

# المحاضرة

13



## الاتصالات الإداريه

- تعد الإتصالات الإداريه عصب المنظمه وهي قلب الإدارة النابض ، ف بدونها تبقى الإدارة من دون نشاط وفي حالة جمود.
- إن المعلومات التي تساعد المدير بإتخاذ القرار هي جوهر عمل القائد الإداري.
- تعتمد دقة وصحة البيانات على توفر الأجهزة والآلات والتنظيم الذي يحلل البيانات ، وكذلك لها طابع إنساني من خلال كيفية الحصول على البيانات وبالتالي تعاون جميع الموظفين في توصيل المعلومات وبالوقت المناسب ، ف بدون إتصالات إداريه لا يمكن التنسيق بين الأقسام والإدارات.

### مفهوم الإتصالات الإداريه

- كلمة اتصالات تعني محاولة إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الإمكان .
- عملية الإتصال تتطلب مجموعة أفكار أساسيه هي :
  ١. وجود طرفين متصل ومستقبل
  ٢. أسلوب الإتصال كتابي أو شفوي
  ٣. أن يكون للإتصال هدف ( توصيل معلومه أو خبر ) .

### عناصر الإتصال

- |                   |   |          |   |                                       |
|-------------------|---|----------|---|---------------------------------------|
| ١- المرسل         | = | Sender   | ← | مصدر المعلومات.                       |
| ٢- الرسالة        | = | Message  | ← | الماده المرسله.                       |
| ٣- قناة الإتصال   | = | Channel  | ← | الطريقه.                              |
| ٤- المستقبل       | = | Receiver | ← | المستهدف من الرساله.                  |
| ٥- درجة الإستجابه | = | Response | ← | ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الإتصال. |

### نواع الإتصالات الإداريه

أولاً : الإتصالات الرسميه

- هي اتصالات تتم من خلال خطوط السلطه الرسميه في إطار بناء هيكل تنظيمي يحدد قنوات الإتصال الرسميه وأبعادها ، وتأخذ ثلاثة إتجاهات :
  ١. اتصالات هابطه (نازله).
  ٢. صاعده.
  ٣. أفقيه أو عرضيه.

- تتوقف فعالية الإتصالات على العوامل التالية :
  ١. وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.
  ٢. صلاحية هذه القنوات للعمل بشكل فعال.
  ٣. استخدام خطوط الإتصال وعدم تخطي الرؤساء.
  ٤. عدم توقف قنوات الإتصال بسبب غياب البعض.
  ٥. أن تتم الإتصالات في الإطار الرسمي أي تصدر من المسؤول وتكون مقبولة، وتؤثر بالملئقى لتحديث تغيير في قناعاته أو رأيه.

#### A. اتصالات هابطه

هي اتصالات من الأعلى للأسفل من الرؤساء للمرؤوسين حامله توجيهات وتعليمات وقرارات إداريه وبرامج عمل.

#### B. اتصالات صاعده

- اتصالات من القاعده باتجاه القمه على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للإستفاده منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإداريه والقوانين.
- الأهميه تتجلى من خلال :  
الوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات نظر المختلفه والمتنوعه.

### ملاحظة

كلما زادت الإتصالات **الصاعده** عن النازله ← كلما أتر ذلك في كفاية المنظمه وزيادة

هنا الدكتور كاتب بالشريحة كلما زادت الاتصالات **الهابطه** عن النازلة والمفروض زي مو في المستطيل كلامه في غلط لان نفس المعنى هابطه ونازله .. ف مدري كيف بيكون معه

#### C. الإتصالات الأفقيه

اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمه بهدف التنسيق الضروري للعمل وذلك من خلال تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر.

#### ثانياً : الإتصالات غير الرسميه

اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصيه أو هاتفيه أو لقاءات اجتماعيه غير رسميه.

