارية - الاتصال المتعدد الوسائط - الاتصالات التفاعلية ، وغيرها من المسميات التي تمثل أفكار وابتكارات مختلفة متعلقة بعملية الاتصال وما يتم فيها من تبادل ونقل وتفسير وتخزين وردود أفعال ، لتحقيق أهداف وغايات منشودة لأطرافها وهو مجال يطول الحديث فيه . فايز النجار وآخرون (2010)،ص236

وهذا بدوره يحتاج الى توفر ركائز مادية تسمح بتفعيل واستخدام التقنية لخلق الحيز الذي يسمح بضمان تحقيق مستوى المرونة المطلوب بما يعطي مجال للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات الغير متوقعة في محيطها وبيئتها ، غير أن هذه الركائز والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية قد تكون غير متاحة في الكثير من الدول التي تولي اهتمام ضعيف بالاتصال الرقمي المرتبط ارتباطا وثيقا بالتكنولوجيا الحديثة وتقنية المعلومات ، في الوقت الذي يمثل ذلك اعلى مستويات التخلف الإداري ، ويتطلب منها مجهودات مضاعفة للتغلب على ذلك القصور ويجعلها أكثر عرضة للوقوع في مخاطر فجوة الجمود وعدم القدرة على التكيف والمرونة فيما يتعلق بجانب مهم من العملية الإدارية وهو ادارة المعلومات وتقنياتها والتي أصبحت أساسا في جودة الأداء بشكل عام ، وقد عرضت بعض الكتابات جانب من المشاكل المرتبط بعمليات الاتصال الرقمي في بعض البلدان التي تتشابه ظروفها مع ظروف الدولة الليبية خلال فترة الجائحة وأهم هذه المشاكل :بنينة الجورمازي (2020)، مدونة البنك الدولي .

- 1- عدم قدرة متابعة العمل من قبل المشغلين نظرا للتدابير المتبعة خلال فترة انتشار الفيروس ، رغم محاولة تحسين مستوى الإمكانيات المرتبطة بالاتصالات الرقمية.
- 2- فقدان العديد من الممتلكات والوسائل والأدوات نتيجة اعمال التخريب.
- 3- ارتفاع الكلف لمثل هذا النوع من الاتصالات.
- 4- النقص الحاد في قطع الغيار والمعدات والأجهزة نظرا لتوقف عمليات التبادل التجاري والمالي .

التحليلات والنتائج الإحصائية

1- مجتمع الدراسة وعينتها :

بناء على ما تم توضيحه في خطة البحث فيما يخص أسباب اختيار مجتمع البحث ، وأهمية رأى الفئة المستهدفة لتحقيق أهداف البحث فقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الوظائف ذات الطابع الإداري خلال فترة إجراء البحث ، في جميع المستويات الإدارية بالمستشفى المركزي ببلدية الزاوية ، من مدراء الإدارات ، ورؤساء الأقسام والمكاتب والذي يبلغ إجمالي عددهم (64) إداري .

والعينة

فتمثلت في عينة مسحية شملت (64) موظف من مجتمع الدراسة أي ما يعادل نسبة 100% من مجتمع الدراسة ، وقد تم توزيع 64 استمارة استبيان مكونة من أربع محاور أساسية وهي (محور البيانات الشخصية ، محور درجة الوعي ، محور التدابير والضوابط ، محور تقييم عملية الاتصال ، يحتوى كل محور على عدد من الفقرات تساهم في تحقيق أهداف البحث ، وقد تم استرجاع عدد (55) استمارة ما يعادل (86%) من عدد الاستمارات الموزعة ، وبالتالي بلغ عدد الاستمارات المفقودة (9) .

منهجية وأسلوب البحث والمعالجات الإحصائية :

1- منهج البحث : يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يعد بحثا أساسيا من حيث الأسلوب ، واستنتاجي من حيث اعتماده على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ، وتحليلي من خلال استخدامه معالجات إحصائية لتحليل آراء الأفراد المستهدفين ضمن مجتمع البحث.

