

المحاضرة الثالثة عشر: الاتصالات الإدارية.

- تعد الاتصالات الإدارية عصب المنظمة وهي قلب الإدارة النابض، فبدونها تبقى الإدارة من دون نشاط وفي حالة جمود، إن المعلومات التي تساعد المدير باتخاذ 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 بالوقت المناسب، فبدون اتصالات إدارية لا يمكن التنسيق بين الأقسام والإدارات.

● مفهوم الاتصالات الإدارية:

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

● عناصر الاتصال:

- (١) المرسل ← **Sender** ← مصدر المعلومات.
- (٢) الرسالة ← **Message** ← المادة المرسل.
- (٣) قناة الاتصال ← **Channel** ← الطريقة.
- (٤) المستقبل ← **Receiver** ← المستهدف من الرسالة.
- (٥) درجة الإستجابة ← **Response** ← ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال

● أنواع الاتصالات الإدارية:

أولاً: الاتصالات الرسمية:

- اتصالات تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء هيكل تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية وأبعادها، تأخذ ثلاث اتجاهات:
 - (١) اتصالات هابطة.
 - (٢) اتصالات صاعدة.
 - (٣) اتصالات أفقية أو عرضية.

- تتوقف فعالية الاتصالات على العوامل التالية:
 - وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.
 - صلاحية هذه القنوات للعمل بشكل فعال.
 - استخدام خطوط الاتصال وعدم تخطي الرؤساء.
 - عدم توقف قنوات الاتصال بسبب غياب البعض.
 - أن تتم الاتصالات في الإطار الرسمي، أي تصدر من المسؤول وتكون مقبولة وتؤثر بالمتلقي لتحديث تغيير في قناعته أو رأيه.

✓ اتصالات هابطة:

هي اتصالات من الأعلى للأسفل، من الرؤساء للمرؤوسين حاملة توجيهات وتعليمات وقرارات إدارية وبرامج عمل.

✓ اتصالات صاعدة:

هي اتصالات من القاعدة باتجاه القمة على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للإستفادة منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإدارية والقانونية..

[الأهمية تتجلى من خلال الوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات النظر المختلفة والمتنوعة]..

ملاحظة: كلما زادت الاتصالات الهابطة عن النازلة كلما أثر ذلك في كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

✓ اتصالات أفقية:

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

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصية أو هاتفية أو لقاءات إجتماعية غير رسمية.

● وسائل الاتصالات:

أولاً: الإتصال الشخصي أو الشفوي:

- **Oral or personal Communication** اتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال بإتجاهين للوقوف على وجهات النظر والإطمئنان على وصول الرسالة وفهمها بشكل جيد.

- الإتصال المباشر هو الأفضل في حالة وجود مشكلة معقدة يفضل مناقشتها أولاً ثم تثبت تلك المناقشة كتابية،، مثل: "إجتماعات – مقابلات شخصية – مؤتمرات – لجان – محادثات هاتفية".

ثانياً: الإتصال الكتابي:

إتصال رسمي بين المنظمات الحكومية على شكل خطابات أو مذكرات أو اوامر أو تقارير دورية أو غير ذلك.

• فعالية الإتصالات:

- إن الإتصال هو إحدى الوظائف المهمة للمدير الفعال، خاصة في المنظمات الكبيرة والتي يجب أن يكون فيها مركز أو جهة تقوم بتوصيل المعلومات.
- تتأثر الإتصالات "بحجم المنظمة وطبيعة النشاط" ففي المنظمة العسكرية يكون النظام الرسمي هو السائد اما في المنظمات العلمية أو البحثية يقل، كما تتأثر عملية الإتصال بعدد الوحدات والتورع الجغرافي، تتوقف فعالية الإتصال على كل من المرسل والمرسل إليه والمادة المنقولة وقناة الإتصال، كما يعتمد نجاح المنظمة على تبادل المعلومات بين الأفراد عن طريق الإتصالات الادارية، وإن وظائف الإدارة كلها تعتمد على البيانات والمعلومات والجداول والمقارنات وغير ذلك.

ملاحظة: المعلومات هي عصب المنظمات والإتصالات الإدارية، هي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات.

• العوامل التي تساعد في الوصول إلى إتصالات فعالة وناجحة:

- (١) أن يكون موضوع الإتصال أو الرسالة واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه.
- (٢) أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن إستقباله واستيعابه وان تكون هذه المعلومات مهمة للمستقبل.
- (٣) وجود معلومات مرتدة ليتأكد المرسل من وصول الرسالة وفهمها بشكل صحيح.
- (٤) يجب ان تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح للتعريفات والمصطلحات.

