

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الانسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الاخرين .

فالاتصال يساعد الانسان فى كل شي ابتداء من تبادل المنافع الى المشاركة الوجدانية كما أصبح الاتصال ضرورة حيوية فى حياة الافراد والجماعات والمنظمات على السواء .

فعلى مستوى الفرد والجماعة ، أصبح الاتصال الفعال يمثل أحد الدعامات الهامة التى تساهم فى زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل ، كما أصبح يعلب دوراً حيوياً فى توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الخارجية والداخلية التى تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة .

لذا ، فان العنصر الاساسى للتغلب على صراع محتمل بين العاملين ، وتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم ، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بنقل المعلومات ، وتبادل الافكار والخبرات بيسر وسهولة ، كما أن الاتصال الفعال تائثر ايجابى على أداء العاملين خاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع لها علاقة بالايدياع أو التعامل مع القضايا الصعبة أو المعقدة ، إذ يساعد الاتصال فى التغلب على التشتت فى

الافكار بين العاملين ، و يشجعهم على الابتكار وطرح افكار عديدة ومنوعة تساعد فى ايجاد حلول أفضل للمشاكل التى تظهر أثناء العمل ، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم .

ولم يقتصر تأثير الاتصال على مجموعات العمل ، فقد أشارت معظم الدراسات على أن الاتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات المختلفة ، إذ يؤدي الاتصال الفعال إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين وزيادة الرضى الوظيفى ، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمات التى يعملون فيها .

والتدليل على أهمية الاتصال فى حياة المنظمات ، فان المديرين يقضون معظم أوقاتهم فى عقد الاجتماعات واجراء المقابلات والاتصالات الهاتفية التعاون مع العملاء وغير ذلك من أنواع الاتصال المختلفه ، والتي يركز هذا الكتاب فى جزء منه على هذه المهارات الهامه وكيفية تطويرها .

لقد أصبح الاتصال فى الوقت الراهن يشكل تحدياً حقيقياً للمنظمات كافته وذلك بسبب التغيرات المتسارعة فى البيئه العالميه والتي أدت إلى وجود أشخاص من جنسيات وثقافات ولغات مختلفة يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة ، وحتى تتم عمليه الاتصال بفاعليه ، ومن أجل لتجنب أى احتمال لسوء الفهم او الخلاف بين العاملين المتنوعين فعلى المديرين والعاملين على حد سواء أن يتعلموا كيف يحترموا الاختلافات فيها بينهم بما فى ذلك ايجاد لغة مشتركة للتفاهم تمكنهم من الاتصال بفاعليه فيما بينهم لقد حاول

الكاتبان فى هذا الجهد المتواضع أن يتطرقا إلى موضوع الاتصال من مفهوم أكثر شموليه وبشكل مختصر وبسيط وأكثر ارتباطا بأهداف العمليه والتعليمه والتي تهدف بالاضافه الى تطوير وتعزيز جانب المعرفة ، الى تطوير الجانب المهارى لدرس الطالب ولذى يمكنه من دخول سوق العمل وقد اكتسب مهارات لابد منها تمكنه النجاح والتفوق فى عمله .

يتكون هذا الكتاب من اربعة أبواب رئيسة يتكون الباب الاول من مواضيع لها علاقة بمفهوم الاتصال واغراض وانواع وعناصر عملية الاتصال والعديد من المفاهيم الاخرى ذات العلاقة ، والتي تسهم فى تعزيز الجانب المعرفى للطالب . أما الباب الثانى تكون من ثمانية فصول تناولت فى مجموعها مهارات الاتصال الجماعى مثل مهارات العمل مع الفريق وحل المشكلات وادارة الصراع وإجراء المقابلات وادارة الاجتماعيات وادارة المفاوضات بالاضافة الى مهارات الاستماع الفعال والتي تساهم فى مجموعها فى تعزيز الجانب المهارى .

أما الباب الثالث فقد تناول موضوعين لهما علاقة بتقنيات الاتصال ومنها فن العرض الناجح وتكنولوجيا الاتصال حيث دفع كل من هذه المواضيع فى فصل خاص .

اما الباب الرابع فقد تناول المراسلات التجارية المتمثلة بالرسائل والتقارير والمذكرات .

واخيراً ، فهذه محاولة رأينا فيها إضافة مواضيع جديدة فى مهارات الاتصال
الإداري لعلها تكون ذات فائدة للقارئىن والباحثين والممارسين .
املين أن يكون ما احتواه هذا الكتاب إضافة نوعية ومتواضعة للمكتبة
العربية متمنين للجميع التوفيق والنجاح^١ .

^١ صباح حميد ، غازى فرحان - الاتصالات الإدارية - دار الحامد للنشر والتوزيع - سنة ٢٠٠٧م - ص ١١_ ١٣

المبحث الاول

تعريف الاتصال وأهمية الاتصال

- تعريف الاتصال :
- نستعرض في هذا الجزء بعض التعريفات للاتصال :
- الاتصال :

هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع الشامل ، التعبير ، الاختيار ، الشعور ، السلوك ، وهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم تبني مواقف وممارسات جديدة وهو عملية منهجية عبر فقرة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين احدهما مرسل والآخر مرسل إليه .

• الاتصالات الادارية :

هي عملية تدفق المعلومات فى المنظمة وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر فى المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني للآخرين ، وعادة ما يضاف إلى هذا التعريف إصطلاح (المقصود).