## وسائل الإتصالات

أولاً : الإتصال الشخصي أو الشفوي

- **Oral Or Personal Communication** اتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة بما يتيح الفرصه لوجود اتصال باتجاهين للوقوف على وجهات النظر والإطمئنان على وصول الرسالة وفهمها بشكل جيد.
- والإتصال المباشر هو الأفضل في حالة وجود مشكله معقده يفضل مناقشتها أولاً ثم تثبت تلك المناقشه كتابه.
- الأمثله هي : اجتماعات - مقابلات شخصيه - مؤتمرات - لجان ، محادثات هاتفية.

ثانياً : الإتصال الكتابي

- اتصال رسمي بين المنظمات الحكوميه على شكل خطابات أو مذكرات أو أوامر أو تقارير دوريه أو غير ذلك.

## فعالية الإتصالات

١. إن الإتصال هو إحدى الوظائف المهمه للمدير الفعّال خاصه في المنظمات الكبيره والتي يجب أن يكون فيها مركز أو جهة تقوم بتوصيل المعلومات.
٢. تتأثر الإتصالات [بحجم المنظمه وطبيعة النشاط] ففي المنظمه العسكريه يكون النظام الرسمي هو السائد أما في المنظمات العلميه أو البحثيه يقل.
٣. كما تتأثر عملية الإتصال بعدد الوحدات والتنوع الجغرافي.
٤. تتوقف فعالية الإتصال على كل من المرسل والمرسل إليه والماده المقوله وقناة الإتصال.
٥. يعتمد نجاح المنظمه على تبادل المعلومات بين الأفراد عن طريق الإتصالات الإداريه.
٦. أن وظائف الإداره كلها تعتمد على البيانات والمعلومات والجداول والمقارنات وغير ذلك.

## ملاحظة :

المعلومات هي عصب المنظمات والإتصالات الإداريه، وهي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات.

## العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعّاله وناجحه

١. أن يكون موضوع الإتصال أو الرسالة واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه.
٢. أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمه للمستقبل.
٣. وجود معلومات مرتده ليتأكد المرسل من وصول الرسالة وفهمها بشكل صحيح.
٤. يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمه مع شرح للتعريفات والمصطلحات.

## معوقات الإتصالات

← الإتصال الفعّال يؤدي للنتائج التاليه :

١. فهم المستقبل للرساله بشكل جيد.
٢. أن تحرك الرساله المرسل إليه بتغيير سلوكه أو قناعته حول أمر ما.
٣. أن يأتي التحرك بالنتيجه التي أرادها نصدّر الرساله.

← ومن أهم معوقات الإتصال هي التاليه :

### أولاً : معوقات شخصيه

تعود لفرق المستوى والفهم والإستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات.

### ثانياً : معوقات تنظيميه

• وترجع للأسباب التاليه :

١. عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطه الرسميه في المنظمه.
٢. وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفه ( عماله أجنبيه ).
٣. عدم وجود سياسة فعّاله للإتصال من قبل الإداره العليا.
٤. الإعتماد على اللجان في كل أمر.
٥. عدم نشر البيانات.

### ثالثاً : معوقات بيئيه

- تعود للمجتمع ومنها اللغه ، صعوبة الكلمات وتعقّد معانيها ومفاهيمها.
- إن طريق الإتصال تعتمد على التفاهم والتعاون القائم بين العاملين.
- على الإداره العليا وضع سياسة فعّاله للإتصال وتبادل المعلومات.
- من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفّاء توكل لهم مهمه التواصل والإتصال ونقل المعلومات ، هذه الإداره تسمى [اتصالات إداريه] أو غير ذلك من المسميات.

## إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الإتصالات

• يركز الدين الإسلامي الحنيف على التالي :

١. الإتصالات هي عملية إداريه وإجتماعيه تتم بين الجماعات.
٢. هي عمليه نفسيه تطلب فهم نفسيه الأفراد وكيفية التعامل معهم.
٣. تقوية الثقه بين أفراد التنظيم ورفع درجة الصدق والشفافية في نقل المعلومات.
٤. استخدام لغة سهله ومفهومه في الإتصال.
٥. تشجيع علاقات شخصيه ووديه طيبه والإبتعاد عن المظاهر السلبيه الأنانيه الفرديه.
٦. اعتماد أسلوب مخاطبة لبق ويعبّر عن الإحترام والتقدير.
٧. استخدام الآداب العامه من خلال:

- السلام وتبادل التحيات.