• معوقات الإتصالات:

■ الإتصال الفعال يؤدي للنتائج التالية:

- (١) فهم المستقبل للرسالة بشكل جيد.
- (٢) ان تحرك الرسالة المرسل إليه بتغيير سلوكه او قناعاته حول امر ما.
- (٣) أن يأتي التحرك بالنتيجة التي أراها مصدر الرسالة.
- من أهم معوقات الإتصال هي التالية:

أولاً: معوقات شخصية:

- (١) فرق المستوى والفهم والإستيعاب.
- (٢) عدم التعاون .
- (٣) إخفاء المعلومات.

ثانياً: معوقات تنظيمية:

- (١) عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة.
- (٢) وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفة " عمالة أجنبية" .
- (٣) عدم وجود سياسة فعالة للإتصال من قبل الإدارة العليا.
- (٤) الإعتماد على اللجان في كل امر.
- (٥) عدم نشر البيانات.

ثالثاً: معوقات بيئية:

- تعود للمجتمع ومنها اللغة، صعوبة الكلمات وتعقد معانيها ومفاهيمها، وطريقة الإتصال تعتمد على الفهم والتعاون.
- على الإدارة العليا وضع سياسة فعالة للإتصال وتبادل المعلومات.
- من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفاء توكل لهم مهمة التواصل والإتصال ونقل المعلومات، هذه الإدارة تسمى: "إتصالات إدارية" أو غير ذلك من مسميات.

• إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات:

يركز الدين الإسلامي الحنيف على التالي:

- الإتصالات هي عملية إدارية وإجتماعية تتم بين الجماعات.
- هي عملية نفسية تطلب فهم نفسية الأفراد وكيفية التعامل معهم.
- تقوية الثقة بين أفراد التنظيم ورفع درجة الصدق والشفافية في نقل المعلومات.
- استخدام لغة سهلة ومفهومة في الإتصال.
- تشجيع علاقات شخصية وودية طيبة والإبتعاد عن المظاهر السلبية الأنانية الفردية.

- إعتدأ أسلوب مخاطبة لبق ويعبر عن الإحترام والتقدير.
- إستخدام الآداب العامة من خلال:
 - (١) السلام وتبادل التحيات.
 - (٢) الإبتعاد عن الجدل العقيم.

المحاضرة الرابعة عشر: الإلكترونيات وقراطية.

- ما هي الإلكترونيات وقراطية؟
- هي نظام جديد تجتهد كل دول العالم أن تتحول إليه ولو جزئياً لعلمهم بما سيفيد ويرفع من معدلات الرفاهية في المجتمع.
- يقوم التحول على أحدث ما توصلت إليه التقنيات الحديثة في علوم الاتصالات والإدارة عن بعد وتقنيات الحاسب الآلي.

- لماذا الإلكترونيات وقراطية؟ وكيف تتم؟
- الإلكترونيات وقراطية نمط جديد لإدارة الدولة يعتمد على التقنية لتوفير المزيد من الراحة والاستقرار للمواطن.
- يمكن تسميتها "حكم الإلكتروني" أو "حكم الومضات"

س: كيف تتم؟

- (١) تتم من خلال التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- (٢) إتاحة الفرصة للمواطن لإنجاز معاملاته بنفسه لا عن طريق الآخرين.

• التطورات التي مهدت لقيام الإلكترونيات وقراطية:

- (١) التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- (٢) التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت.
- (٣) العولمة.
- (٤) تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة.
- (٥) انتشار الثقافة الإلكترونية.

• استراتيجيات ومراحل الإلكتروقراطية:

❖ النموذج المركزي " النموذج المصري ومركز دعم اتخاذ القرار ":

المرحلة الأولى: عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة "كل وزارة بالحكومة لها موقع إلكتروني".

المرحلة الثانية: "مكتب الاستقبال الإلكتروني" أي وضع الخدمة بين الموظف والمواطن وجعل الإنترنت وسيطاً في التعامل.

المرحلة الثالثة: إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات.

المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكومية، بهدف الربط بين بين كافة الخدمات والجهات الحكومية.

❖ النموذج اللامركزي " نموذج كندا وهولندا وأستراليا وأمريكا ":

المرحلة الأولى: تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونياً تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية.

المرحلة الثانية: تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة تلدياً وإلكترونياً.

المرحلة الثالثة: مقارنة كيفية أداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول أخرى.

المرحلة الرابعة: القيام بتجربة اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمة.

المرحلة الخامسة: تحليل نتائج المشروع التجريبي "على المواطن والموظف والجهة الحكومية والرضا العام".

المرحلة السادسة: اختيار البديل الأنسب لنوع التقنية والأجهزة والسعة والبرمجيات.