ليكون الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها إلى المرسل إليه لكي يقوم الآخر بتفسيرها بنفس المعنى الذي قصده هذا المفهوم ليحدث اتفاق فى المعنى بينهما ويضيف أصحاب هذا المفهوم أن توافق المعنى بين المرسل والمرسل إليه (المستقبل) يتطلب وجود مساحة مشتركة واسعة بينهما .

- الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعنى ، ومن ثم اذا لم ينتقل إليه المعنى الذي يقصده المرسل الى الشخص الاخر المرسل اليه فان الاتصال لا يكون قد تم .
 - الاتصال هو إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاثه من عملية الارسال من مرسل ووسلية للارسال وعملية إستقبال الرسالة من المستقبل أو المرسل .
 - الاتصال هو عملية ما بين الاشخاص لارسال وإستلام رموز تتضمن رسائل .
- يمكن تعريف الاتصال كونه عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الاخرين وخلق دوافع عندهم من أجل مواقف القيام بممارسات جديدة .
- والاتصال يعنى تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين نجد أن الاتصال تم بين البشر والفائدة من الاتصال تنتج من خلال الحوار¹.

¹ مصطفى ابوبكر وعبدالله عبدالرحمن - الإتصال الفعال - الدار الجامعية - ٢٠٠٧-٢٠٠٨م - ص٣٩-٤٠

أهمية الاتصال :

تعد عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية لمنظمات الأعمال كما يمكن إعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة.

والإتصال الفعال يتم في صلب الإداء الإداري وعليه فإن الإتصال اللفظي والإتصال غير اللفظي يؤثر في نجاح المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها. عليه يمكن القول بان الإتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز الدم (المعلومات) إلى المنظمة .

فإن الإتصال الشفهي والمكتوب ، يتدفق خلال قنوات مختلفة باتجاهات مختلفة داخليا وخارجياً .

فعلى سبيل المثال أن الإدارة تحتاج إلى إتصال سياستها ، خططها ، وأهدافها ، تعليماتها ، الخ ...

إلى العاملين في المنظمات بحاجة إلى اتصال حاجاتهم ، طموحاتهم ، توقعاتهم ، مشاكلهم ومقترحاتهم ، الخ ... إلى الإدارة للعمل في ضوءها كذلك نرى ان المنظمة بحاجة أو يجب عليها الإتصال مع عملائها ومجهزيها ، مؤسسات الدولة ، المنافسين ، النقابات الجهات الإعلامية الخ ... بهدف إنجاز أعمالها ، إذن الاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وأن العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها وتعتبر عملية الاتصال الوسيلة الرئيسة المؤثرة في سلوك الآخرين . وأن أهم التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الاتصالات المنظمة .

يصرف الناس الكثير من وقتهم في مجال الاتصالات مقارنة مع ما يقومون من أعمال من مجالات أخرى .

فالفرد خلال اليوم يصرف الجزء الأكبر من وقته في الكلام والاستماع وحتى عندما لا نتكلم ونسمع فإننا أيضاً نمارس عملية الاتصال بأشكال وطرق مختلفة أخرى مثلاً القراءة ، والكتابة، والرسم .

نحصل على المعلومات من خلال النظر أو التحسس أن كل هذه النشاطات هي تمثل أشكال من الاتصال ومن الأسهل علينا أن ندرى بان الاتصالات قد مكنتنا من الوصول إلى المجتمع المدني المتطور الذي تعرفه في يومنا هذا ، كذلك الاتصالات ساهمت في جعل الافراد يكون لهم تنظيم باتجاه العمل الجماعي وكذلك من خلال التنظيم يمكن أن يكون للفرد القدرة على التغلب على العقبات التي تهدد وجود كافراد والتي لا يمكن مواجهتها بشكل إنفرادي عليه يمكن القول بان الاتصالات تعتبر عامل أساسي ومهم لنجاحنا كافراد ووجودها ضمن المجتمع المتمدن ¹ .

المبحث الثاني انواع ومبادئ الاتصال

انواع الاتصال :

¹ مرجع سبق ذكره - ص ١٨-٢٠

تاخذ الاتصالات بين الناس عدة أشكال تؤثر على فاعلية نقل الرسالة وتتمثل :

أولاً : الاتصالات اللفظية :

تتمثل الاتصالات اللفظية فى نقل البيانات والمعلومات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة ، بمعنى أنه يمكن أن يتم الاتصال إما فى شكل شفوى أو فى شكل كتابى .

١ - الاتصالات الشفوية :

عبارة عن تبادل الافكار والبيانات والمعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة ، ومن أمثلة هذا الاتصال ، الاتصال المباشر بين طرفى الاتصال ، المناقشات ، التلفونات ، الاجتماعات ، وبسمح هذا النوع من الاتصال بالتعرف على ردود أفعال الذين يتلقون الرسالة يمكن من تعديل القرار أو التعليمات بصورة فورية لتلائم مع الموقف بعد المناقشة ، الا انه من جهه أخرى، قد يتطلب تكلفة وجهد أكبر، من المدير القدرة على مواجهه الموقف والاستعداد لما قد ينتج عن المناقشات.