2- طرق وأدوات تجميع البيانات : اعتمد الباحث في تجميع البيانات على طريقتين أساسيتين هما :

الطريقة الأولى : وهي التي يركز عليها بيانات والمعلومات الواردة في الجزء النظري للبحث والذي يغطي المعلومات الأساسية عن الموضوع من مفاهيم وأنواع وأشكال وأهداف وفوائد عملية الاتصال الإداري بشكل عام ، وتستخدم هذه الطريقة الكتب ، والمقالات والمواقع الموثقة على شبكة الأنترنت والبحوث السابقة التي شكل منهج متكامل للجانب النظري .

الطريقة الثانية : والتي تتضمن تجميع البيانات من الفئة المستهدفة من البحث استقصاء آرائهم من عن طريق أداة أساسية تتمثل في استمارة استبيان معدة تم توزيعها على المستهدفين ضمن مجتمع بحثي محدد وفقا لأسباب مذكورة سابقا وحيث تحتوي الاستمارة على (4) محاور يتكون كل محور من عدد من الفقرات كما يلي :

جدول رقم (1) يوضح توزيع عدد الفقرات بناء على كل محور في الأداة الأساسية للبحث

رقم المحور	بيان المحور	عدد الفقرات
المحور الأول	البيانات الشخصية للمستجوبين	8 فقرات
المحور الثاني	درجة وعي الموظفين العاملين بالمستشفى بمخاطر الفيروس (كورونا)	7 فقرات
المحور الثالث	الاستعدادات والضوابط التي اعتمدها المؤسسة اتجاه الوباء	9 فقرات
المحور الرابع	تقييم أنواع وأشكال الاتصال الإداري خلال فترة الانتشار	فقرة

2- المعالجات الإحصائية :

• وصف وتحليل خصائص مجتمع البحث :

جدول رقم (2) توزيعات النسب التكرارية للمستهدفين وفقا للجنس.

النوع	التكرار	النسبة %
ذكور	36	65.5
اناث	19	34.5
الإجمالي	55	100%

جدول رقم (3) توزيعات النسب التكرارية للمستهدفين وفقا للعمر.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
30-20	19	34.5
40-31	12	21.8
50-41	15	27.3
60-51	9	16.4
الإجمالي	55	100%

جدول رقم (4) توزيعات النسب التكرارية للمستهدفين وفقا للمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
أساسي	1	1.8
متوسط فني	14	25.5

ثانوي	3	5.5
جامعي	30	54.5
عالي	7	12.7
الإجمالي	55	%100

جدول رقم (5) توزيعات النسب التكرارية للمستهدفين وفقا المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
إدارة عليا	12	21.8
إدارة وسطى	22	40
إدارة تنفيذية	21	38.2
الإجمالي	55	%100

جدول رقم (6) توزيعات النسب التكرارية للمستهدفين وفقا الخبرة .

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
5-1	20	36.4
10-6	12	21.8
15-11	2	3.6
16-فأكثر	21	38.2
الإجمالي	55	%100

اختبارات الصدق والثبات:

أولا : اختبارات الصدق :

أ. الصدق الظاهري: عرضت الاستبانة على متخصص في الجانب الإحصائي للوصول إلى الصدق الظاهري ، وقد تم حذف بعض الفقرات المتكررة ، ودمج بعض الفقرات التي تخلق نوع من التقليل في عدد الفقرات لتقليل إطالة الاستبانة.