المرحلة السابعة: وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد.

المرحلة الثامنة: تحليل بيانات متابعة ومراجعة أداء والنظام وتكلفته وعائده.

• تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية في التنظيم والإدارة لتطبيق الإلكتروقراطية:

(١) إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفرطة وليست الهرمية والنظر في السلطات

والمسؤوليات والأدوار والواجبات.

(٢) تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية بإدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي.

(٣) استحداث إدارات جديدة.

• أهداف الإلكترونيات:

✓ أهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية:

- (١) إنجاز سريع للأعمال "بلا زمان"
- (٢) الإنجاز عن بعد فتتخلص الحاجة لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور.
- (٣) تقليل مساحات العمل داخل المنظمات "إدارة بلا مكان"
- (٤) الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية "بلا ورق"

✓ أهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة:

- (١) التقليل من الأخطاء البشرية.
- (٢) التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة.
- (٣) زيادة وتعزيز القدرة التنافسية.

• معوقات الإلكترونيات في الدول النامية:

- (١) قلة عدد مستخدمي الإنترنت "فضلاً عن أمية الحاسب الآلي".
- (٢) قلة استخدام الإنترنت في مجالات الحكومة الإلكترونية.
- (٣) عدم استعداد الإدارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لعصر الحكومة الإلكترونية.
- (٤) الفساد الإداري "الموظفين القدامى - المعارف الشخصية - عدم قدرة الموظف لاختراق النظام في ظل شفافية العمل الإلكتروني".

أمثلة على ذلك في العالم العربي:

حكومة دبي الإلكترونية. "أكتوبر ٢٠٠١"

بوابة الخدمات الإلكترونية المصرية. "٢٠٠٢"

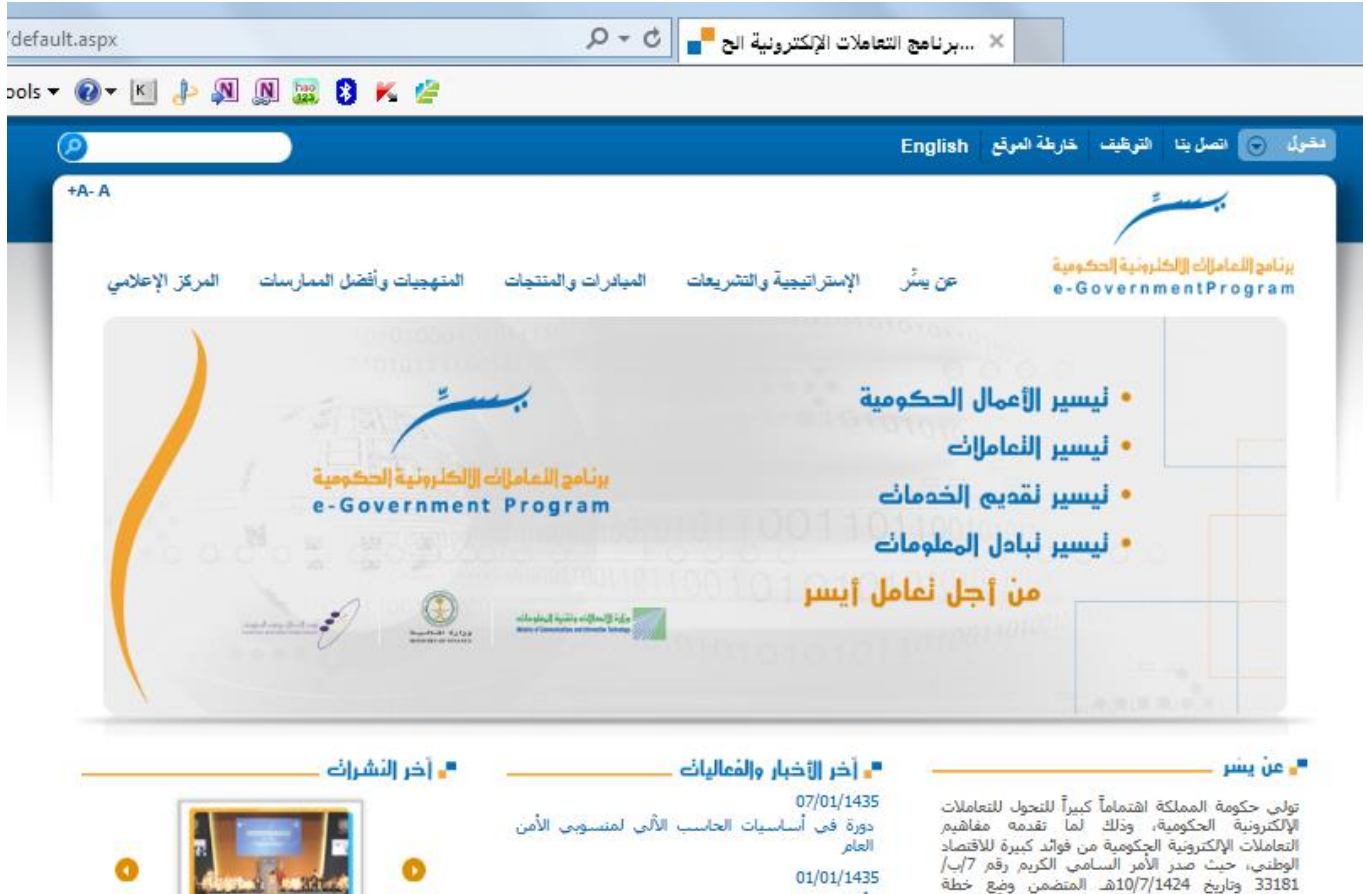
بوابة الحكومة الإلكترونية "يسر" الخاصة بالمملكة العربية السعودية. "٢٠٠٧"