٢ - الاتصالات الكتابية :

تعبر الاتصالات الكتابية عن نقل الافكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة ، ومن أمثله هذا الاتصال :- التقارير ، التعليمات ، المذكرات ، المنشورات ، الرسائل التى تنتقل من خلال شبكات الحاسب الالى ورسائل الفاكس وتسمح الاتصالات المكتوبه بنقل المعلومات المكتوبة إلى اكبر عدد من الافراد مع إمكانية الرجوع اليها فى المستقبل وكذلك

تمكن من شرح هذه المعلومات بطريقة مختلفة ، مع تقديم الكثير من التفاصيل إن استدعى الامر ذلك مثال لذلك : التقرير المالى الذى ينطوى على العديد من التفاصيل والارقام التى يفصل إيصالها عن طريق الكتابة ، ولكى يحقق هذا الاتصال الفاعلية فى نقل البيانات والمعلومات يجب أن تكون الكتابة كاملة تقديم كل المعلومات الضرورية إلى جانب الوضوح فى العرض والابتعاد كلياً عن العبارات المحيرة اوالمضلة التى قد تسبب سوء فهم القارئ بجانب حسن الصياغة وتجنب الاخطاء الاملائية والنحوية .

الاتصالات الالكترونية :

اتاحت التكنولوجيا المتلاحقة طرق عديدة ومنتوعة لنقل الافكار والبيانات والمعلومات بين الناس ، كما أغنت الاتصال بوسائل عصرية كثيرة منها شبكات المعلومات والحاسب الالى والبريد الصوتى والبريد الالكترونى والفيديو كاسيت والشبكات التلفزيونية الخاصة وتقنيات أخرى متقدمة فى طريقها أن تحل محل الوسائل التقليدية فى الاتصال مستقبلاً ، وتسمح هذه الاتصالات الحديثة بنقل كم هائل من المعلومات وبشكل أسرع ولعدد كبير من الافراد ، فعلى سبيل المثال : يساعد البريد الصوتى على توفير الوقت الذى يضيع فى أعداد المكالمات التلفونية والردعليها ، كما تساعد شبكات المؤتمرات التلفزيونية بنقل الرسالة إلى عدد كبير من الناس فى مواقع شتى دون تكاليف سفر أو وقت، وبرغم ما تتيحه الاتصالات الالكترونية من مزايا سرعه والسهوله والكفاءة وخفض التكاليف فى نقل المعلومات الا أنه يجب الا يفوتنا أنها لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل وأن المعلومات

الدقيقه المناسبه والرسالة ذات الوصف الجيد تصدر دائما من الانسان :
وانه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن يجيد الانسان استعمالها .
ثانياً : الاتصالات غير اللفظية عن نقل الاخبار والمعلومات باستخدام
الاشارات أو الايماءات والسلوك ويطلق عليها ايضاً لغة الجسم وقد تكون
هذه الاشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال
وتصل نسبة إستخدامها فى الاتصال ما يقرب ٩٠% من المعاني وبصفة
خاصة فى الرسائل التى تتعلق بالاحاسيس والشعور ، ولذلك يكون لها فى
بعض الاحيان تاثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى
تصديق الرسائل غير اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان
ويتطلب ذلك من المدير ملاحظه هذه الاتصالات وترجمتها الى المعنى
المقصود من حيث تعبيرات الوجه وحركة العينين والصمت الشخصى ،
استخدام النظارة طريقه الجلوس على المقعد ، حركات الاصابع على أى
حال ، فان فهم الرسائل غير اللفظية وترجمتها ليس بالعملية التى يستهان
بها نظراً لاختلاف تاثير هذه الرسائل من ثقافة الى اخرى داخل المجتمع
وداخل المنظمة ايضاً^١ .

بل إن الاتصال بمعناه ومفهومة العام لا يقتصر على الاتصال بينى البشر
وحدهم على الرغم من التاريخ لم يسجل اتصالاً جرى بين أى كائن واخر
قبل ان يحدث فى المجتمع الانسانى ، فالالاتصال الذى يتم بين الانسان

^١ شريف الحمدي - مهارات الإتصال - دار يافا العلمية للنشر والتوزيع - ص ١٨-٢٠

عبر اللغة والرمز والتعبير الجسمى والاشارات والملابس والالون والموسيقى وغيرها من الرموز وهو نوع واحد من أنواع أربعه لاتصال ، وهى :

- الاتصال الانسانى بين البشر .
- الاتصال بين الاحياء - غير الانسان - كالحوانات والطيور والحشرات.
- الاتصال باجهزة الاتصال كالتلفون والتلفزيون والفاكس والحاسب الالى والاقمار الصناعية والالياف الضوئية .
- الاتصال الحسى بواسطة وسائل النقل والمواصلات ، كالسيارات والقطارات والطائرات والدواب¹

مبادئ الاتصال :

تساعد المبادئ المدير فى بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على أربعة جوانب للاتصال : نوعيه الرساله - ظروف استقبالها - الحفاظ على الجهود المنظمه - الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمى .

- **مبدأ الوضوح :** حتى يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهى من مسؤوليه المرسل بالتعبير بطريقة مفهومة سواء كانت كتابة أو كلام .
- مبدأ الاهتمام : أي توجيه كل الاهتمام والتركيز لاستقبال الرسالة للتغلب على الاهمال .

مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمى : الاستفادة منه فى نقل ونشر المعلومات المكمله للاتصال الرسمى .

¹ علي محمد شمو - اساسيات الإتصال ومهاراته - دار جامعة السودان المفتوحة - ٢٠٠٥م - ص ٢٠-٢١

مبدأ التكامل والوحدة : للوصول إلى أغراض وأهداف الاتصال^١.

المبحث الثالث معوقات الاتصال

هنالك بعض الحقائق حوت الاتصالات فى الواقع كل تفهم طبيعة الاتصال لابد لنا من ادراك الحقائق الآتية :

- الاتصال هى عملية ذو اتجاهين او هذا يعنى كى تصبح الرسالة ذا معنى يجب ان يكون هنالك طرفين .