ب. الصدق التمييزي :

تم إجراء الصدق التمييزي للتأكد من مدى صدق إجابات المبحوثين وقد كانت النتائج المعنوية للاختبار كما يلي:

الجدول رقم (7) نتائج اختبار (T) لتحديد الصدق التمييزي للعيينة

مستوى الدلالة	المعنوية المحسوبة	t	مستوى الحرية
0.05	0.000	20.840	0.592

ج . ولزيادة التأكيد على مدى صدق المقياس في تمييز إجابات المبحوثين تم التأكد من معدل الاتساق الداخلي للمقياس وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية للمقياس وقد كانت النتائج كما في الجدول أدناه :

الجدول رقم (8) يبين معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية للمقياس

المجموع الكلي	مستوى مرونة الاتصالات أثناء فترة الجائحة	مستوى استعداد أفراد العينة للجائحة	مستوى وعي أفراد العينة بالجائحة	
			1	مستوى وعي أفراد العينة بالجائحة
		1	**0.510	مستوى استعداد أفراد العينة للجائحة
	1	0.158	*0.279	مستوى مرونة الاتصالات أثناء فترة الجائحة
1	**0.819	**0.651	**0.665	المجموع الكلي

ومن خلال النتائج نلاحظ وجود ارتباط موجب يدل على اتساق في الفقرات والمحاور .

ثانيا : اختبارات ثبات الأداة : تم اختبار معامل الثبات باستخراج معامل ألفا -كرونباخ لمتغيرات الدراسة المختلفة ، لتحديد مدى فهم أفراد العينة للفقرات كما يرغب الباحث تم إجراء اختبارات الثبات وقد كانت قيمة الاختبار كما يلي :

جدول رقم (9) معامل الثبات لمحاور الأداة

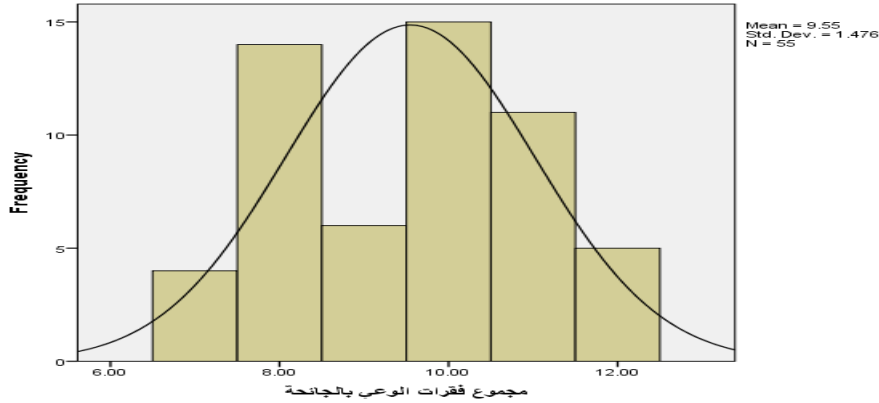
المحور	قيمة ألفا
مستوى وعي أفراد العينة بالجائحة	0.616
مستوى استعداد أفراد العينة للجائحة	0.675
مستوى مرونة الاتصالات أثناء فترة الجائحة	0.636

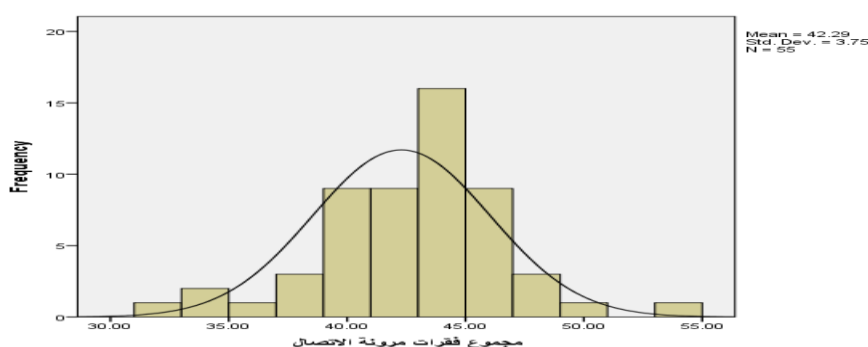
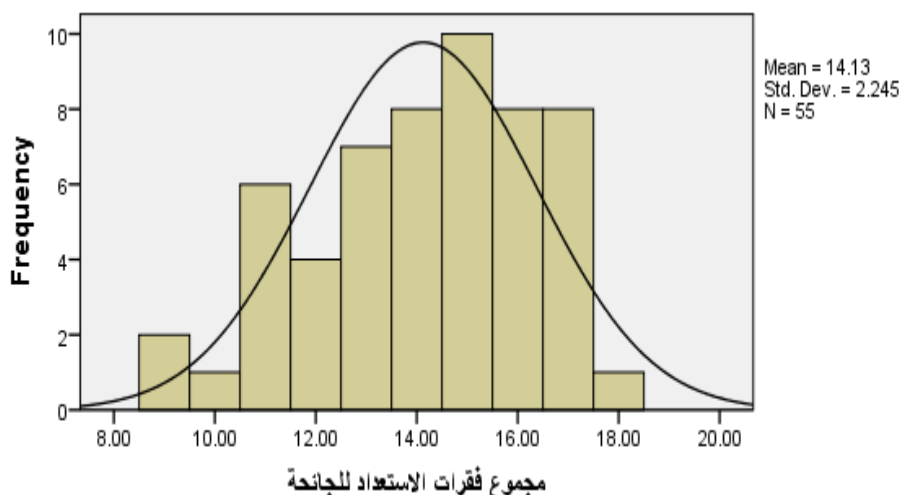
ثالثا : اختبار اعتدالية التوزيع البيانات :