- الإبتعاد عن الجدل العقيم.



# المحاضرة

14



الإلكتروقراطيه

ماهي الإلكترونيقراطيه ؟

- هي نظام جديد تجتهد كل دول العالم أن تتحول إليه ولو جزئيا لعلمهم بما سيفيد ويرفع من معدلات الرفاهيه في المجتمع.
- يقوم التحول على أحداث ما توصلت إليه التقنيات الحديثه في علوم الإتصالات والإداره عن بُعد وتقنيات الحاسب الآلي.

لماذا الإلكترونيقراطيه ؟ وكيف تتم ؟

- الإلكترونيقراطيه نمط جديد لإدارة الدوله يعتمد على التقنيه لتوفير المزيد من الراحة والإستقرار للمواطن.
- ويمكن تسميتها ( **حكم الإلكترونيون** ) أو ( **حكم الومضات** ).

س / كيف تتم ؟

1. تتم من خلال التحول من نمط الإداره التقليديه إلى الإداره الإلكترونيه.
2. إتاحة الفرصه للمواطن لإنجاز معاملته بنفسه لا عن طريق الآخرين.

**التطورات التي مهّدت لقيام الإلكترونيقراطيه**

- 1- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- 2- التقدم السريع في شبكة الإتصالات والإنترنت.
- 3- العولمه.
- 4- تزايد شح الموارد والإتجاه نحو الخصصه.
- 5- انتشار الثقافه الإلكترونيه.

**استراتيجيات ومراحل الإلكترونيقراطيه**

A. النموذج المركزي : [ **النموذج المصري ومركز دعم اتخاذ القرار** ]

← **المرحلة الأولى:**

عقد جديد بين الحكومه والمواطنين في تقديم الخدمات العامه (كل وزاره بالحكومه لها موقع إلكتروني)

← **المرحلة الثانيه:**

( **مكتب الإستقبال الإلكتروني** ) أي وضع الخدمه بين الموظف والمواطن وجعل الإنترنت وسيطا في التعامل.

← **المرحلة الثالثه:**

إعادة هندسة الإجراءات الحكوميه وميكنة العمليات.

← **المرحلة الرابعه:**

مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكوميه ، بهدف الربط بين كافة الخدمات والجهات الحكوميه.

B. النموذج اللامركزي [نموذج كندا وهولندا وأستراليا وأمريكا] ومراحلها :

- ١- تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونياً تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمه الخارجيه.
- ٢- تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة تلدياً وإلكترونياً.
- ٣- مقارنة كيفية أداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول أخرى.
- ٤- القيام بتجربة اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمة.
- ٥- تحليل نتائج المشروع التجريبي ( على المواطن والموظف والجهة الحكوميه ، والرضا العام ).
- ٦- اختيار البديل الأنسب لنوع التقنيه والأجهزه والسعه والبرمجيات.
- ٧- وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد.

## تحتاج الأجهزة الحكوميه إلى

تحويلات جذريه في التنظيم والإداره لتطبيق الإلكتروقراطييه :

- ١- إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفرطه وليست الهرميه والنظر في السلطات والمسؤوليات والأدوار والواجبات.
- ٢- تغيير الإجراءات الإداريه الحكوميه بإدخال التقنيه الرقمية على العمل الحكومي.
- ٣- استحداث إدارات جديده.

## أهداف الإلكتروقراطييه

أهداف مباشره تترجم [مكاسب ماديه] مثل :

- ١- إنجاز سريع للأعمال " بلا زمان "
- ٢- الإنجاز عن بُعد فتتخلص الحاجه لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور.
- ٣- تقليل مساحات العمل داخل المنظمات " إداره بلا مكان "
- ٤- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإداريه " بلا ورق "

أهداف غير مباشره [يصعب ترجمتها إلى مكاسب ماديه ملموسه]:

- ١- التقليل من الأخطاء البشريه.
- ٢- التوافق مع بقية دول العالم خاصه المتقدمه.
- ٣- زيادة وتعزيز القدره التنافسيه.