^١ مصطفى حجازي - الإتصال الفعال فى العلاقات الإنسانية والإدارية - دار بيروت - ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م

- المعانى المرسله ليس بالضرورة تحقق نفس المستوى من الاستلام وذلك بسبب الاختلافات الذهنيه بين المرسل والمستلم .
 - الرموز ليس معانى ، المعانى هى فى الدماغ وهذا يعنى ان التفسير معتمد على اختلاف الخبره والمشاهده.
 - رموز الاتصالات تعتبر ناقصه وغير تامه ، الكلمات تمثل اشياء حقيقيه فمثلا كلمة شجره يمكن ان تعود الى مئات الانواع من الاشجار التى لاتجد اثنان منهما متشابهان بشكل تام .
 - المعلومات الكثيره يمكن ان تسبب نفس المشكله فى حالة نقص المعلومات .
 - ان اغلب الرسائل التى نستخدمها فى عملية الاتصال هى شفهييه اى انها تعتمد على مفاهيم غير كلاميه ، الكثير من هذه المفاهيم يمكن ان تأخذ اسلوب السمع ، الشم ، المذاق ، الشعور وكذلك النظر .الاتصالات بين الافراد الذين الذى يختلفون فى الثقافات تعتبر ناقصه وذلك لعدم وجود كلمات متوازيه بالمعنى بشكل دقيق .
 - ان ما تم عرضه بين مدى الصعوبات والمعوقات التى تواجه عمليه الاتصال، ان فى كل عمليه اتصال يتم عادة فيما محاوله القيام بالاتصال مع شخص اخر سنظهر على الاقل من رسائل مختلف على
- لائحة قائمة الاتصال وهى :
- الرسالة التى تنوعى قولها .
 - الرسالة التى فعلا تم ارسالها .

- الرسالة التي استلمها من قبل الشخص الاخر
- الترجمة التي حصل عليها المستلم عند استلامه للرسالة
- استجابة المستلم
- الاختلاف في الاجابه المتوقعه والاجابه المستلمه فعلاً

تشويش عمليه الاتصال :

ان التدخلات والتقاطعات ربما تظهر او تحدث في كل مرحله او خطوه من خطوات او مراحل عمليه الاتصال سواء في جانب :

المرسل . الفكره الذهنية . تحويل الرساله . الاستلام . الترجمة . التغذية العكسية .

وهنا يمكن الاشارة الى اهم المعوقات المؤثره في عمليه الاتصال .

• التحويل الغير الملائم للرسائل:

عادة ان عمليه الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك الفكره والتي تكون مخزونه في الدماغ والتي سيقوم بتحويلها او ترجمتها الى شكل او حاله يمكن ارسالها وفهمها من قبل المستلم .

المتصل هنا قد لا يكون بالضرورة تمكن من وضع الفكره بشكل جيد وواضح حول الموضوع واهداف الرساله . فهو اذن ما يزال غير متمكن

من ترجمة الفكره بشكل دقيق وتام بالتعبير عنها بالشكل الذى يعنيه ،
ايضا المرسل يمتلك اشياء خاصه به مثل الشخصية ، المصادر ، الخبره
، الدافع ، الملاحظه وغيرها كل هذا سيكون لها تأثير فى اتجاه تحويل
الرساله .

• الترجمة الغير ملائمة للرسالة :

ان مرحلة ترجمة الرسالة من قبل المستلم اى تحديد المعنى والفكرة
فهناك تأثير من قبل ما يحمله او يملكه المستلم والمرتبطة بالمهارات و
الخبرة والشخصية والافتراقات والدوافع .

اى هنا تظهر مشكلة اختيار الملاحظة ، وهو يعنى بان المستلم او
الصياغى يقوم بترجمة الرسالة كما يراها او يسمعها .

وهناك قد لا يراها بنفس الشكل الذى يراها المرسل ان البشر عادة هم
عرضه لسماع فقط الكلمات التى تؤثر او تحفز معتقداتهم او دوافعهم
وحاجاتهم .

• الاستخدام الغير مناسب لقنوات الاتصال :

الاتصالات غالبا ما تتعطل بسبب اختيار قناة الاتصال الغير ملائمة
سواء للاهداف او الموضوع وكذلك للحضور فقد يكون من المناسب فى
بعض المواقف اللجوء الى استخدام قنوات متعددة لتحقيق هدف او
غرض الاتصال اذا كانت هناك حاجة لذلك .

• ضعف الاصغاء :

الدراسات اكدت بان معدل الاصغاء لدى الانسان هو بحوالى ٢٥%
أحد المعوقات هو قدرة الدماغ فى إجراء العمليات على البيانات مقابل
ما يسمعه الانسان من الكلمات الواردة عن طريق الكلام .

● الحكم على القيمة :

فى أى موقف اتصالات المستلم يكون ميال لجعل حكمه على قيمة
الرسالة قبل استلام او قراءة كامله للرسالة مثل هذا الحكم لربما يكون
معتمدا اصلا على تقييم المستلم لشخص المتصل وهذا ناتج عن خبرة
المستلم اضافة الى ثقته بالمرسل .

● المعوقات التنظيمية :

هنالك الكثير من المشاكل المرتبطة بهذا الجانب مثل الهيكل التنظيمى
الصلاحية ، المنصب ، القوة ، معلومات عن الملكية ، اضافة الى
البعد بين الاعضاء داخل التنظيم^١ .

معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل :

تعتبر عملية الاتصال احدى دعائم الادارة فى المنظمة ، حيث ترتبط
بمزاولتها بعض المشكلات شأنها فى ذلك شان اى من القضايا الادارية
، نظرا لتعدد وتداخل العلاقات بين اركان عملية الاتصال تستمد معوقات
الاتصال اهميتها من منطلق نظر الاخرين وادراك اثارها على عاملى

^١ مرجع سبق ذكره _ ص ٣٦-٤٠

الانتاج والفرد بالمنظمة وتختلف هذه المعلومات حسب تصنيفها
وامكانية تواجدها بالمنظمة

معوقات العمل :

ما هو العمل ؟ :

بانه المجهود الذهنى والجسمى الموجه فى مزاوله انشطة معينة لتحقيق
اهداف معينة .

وينطوى معنى العمل على بعض القيم المرتبطة بالعمل نفسه من ناحية
والتي تتعلق بعلاقة الاخذ والعطاء بين العاملين واصحاب الشان فى
المنظمة من ناحية اخرى ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم قيم العمل الى
قيم داخلية وقيم خارجية على النحو التالى :

• القيم الداخلية للعمل :

ترتبط القيم الداخلية بالعمل نفسه من حيث طبيعة وابعاده ، وطريقة ادائه ،
والطرق والوسائل المستخدمة فى انجازه .

وتستمد القيم الداخلية للعمل ابعادها وملامحها ، من حب الانسان لعمله
ومدى اعجابه وتمنعه من خلال الاداء نفسه بما يشبع الرغبة الى احترام
النفس ، واثبات الذات .

• القيم الخارجية للعمل :

ترتبط القيم الخارجية للعمل ، بمحددات ومتغيرات لا ترتبط بطبيعة
العمل وطرق ادائه، وواجباته ، وانما تتعلق لعلاقات الاخذ والعطاء بين

الأفراد العاملين ، وأصحاب المصلحة الأولى في المنظمة وتنتج حالة الرضا والسعادة لدى العاملين من مجرد حصولهم على المرتبات أو الأجر إلى جانب المزايا العينية الأخرى التي تساعد في إشباع مستويات مختلفة من الحاجات .

وفي هذا المجال نرى إمكانية تقسيم قيم العمل من حيث المصدر إلى قيم ناتجة من القدرة الإنتاجية المحسوسة ، وقيم ناتجة من قدرة الاستهلاكية ومن أهم الجوانب التي يقوم عليها معنى العمل ، الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي ، الجانب النفسي ، الجانب الثقافي ، طبيعة العمل ، والجانب البيئي ، بالإضافة إلى علاقة الأخذ والعطاء بين العاملين .

● عدم الانسجام والثبات على المبدأ في تطبيق سياسات الأجر ، يعتبر عدم انسجام والثبات على المبدأ في تطبيق سياسات الأجر أحد معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل ، فمثلاً قد تقرر الإدارة العليا فجأة دفع مرتبات والأجر في ميعاد سابق أو لاحق بالقياس إلى الميعاد المحدد كسياسة عامة ، دون سابق تبليغ أو معرفة لدى العاملين .

أيضاً من صور عدم الانسجام في التصرفات ، قيام الإدارة بتغيير البنك المسحوب عليه شيكات المرتبات دون إعلام العاملين في صورة تعليمات أو منشورات دورية .

● عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية :

يعتبر عدم وجود نظام لقياس الانتاجية احد معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقصادى للعمل ، ويمكن التعرف على اهمية هذا المؤشر من خلال المجالات التى يساهم بها قياس الانتاجية فى مجال ادارة العمل ومنها :

- تيسير الاجراءات والنشاطات الادارية ، اذ يصعب ممارسة اى من التخطيط والتنظيم ، والرقابة دون تحديد واضح للاهداف وطرق القياس .
- يساعد قياس الانتاجية فى تحديد الاهداف بصورة ادق ، حيث تصبح الاهداف اعم واشمل دون توافر طرق القياس .
- يصعب اتخاذ قرار ونحن بصدد المقارنة بين البدائل المختلفة دون توافرادوات للقياس يمكن من خلالها الحكم على البدائل
- تمدنا مقياس الانتاجية بمؤشرات ودلالات لتبرير الاستثمار فى مشروع معين والتكاليف المرتبطة به وكيفية استخدام مصادر التمويل فى ظل البدائل المتاحة .
- تفيد مقياس الانتاجية فى تحديد اولوية العمل وصولا الى المشروعات التى تدر اكبر عائد ممكن واعلى انتاجية .
- تحسين الاتصالات والتعامل بين الادارات والمديري والمشرفين والعاملين ، حيث يكون الاتصال افضل عندما يتم الاتفاق بين الاطراف حول اشياء محددة وليست عامة .

- عندما تتوفر ادوات القياس يتواجد اساس للمقارنة ، وبالتالي يصبح من الممكن اجراء المقارنات بين الانشطة المماثلة بنفس الصناعة او القطاع .
- تكون فرصة تحسين الانتاجية افضل عندما يكون هنالك اساس او نقطة بداية تعتبر بمثابة الانطلاقة الاولى للتحسين .
- تساعد مقاييس الانتاجية في التعرف على الاتجاهات ، من خلال الدراسات المقارنة التي يمكن اجراؤها ، حيث يجب قياس الاتجاهات على مدار الوقت بالمقارنة باهداف الادارة فى ضوء المنافسة الموجودة .

• عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرات العملية :

ترتبط هذه المشكلة الى حد كبير بالمشكلة السابقة ، من حيث اثرها على العاملين والاسباب المؤدية اليها وقد عاصرنا فى بعض المجتمعات النامية افرادا من خريجي بعض الكليات العلمية ، مثل كلية الزراعة او كلية العلوم ، ممن يمتد اليهم ادارة شئون الافراد او العلاقات العامة ، او الادارة المالية وعند سؤالهم عن مدى الترابط والاتفاق بين خلفيتهم الثقافية والعملية بين المراكز الاشرافية المسندة اليهم حاليا ، كانت

الاجابة انه لم تتح لهم الفرصة بعد المناقشة الوضع مع الادارة العليا نظرا لصعوبة الاتصال ، ولسوء فهم وجهة نظرهم من قبل المسؤولين .

- عدم تنمية قدرات الافراد من خلال المعرفة والمهارات تمثل عدم تنمية قدرات الافراد مشكلة واضحة بالنسبة للافراد ، فقد تقف قدرة الافراد على البحث عند حد معين بسبب عدم ملائمة مناخ الاتصال لتجميع وتجهيز البيانات والتقارير بالشكل الفعال ، كما يؤثر ضعف نظام الاتصال على قوة الافراد من حيث تقييم المقترحات ، والتقارير وتسجيل المشاهدات .

● المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات

الافراد :

يتطلع الافراد الى تنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال برامج التدريب المختلفة على كافة المستويات ويتضمن مزاولة نشاط التدريب بالمنظمة مجموعة من العمليات التي تعتمد على جمع البيانات والتنسيق مع مراكز التدريب خارج المنظمة .

● المشكلات المرتبطة بتنسيق جهود الافراد :

تعانى الكثير من المنظمات وخاصة فى البلاد النامية من مشكلة التنسيق بسبب ضعف الاتصال وعدم الوضوح والتحديد فى النواحي

الاجرائية حيث يصعب تبادل المعلومات مع الادارات المختلفة والاقسام الاخرى .

• المشكلات المرتبطة بتقييم الاداء :

يهم كثير من الافراد التعرف على نوعية او كيفية ادائهم بين فترة واخرى حيث يستمد البعض من وراء التعرف على الاداء ، جزءاً من القيم الداخلية للعمل والتي يستطيع من خلالها اشباع نوعيات من الحاجات الانسانية وقد يتم تقييم العمل بمعرفة الرئيس المباشر او بمعرفة لجنة مشكلة او بمعرفة الادارة العليا وفق النمط الادارى

• المشكلات المرتبطة بالادراك الانسانى وتأثيره على

معانى الاشياء :

تختلف الدوافع والخصائص النفسية والعواطف ووجهات النظر من شخص لآخر مما يؤثر على مستوى الادراك ومدى حسن الاستقبال والاذن والعطاء بين طرفى الاتصال وتوجد مجموعة من العوامل التى تؤثر على طرفى الاتصال مثل ظروف الموقف والهدف والتوقيت ومهارات الاتصال والحالة النفسية تتجم الكثير من المشكلات فى المنظمة الى جانب الحياة العملية بصفة عامة وذلك بسبب الانطباع المبدئى او الاولى الذى يوجد لدى الفرد بالنسبة للاخرين وتنشأ خطورة النظرة السيئة الى الاخرين من خلال تأثيرها على تغيير السلوك .

• المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الانسانية واثرها فى

انسباب المعلومات:

يوجد للكثير من المؤثرات الانسانية التي تعوق الاتصال فالحالة النفسية للمرسل والمستقبل والظروف الشخصية التي يمر بها خارج محيط العمل الوظيفي .

اولا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الثقافى للعمل :

ترتبط القيم الداخلية والقيم الخارجية للعمل بمدى ثقافية المجتمع ونظرة الى العمل وان اختلفت الطرق ، والاساليب المتبعة فى اداء العمل بين البلاد المتقدمة والبلاد النامية من حيث الفعالية ومدى الاهتمام بالانتاجية وان اختلف النظام الاقتصادى من حيث كونه راسمالية او اشتراكيا او موجهها ، الا ان هناك نسبة اتفاق بين ثقافة كافة المجتمعات فيما يتعلق بالنظرة الى العمل .

وتظهر معوقات الاتصال بالمنظمة فيما يتعلق بهذا الجانب فى صورة عدم وضوح سياسة التقاعد بالمنظمة مع اخفاء المستحدث من القوانين فى هذا الصدد والذي يسمع باستمرارية العمل لفترة اطول .

ثانيا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسى والذهنى للعمل:

يساهم العمل فى حل الكثير من المشكلات السلوكية الناجمة عن البطالة بسبب التعب النفسى والذهنى الذى ينتاب الفرد بمجرد احساسه بانه غير منتج . ومن تلك المعوقات النفسية والذهنية للعمل ما يلى :

- قلة التفاعل بين الادارة العليا وبين العاملين .

- عدم الاحساس بالانتماء الى جماعة العمل .
- اهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب عوامل اخرى قد تكون فنية او تنظيمية .
- قلة الاتصال الشخصي ، مع اهمال المعلومات المرتدة .
- النزاعات القائمة بين الافراد .
- اختلاف الاهتمامات الشخصية للعاملين بما يؤثر على الاداء الوظيفي .

ثالثا : معوقات الاتصال المرتبطة بطبيعة العمل :

ترتبط هذه المعوقات بطبيعة العمل نفسه كمصدر للقيم الداخلية للفرد العامل .

ويمكن تصنيف هذه المعوقات كما يلي :

- تداخل الاختصاصات فى العمل ، مع عدم وضوحها .
- عدم تحديد الاهداف بدقة .
- صعوبة وجود نظام لقياس الانتاجية .
- عدم وضوح المصطلحات التى يتضمنها لوائح ونظم العمل .
- عدم وجود وصف وظيفى يحدد ابعاد الوظيفة .
- سوء روتين العمل .
- سوء الاتصال بين افراد الجماعة الواحدة .
- عدم تنمية قرارات الافراد من اجل الاداء الافضل .