تم اختبار اعتدالية توزيع البيانات من خلال إجراء اختبارات الالتواء والتفرطح ، ومتوسط إجابات أفراد العينة على فقرات المحاور الأساسية للورقة ، وقد كانت القيم كما مبينة أدناه.

جدول رقم (10) يبين الالتواء والتفرطح ومتوسطات محاور الأداة

المحور	الالتواء	التفرطح	المتوسط	الانحراف المعياري
مستوى وعي أفراد العينة بالجائحة	1.08	0.05	1.3	0.21
مستوى استعداد أفراد العينة للجائحة	0.55	0.45	1.5	0.24
مستوى مرونة الاتصالات أثناء فترة الجائحة	1.38	0.21	1.4	0.12





كما تم إجراء اختبار المعنوية لطبيعة توزيع البيانات بناء على الفرضية الإحصائية :

H_0 = توزيع غير طبيعي ، H_1 = توزيع طبيعي

وقد كان مستوى المعنوية للمحاور كما يلي

جدول رقم (11) اختبار المعنوية لطبيعة توزيع البيانات

المحور	مستوى المعنوية
مستوى وعي أفراد العينة بالجائحة	$0.05 > 0.000$
مستوى استعداد أفراد العينة للجائحة	$0.05 > 0.007$
مستوى مرونة الاتصالات أثناء فترالجائحة	$0.05 > 0.031$

وهذا يشير الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أن توزيع البيانات توزيعا طبيعيا .

ثالثا : الاختبارات الإحصائية لتحقيق أهداف الورقة :

نظرا لطبيعة توزيع البيانات والذي أكدت الدلالات الإحصائية (لاختبارمعنوية التوزيع) أن التوزيع طبيعي ، في الأساس تمثلت عينة البحث في حجم كبير* من عدد المستجوبين وبذلك تطلب الأمر استخدام

الإحصاء البارامتري كأسلوب للتحليل الإحصائي والاستدلال الإحصائي حيث يمكن تعميم النتائج على المؤسسات الخدمية الصحية الأخرى العاملة في نفس البيئة ، وعلى ذلك تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية المتمثلة في برنامج (ssps) إذ تم اعتماد التكرارات والنسب المئوية لإجابات الباحثين في الخصائص التعريفية للعينة ، كما ، استخدم الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات من خلال تطبيق تحليل معامل الارتباط.

* إذا كان عدد أفراد العينة أقل من (30) تكون العينة ذات حجم صغير ، وإذا كان حجم العينة (30) فأكثر تكون العينة ذات حجم كبير .

وحيث أن عينة الدراسة تمثل مجتمع واحد فإنه سيتم استخدام اختبار (t.test) لعينة واحدة لاختبار فرضيات إحصائية مرتبطة بأهداف الورقة .