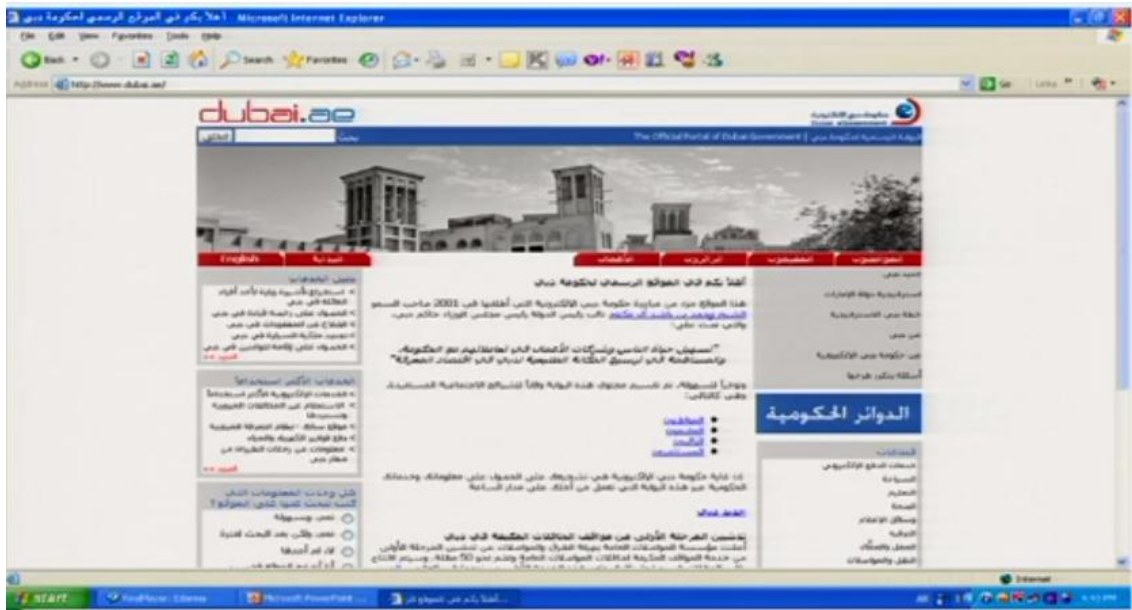
## معوقات الإلكتروقراطييه في الدول الناميه

- ١- قلة عدد مستخدمي الإنترنت " فضلاً عن أمية الحاسب الآلي "
- ٢- قلة استخدام الإنترنت في مجالات الحكومه الإلكترونيه.
- ٣- عدم استعداد الإداره والتنظيم بالأجهزه الحكوميه لعصر الحكومه الإلكترونيه.
- ٤- الفساد الإداري " الموظفين القدامى - المعارف الشخصيه - عدم قدرة الموظف لإختراق النظام في ظل شفافية العمل الإلكتروني "

أمثله على ذلك في العالم العربي :

<http://www.dubai.ae>

١. بوابة حكومة دبي الإلكترونية ( أكتوبر ٢٠٠١ ) :



<http://www.egypt.gov.eg>

٢. البوابه الخدمات الإلكترونية المصريه ( ٢٠٠٢ ) .





٣. بوابة الحكومة الإلكترونية ( يسر ) الخاصة بالمملكة العربية السعودية ( ٢٠٠٧ ).

<http://www.yesser.gov.sa>



✪ **الإلكتروقراطيه ونظامها الإقتصادي وأهم أسسه هي :**

- ١- تقوم على رأس المال المعرفي.
- ٢- بنية تحتية رقميه قويه.
- ٣- الشركات الإقتراضيه تأخذ دور ريادي في الإقتصاد.
- ٤- يعتمد على النقود والشيكات والبطاقات الإلكترونية لإنجاز أعماله.
- ٥- يعتمد على الإستراتيجيات الإلكترونية بمواصفاتها الخاصه إلا أنه يعتمد في كثير من أمورهِ على الإستراتيجيات التقليديه.