رابعا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب البيئى للعمل :

يرتبط الجانب البيئي للعمل ، بالموقع الجغرافى من حيث المجتمع والمعتقدات السائدة فيه ، ذات التأثير على الظواهر الادارية ، والمناخ السياسى والاقتصادى والظروف الطبيعية .
ومن المشكلات التى تنشأ داخل المنظمة ما يتعلق بالجانب المادى للاتصالات ومنها :

- عدم ملائمة المكان ، من حيث الحجم ، وطريق اعداده ، مفتوح او مغلق ، ومال يرتبط بالموقع الجغرافى للمنظمة ككل .
- عدم ملائمة الاضاءة .
- عدم ملائمة درجة الحرارة .
- عدم الانسجام والاختيار الامثل لفترات الراحة .
- اهمال بعض الاعتبارات ذات الاثر على جانب العمل .
- اهمال الاثر السيئ لوجود ضوضاء تؤثر على جو العمل .
- اهمال اهمية الانشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية فى المنظمة وهناك من المشكلات ذات العلاقة بالجانب البيئى للعمل ، والتى قد تنشأ من خارج المنظمة مثل :

- كثرة الاحصاءات المطلوبة من الجهات الرقابية .
- الازدواجية فى البيانات المطلوبة من جهات خارج المنظمة .
- سوء قنوات الاتصال بين المنظمة والجهات الخارجية .
- عدم توعية العمالة الاجنبية بالقوانين واللوائح المنظمة للمجتمع .

• عدم معرفة برامج المزايا العينية للمنظمة :

اصبحت المزايا العينية جزءاً مكملًا للجانب الاقتصادي للعمل ، لما يتوقعه العاملون من برامج صحية وتعليمية وتدريبية واجتماعية ، يمكن ترجمتها الى صورة نقدية عند الاستفادة منها من ثم يتعين توضيح هذه البرامج للعاملين مع بيان كيفية الاستفادة منها .

تنشأ المعوقات المرتبطة بهذه المزايا من خلال اخفاء او تسوية او تاخير المعلومات الخاصة بها .

• **عدم وضوح نظام الحوافز المادية بالمنظمة :**

ترتبط الحوافز المادية بأشباع الدوافع الاقتصادية ، فى صورة عطاء مادي نظير الانجاز الغير عادى فى مجال العمل ، او القيام باداء كامل .

ويعتبر عدم وضوح فى نظام الحوافز المادية بمثابة معوق للاتصالات نظرا لعدم قدرة العاملين فى التعرف على كيفية الاستفادة منها ، الى جانب الاخر السلبى على علاقات الافراد بالمنظمة وقلة التفاعل والتكامل بين الاداء الجيد والعطاء المادى ، كمدخل تشجيعى بسبب عدم الوضوح فى النظام .

خامسا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعى للعمل :

فيما يلى بعض صور المعوقات التى ترتبط بالجانب الاجتماعى للعمل

- عدم وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العملية .

- عدم تنمية قدرات الافراد من خلال المعرفة والمهارات
- المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الافراد .
- المشكلات المرتبطة بتنسيق جهود الافراد .
- المشكلات المرتبطة بتقييم الاداء .
- المشكلات المرتبطة بالادراك الانسانى وتأثيره على معانى الاشياء .
- المشكلات المتعلقة بنظرة الشخص الى الاخرين .
- المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الانسانية واثرها فى انسياب المعلومات ولزيادة الايضاح سنلقى بعض الضوء على معوقات الاتصال المرتبطة بالعناصر المشار اليها ذات العلاقة بالجانب الاجتماعى للعمل ، وذلك كما يلى :

- عدم وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب .
- تظهر معوقات الاتصال المرتبطة بعدم وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب من خلال تجاهل الادارة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لديها .
- بصورة تقلل من اهمية الفرد بالنسبة لنفسه ، ومدى تمتعه بمركز اجتماعى عن طريق الاداء الوظيفى يستطيع به اشباع حاجاته الاجتماعية .

عدم وجود سياسة محددة بالنسبة للعلاوات الدورية :

تعكس العلاوات الدورية الزيادة المضطردة فى دخول العاملين بحكم علاقة الاستمرارية فى العمل و ارتباط الافراد بالمنظمة على مر السنين ويعتبر

عدم وجود سياسة محددة للعلاوات الدورية معوقا للاتصال من منطلق عدم معرفة العاملين بالظوابط التي تحكمها من حيث الوقت التي تستحقه فيه .

• **عدم وجود نظام واضح للعلاوات التشجيعية :**

تمثل العلاوات التشجيعية احدى صور العطاء المادى المرتبط بالجانب الاقتصادى للعمل ، حيث يتعين وضع نظام يوضح كيفية استحقاقها ، ومقدارها ، ومدى ارتباطها بالانجاز الوظيفى الغير عادى . ويعتبر عدم الوضوح بمثابة معوق الاتصال لعدم دراية العاملين بابعدها .

• **سوء نظام الاتصال بين الافراد :**

يحتاج الافراد التعامل مع الرؤساء ، والزملاء ، الى وجود نظام اتصال جيد يسهل انسياب وتدفق المعلومات فى كل اتجاه . ويعتبر سوء الاتصال الناتج من صعوبة التفاهم والمعرفة بمثابة معوق فى حد ذاته .