1- اختبار الفرضية الاولى :

H0 = عدم وجود وعي لدى العاملين داخل مستشفى الزاوية اتجاه مخاطر الجائحة	H1 = وجود وعي لدى العاملين داخل مستشفى الزاوية اتجاه مخاطر الجائحة
--	--

جدول رقم (12) اختبار دلالة وعي العاملين داخل مستشفى الزاوية اتجاه مخاطر الجائحة

البيان	T	المعنوية المحسوبة	المعنوية المعتمدة
مستوى الوعي	47.9	0.000	0.05

قيمة المعنوية المحسوبة أقل من قيمة الدلالة المعتمدة ولذلك ترفض H0 وتقبل H1 حيث أن الاختبار يؤكد وجود مستوى وعي لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمستشفى الزاوية بمخاطر الجائحة.

2- اختبار الفرضية الثانية :

H0 = عدم وجود استعداد من العاملين داخل مستشفى الزاوية اتجاه مخاطر الجائحة	H1 = وجود استعداد من العاملين داخل مستشفى الزاوية اتجاه مخاطر الجائحة
---	---

جدول رقم (13) اختبار دلالة استعداد العاملين داخل مستشفى الزاوية اتجاه مخاطر الجائحة

البيان	T	المعنوية المحسوبة	المعنوية المعتمدة
توفر التدابير الإدارية	46.6	0.000	0.05

قيمة المعنوية المحسوبة أقل من قيمة الدلالة المعتمدة ولذلك ترفض H0 وتقبل H1 حيث أن الاختبار يؤكد وجود مستوى وعي لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمستشفى الزاوية بمخاطر الجائحة.

3- اختبار الفرضية الثالثة :

H0 = عدم وجود مرونة في أشكال وأ نوع الاتصالات أثناء فترة الجائحة	H1 = وجود مرونة في أشكال وأنوع الاتصالات أثناء فترة الجائحة
---	--

جدول رقم (14) اختبار مدى مرونة أشكال وأنواع الاتصالات داخل مستشفى الزاوية أثناء الجائحة

البيان	T	المعنوية المحسوبة	المعنوية المعتمدة
مستوى مرونة الاتصالات	83.6	0.000	0.05

قيمة المعنوية المحسوبة أقل من قيمة الدلالة المعتمدة ولذلك ترفض H0 وتقبل H1 حيث أن الاختبار يؤكد وجود مستوى وعي لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمستشفى الزاوية بمخاطر الجائحة.

اختبار الارتباط :

لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين محاور الورقة تم ايجاد معامل ارتباط كل محور بالمحاور الأخرى وهو كما مبين في الجداول التالية :

الجدول رقم (15) الارتباط بين وعي العاملين بمستشفى الزاوية بالجائحة والتدابير المأخوذة

مستوى الوعي				
التدابير	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	درجة الارتباط	اتجاه العلاقة
	0.510**	.000	جزئي موجب	طردية

من خلال مصفوفة الارتباط نلاحظ وجود ارتباط بين وعي العاملين بمستشفى الزاوية بدرجة خطورة الجائحة وبين مستوى التدابير المأخوذة لمواجهة ذلك وقيمته (0.510**) ، عند مستوى دلالة 0.01 ، حيث كان معامل الارتباط يقع بين (0)-(1+) وهذا يشير إلى مستوى ارتباط جزئي ، و ذو اتجاه طردي ، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الوعي لدى العاملين في مستشفى الزاوية ، كلما زادت كفاءة التدابير المأخوذة لمقابلة مخاطر الجائحة ، ولكن ليس بنفس النسبة أو المستوى

الجدول رقم (16) الارتباط بين وعي العاملين بمستشفى الزاوية بالجائحة ومرونة الاتصالات

مستوى الوعي				
المرونة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	درجة الارتباط	اتجاه العلاقة
	0.279*	.000	جزئي موجب	طردية