البوابة الإلكترونية للحكومة المصرية

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

The screenshot displays the homepage of the Egyptian Government Portal. At the top, there is a search bar with the Google logo and a navigation menu with links to English, RSS, and other services. The main header features the portal's logo and a list of navigation links: الصفحة الرئيسية, عن البوابة, دليل الحكومة, معلومات هامة, أشخاص, موضوعات, and مقدم الخدمات. Below the header, there is a large banner for the mobile app, titled 'بوابة الحكومة المصرية على هاتفك المحمول' (Egyptian Government Portal on your mobile phone), with the URL m.egypt.gov.eg. To the left of the banner, there is a list of services under the heading 'الخدمات الأكثر استخداماً' (Most used services), including: بدل فاقد لبطاقة الرقم القومي, خدمة حجز تذاكر القطارات, خدمات مكاتب الشهر العقاري, خدمات نباتات المرور, and شكاوى واستفسارات المواطنين. Below this list, there is a section for 'الخدمات الإلكترونية عبر المحمول' (Electronic services via mobile) with a smartphone icon. To the right of the banner, there is a section for 'الخدمات الإلكترونية' (Electronic services) with a list of services: خدمات دعم الترميم - جديد, قوات بديلة للخدمات الحكومية, مبادرة البيانات الحكومية المفتوحة, مبادرة المدير التنفيذي للمعلومات, and بوابة الشكاوى الحكومية. Below this list, there is a link to 'المزيد' (More). To the right of the 'الخدمات الإلكترونية' section, there is a section for 'نماذج وإستمارات' (Forms and Applications) with a document icon. Below this section, there is a section for 'استطلاع' (Survey) with a list of questions: هل استخدمت بوابة خدمات محافظتك؟, نعم و أعجبتني, نعم ولم تعجبي الخدمة, لا أعلم بوجودها, أعلم بها ولم استخدمها, and a link to 'عرض النتائج' (View results). At the bottom of the page, there is a section for 'مبادرات البيئة' (Environmental Initiatives) with a leaf icon and a section for 'استبيان' (Survey) with a person icon.

البوابة الإلكترونية السعودية "يسر"

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

• الإلكترونيات ونظامها الاقتصادي:

أهم أسسه هي:

- (١) تقوم على رأس المال المعرفي.
- (٢) بنية تحتية رقمية قوية.
- (٣) الشركات الافتراضية تأخذ دور ريادي في الاقتصاد.
- (٤) يعتمد على النقود والشيكات والبطاقات الإلكترونية لإنجاز أعماله.
- (٥) يعتمد على الاستراتيجيات الإلكترونية بمواصفاتها الخاصة إلا أنها يعتمد في كثير من أموره على الاستراتيجيات التقليدية.

• الإلكترونية ونظامها الاجتماعي:

أهم أسسه هي:

- (١) ظهور قيم وعادات جديدة ، وصاحب الثقافة الأقوى هو الذي يفرض نفسه على الجميع.
- (٢) ذوبان الطبقات حيث أن التحول الإلكتروني يقوم على الشفافية وعدم المحسوبية في تقديم الخدمات.
- (٣) تلعب دوراً توعوياً ريادياً للمجتمع لتوحيد وجهته ورؤيته للمستقبل.

• الإلكترونية والعولمة:

- تعتبر الإلكترونية النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمة.
- تساهم الإلكترونية في دعم العولمة كما أن العولمة تساهم في دفع عجلة التطور إلى الإلكترونية.
- بيئة الإلكترونية أحد اشتقاقات العولمة ودعم تقنية الاتصالات والحاسب الآلي نحو النمو هو دعم ل كليهما معاً.