✪ **الإلكتروقراطيه ونظامها الإجتماعي وأهم أسسه هي :**

- ١- ظهور قيم وعادات جديده وصاحب الثقافه الأقوى هو الذي يفرض نفسه على الجميع.
- ٢- نوبان الطبقات حيث أن التحول الإلكتروني يقوم على الشفافيه وعدم المحسوبيه في تقديم الخدمات.
- ٣- تلعب دوراً توعوياً ريادياً للمجتمع لتوحيد وجهته ورؤيته للمستقبل.

✪ **الإلكتروقراطيه والعولمه**

١. تعتبر الإلكترونيقراطيه النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمه.
٢. تساهم الإلكترونيقراطيه في دعم العولمه كما أن العولمه تساهم في دفع عجلة التطور إلى الإلكترونيقراطيه.
٣. بيئة الإلكترونيقراطيه أحد اشتقاقات العولمه ودعم تقنية الإتصالات والحاسب الآلي نحو النمو هو دعم لكليهما معاً.

**DONE!**



## الواجبات .. Homework

١. المدخل الحديث للإدارة العامة هو الذي يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والانسانية ويسمى المدخل :  
a. الدستوري  
b. البيني  
c. الوظيفي  
d. الاجتماعي
٢. العلم الذي قدم مفاهيم للإدارة العامة مثل: قياس الكفاءة ، الترقية ، الحوافر وبواعث السلوك الإداري هو :  
a. علم الاقتصاد  
b. علم الاجتماع  
c. علم السياسة  
d. علم النفس
٣. أول من قدر مفهوم قبول السلطة ( قبول القرار من قبل المرؤوسين ) هو :  
a. هربرت سايمون  
b. تشستر برنارد  
c. هنري فايول  
d. فريدريك تايلور
٤. أدى توسع دور الدولة في العصر الحديث إلى اتساع نطاق عمل الحكومة ليصبح هدفها تحقيق :  
a. التنمية الشاملة  
b. تنمية بالقطاعات الأكثر اهمية  
c. تنمية بالقطاعات المولوده للدخل القومي  
d. التنمية بالقطاعات التي تقوم برعايتها الدولة
٥. عدم التوازن بين السلطة والمسؤولية في وظائف الدولة يؤدي الى :  
a. فقدان التوازن بين القيادة والموظفين العموميين  
b. فقدان التوازن في الرم الوظيفي بالدولة  
c. فقدان التوازن بين قطاعات الدولة المختلفه  
d. فقدان التوازن بين الرئيس والمرؤوس
٦. يزداد الاهتمام بالموارد البشرية نتيجة لتعاظم دور الدولة مما يستوجب :  
a. إيجاد جهاز منتج للمورد البشري  
b. إيجاد جهاز مسوق للمورد البشري  
c. إيجاد جهاز منظم للمورد البشري  
d. إيجاد جهاز مشغل للمورد البشري

٧. لجوء الدولة إلى إصدار كمية إضافية من النقود ينبغي أن يكون :
- a. على نطاق واسع لأثاره الإيجابية على الإدخار و الاستثمار
  - b. في أضيق الحدود لأثاره السلبية على الإدخار و الاستثمار
  - c. حسب العرض و الطلب على العملة في السوق
  - d. بطريقه متوازنه مع الادخار و الاستثمار

٨. دور الرقابه هو التأكد من أن التنفيذ وفق الخطط المعدة بشكل مسبق و التي تمت الموافقة:
- a. من قبل الرئيس
  - b. من قبل القائد
  - c. من قبل السلطات المختصة
  - d. السلطه التشريعيه

٩. التوجه الحديث للحكومات هو التوجه نحو تقديم خدماتها الكترونياً و من اسباب ذلك :
- a. وفرة الموارد
  - b. شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة
  - c. الاتجاه نحو الخصصه
  - d. وفرة الموارد و تدعيم القطاع العام

١٠. النموذج الجيد لتطبيق مراحل التحول إلى الإلكتروقراطية :
- a. النموذج اللامركزي
  - b. النموذج المركزي
  - c. بناء نموذج حسب طبيعة الحكومة و الظروف البيئية المحيطة
  - d. بناء نموذج حسب السياسات العامه المتبعه