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط بين مستوى الوعي من قبل العاملين بمستشفى الزاوية وبين مرونة أشكال وأنواع الاتصالات داخل الوحدات الإدارية وقيمته (0.279^*) عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث كان معامل الارتباط يقع بين $(0)-(1+)$ وهذا يشير إلى مستوى ارتباط جزئي ، و ذو اتجاه طردي ، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الوعي من قبل العاملين في مستشفى الزاوية ، كلما زادت كفاءة مرونة الاتصالات لمقابلة مخاطر الجائحة ، ولكن ليس بنفس النسبة أو المستوى

الجدول رقم (17) الارتباط بين التدابير المأخوذة ومستوى مرونة الاتصالات

التدابير				
المرونة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	درجة الارتباط	اتجاه العلاقة
	0.158	.000	جزئي ضعيف	طردي

من الجدول السابق وجود ارتباط بين توفير التدابير اللازمة من قبل العاملين بمستشفى الزاوية وبين مرونة أشكال وأنواع الاتصالات داخل الوحدات الإدارية وقيمته (0.279^*) عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث كان معامل الارتباط يقع بين $(0)-(1+)$ وهذا يشير إلى مستوى ارتباط جزئي ، و ذو اتجاه طردي ، وهذا يعني أنه كلما زاد الالتزام بالتدابير من قبل العاملين في مستشفى الزاوية ، كلما زادت كفاءة مرونة الاتصالات لمقابلة مخاطر الجائحة ، ولكن ليس بنفس النسبة أو المستوى .

ثالثا : النتائج :-

من خلال التحليلات السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية :--

- 1- أظهرت التحليلات وجود مستوى وعي منخفض لدى الفئة المستهدفة بالدراسة داخل مستشفى الزاوية فيما يتعلق بانعكاسات الفيروس على النواحي الصحية والإدارية.
- 2- إن حزمة التدابير التي تم اتخاذها من قبل العاملين في الوحدات الإدارية داخل مستشفى الزاوية لمقابلة تأثيرات الجائحة على النواحي الصحية والإدارية تعتبر منخفضة نظرا لانخفاض مستوى الوعي .
- 3- تميزت عملية الاتصال والعلاقات التنظيمية في المؤسسة بمستوى مرونة منخفض فترة ظهور وانتشار فيروس كورونا .
- 4- أظهرت التحليلات أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط بين مستوى الوعي من قبل العاملين بمستشفى الزاوية وبين حزمة التدابير التي تم اتخاذها ، وهو مستوى ارتباط جزئي ، و ذو اتجاه

طردى ، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الوعي من قبل العاملين في مستشفى الزاوية ، كلما زادت كفاءة مرونة الاتصالات لمقابلة مخاطر الجائحة ، ولكن ليس بنفس النسبة أو المستوى .

5- أظهرت التحليلات أنه هناك مستوى ارتباط جزئي ذو دلالة إحصائية بين مستوى الوعي من قبل العاملين بمستشفى الزاوية ومرونة أشكال وأنواع الاتصالات داخل الوحدات الإدارية، وهو ذو اتجاه طردى ، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الوعي من قبل العاملين في مستشفى الزاوية ، كلما زادت كفاءة مرونة الاتصالات لمقابلة مخاطر الجائحة ، ولكن ليس بنفس النسبة أو المستوى .

6- كما أشارت التحليلات إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين توفير التدابير اللازمة من قبل العاملين بمستشفى الزاوية وبين مرونة أشكال وأنواع الاتصالات داخل الوحدات الإدارية ، وهو مستوى ارتباط جزئي ، و ذو اتجاه طردى ، وهذا يعني أنه كلما زاد الالتزام بالتدابير من قبل العاملين في مستشفى الزاوية ، كلما زادت كفاءة مرونة الاتصالات لمقابلة مخاطر الجائحة ، ولكن ليس بنفس النسبة أو المستوى .

رابعاً : التوصيات :

1- العمل على خلق تنوع في الوسائل التوعوية ، وإلزام العاملين بالتقيد بالقواعد والنشرات والتوجيهات المعلنة.

2- إلزام العاملين بتنفيذ كافة التدابير المأخوذة من أجل حماية أنفسهم وغيرهم.

3- توعية العاملين بحزمة التدابير من خلال شرح كفاءتها وأسبابها وفوائدها على الفرد والمجتمع.

4- التأكيد على تأهيل ورفع مستوى مهارات الاتصال لدى الأفراد العاملين ، وذلك من خلال تدريبهم

على طرق متنوعة الإتمام عمليات الاتصال اللازمة لنقل المعلومات الضرورية لأداء الأعمال.

5- تطوير وتنمية تكنولوجيا الاتصال عن بعد وتأهيل العاملين لها.

قائمة المراجع والمصادر

1- المهدي الطاهر غنية.(2003).مبادئ إدارة الأعمال –المفاهيم والأسس والوظائف ، ط1 ، الناشر :الجامعة المفتوحة:القاهرة.

2- سعيد يس عامر .(1995).مناخ الاتصال في المنظمة –المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة وسرعة التغيير ، الناشر :مركز وايد سيرفيس للتطوير الإداري : القاهرة .

3- البشير التويرقي.(1999). الإدارة الفعالة –مبادئ وتطبيقات، ط2 ، مكتبة طرابلس العالمية:ليبيا.

- 4- عبد المعاطي محمد عساف. (2012). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر : الأردن .
- 5- فاطمة قدورة. (2004) الاتصالات المهنية ، ط1 ، دار النهضة العربية : بيروت
- 6- محمد علي جعلوك. (1999). موسوعة العلوم الإدارية ، ط1، دار الراتب الجامعية : بيروت .
- 7- روبرت بولتون ، ترجمة /محمد رجب المنطاوي. (2008). التنسيق الاجتماعي والتنسيق الإداري – تنمية علاقات عمل منتجة ، ط1، رؤية للنشر : المعمورة.
- 8- مصطفى الحجازي. (2000). الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط3، المؤسسة الجامعية للنشر : بيروت.
- 9- يحي ابراهيم وسلوى محمود فوزي. (2010). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنسيق قطاع السياحة ، مجلة الباحث ، العدد (7).
- 10- فايز جمعة النجار ونازم محمود ملكاوي. (2010). نظم المعلومات وأثرها في مستوى الابداع – دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (26) ، العدد الثاني .
- 11- حسن ابراهيم. (2021). دور الاتصال التنظيمي في غدارة الازمات من وجهة نظر الممارسين للعلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت ، المجلة المصرية لبحوث الاعلام ، العدد (77) الجزء الثاني .
- 12- بيتر داركر ، ترجمة /ابراهيم علي ملحم. (2004). تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرون ، الناشر : المعهد العالي للإدارة العامة : السعودية.
- 13- إيمان منصور أبوزرقية . (2018). الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، مجلة القرطاس ، العدد الثاني ، مؤسسة الأندلس للثقافة – طرابلس
- 14- عواطف الواعر ، أسامة امبيرش. (2017). مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي – دراسة تطبيقية على جامعة صبراتة، رسالة ماجستير غير منشورة .
- 15- سمير البسكري. (2019). مهارات الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية ، مجلة القرطاس – العدد السادس، مؤسسة الأندلس للثقافة .

16-فاطمة بن سلمان الخاطرية. (2019) . دور الاجتماعات الالكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة

17-بثينة بن جمعة الشيدية. (2014) . مستوى أداء الأساتذة في الكليات الإنسانية لمهارات الاتصال اللغوي والشفهي اللازمة لهم ، رسالة ماجستير غير منشورة.

18-سارة نسامو، زينب القلاي. (2021) . الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا-دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -أدرار بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة.

19-بثينة الجرمازي. (2020). التحول الرقمي في زمن الكورونا -دراسة حالة لبلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، [https //blogs.worldbank](https://blogs.worldbank)