• **العشوائية فى اختيار الافراد للعمل الاضافى :**

من المعروف ان العمل الاضافى يتيح فرصة زيادة الدخل للافراد العاملين واذا تم اختيار الافراد بطريقة عشوائية للعمل الاضافى دون ربط ذلك بالحاجة الفعلية ، فقد يؤثر ذلك على العلاقات القائمة بين

الافراد ، وعلى نظرة العاملين الى الادارة من حيث العدالة فى السلوك الادارى .

- **عدم وجود سياسة محددة تحكم الانتدابات والاعادة:**
من الجائز اعارة خدمات الموظف بعد موافقته ، لدى مؤسسات عامة او خاصة او حكومات او هيئات دولية وعادة ما يصعب الاعارة بعض المزايا المادية والمعنوية ومن ثم يتعين وجود سياسة محددة تحكم الاعارة من حيث الصلاحية المرتبطة باتخاذ قرار الاعارة بالنسبة للمرتب الوظيفية المختلفة ومدة الاعارة ، ومدى اعتبارها كجزء من الخدمة الوظيفية وغير ذلك وينطبق نفس الوضع على انتداب الموظف فى مهمة رسمية ، حيث يتعين وجود سياسة محددة توضح البديل النقدي عن كل يوم يقضيه الموظف خارج مقر عمله وما يستحقه من تعويضات ومكافآت وبدلات ونقل .

سادسا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادى للعمل :

يرتبط الجانب الاقتصادى للعمل ، بالمفهوم المادى او الجسمى او الفسيولوجى لحاجات الافراد . حيث يلجا الافراد الى العمل بقصد العطاء المادى الذى يستخدم فى الحصول على ضروريات الحياة الرئيسية .

تتواجد علاقة اخذ وعطاء بين الافراد وبين المنظمة ، بصرف النظر عن رصيد عملية الاخذ والعطاء من حيث العائد الاكبر لاحد طرفى

العلاقة ، ان النظرة الى طبيعة هذه العلاقة هي نظرة مادية ومن اهم المشكلات ، والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادى للعمل وما يتعلق بالدخل ، وسياسة الاجور ، والعلاقات ، والحوافز ويمكن عرض بعضها فى التالى:

- عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للمرتبات والاجور .
 - عدم الانسجام ، والثبات على المبدأ فى حالة وجود سياسة عامة للاجور والمرتبات .
 - عدم وجود نظام لقياس الانتاجية .
 - عدم وجود نظام سياسة محددة بالنسبة للعلاوات الدورية .
 - عدم الوضوح فى السياسات ، والاجراءات المرتبطة بالاجور والمرتبات .
 - عدم وجود نظام واضح للعلاوات التشجيعية .
 - سوء نظام الاتصالات بين الافراد .
 - العشوائية فى اختيار الافراد للعمل الاضافى .
 - عدم وجود سياسة محددة تحكم الانتدابات والاعارات .
 - عدم معرفة برامج المزايا العينية للمنظمة .
 - عدم وضوح نظام الحوافز المادية بالمنظمة .
- ولزيادة الايضاح سنعرض باختصار الى ابعاد كل معوق من المعوقات المذكورة اعلاه ، ذات العلاقة بالجانب الاقتصادى للعمل .
- عدم وضع سياسة محددة للاجور والمرتبات .

يعتبر عدم وضع سياسة محددة للاجور والمرتبات ، احدى صور المعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادى للعمل ، حيث يصعب على العاملين التكهن بيوم الدفع ، هل فى نهاية الشهر او كل اسبوع او كل اسبوعين ، مع صعوبة التنبؤ بكيفية الدفع اذا كان ذلك فى صورة نقدية او صورة شيكات ، وذلك فى حالة عدم وجود سياسة محددة بالنسبة للاجور والمرتبات ، تتضمن طريقة الدفع والمواعيد حتى يتسنى للعاملين ترتيب وتنظيم التزاماتهم المادية .

يوضح هذا المبحث المتغيرات المختلفة التى تؤثر على الظواهر الادارية ، وممارسة الادارة لانشطتها المختلفة مع ايضاح معوقات الاتصال المتعلقة بعدم فعالية القيادات الادارية عند معالجتها للموضوعات والقصور فى نظرتها الى العامل الانسانى بالمنظمة .

تعمل الادارة على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق اهداف معينة وهى فى سبيل المثال ذلك تزاول مجموعة من الانشطة والممارسة الادارية مثل التخطيط ، والتنظيم ، والمتابعة والرقابة واتخاذ القرارات .

ولا تخرج الادارة عن كونها عملية اجتماعية مستمرة تتسم بالديناميكية والحركة ، حيث التفاعل والتداخل والتكامل معتمدة فى ذلك على جمع البيانات ودراسة المتغيرات والظروف المحيطة وتحليلها ، وتغير المسارات حسب المواقف الادارية من خلال العلاقات المتداخلة بين السياسات والانشطة المتباينة ، وتأثير كل منها فى الاخرى .

معوقات الاتصال المتعلقة بالادارة ومسئولياتها تجاه

الانتاج والفرد والمجتمع والدولة :

- ارتباط المعوقات كل بالآخر حيث يؤثر كل منها فى الآخر.
 - تنوع وتعدد هذه المعوقات نظرا لتأثر المنظمة بكافة المتغيرات الداخلية والخارجية .
 - التفاوت فى مدى اهميتها حسب نظرة الادارة اليها فمنها السهل علاجه من خلال برامج توعية ومنها الصعب الذى قد يحتاج الى تغير فى القيادات الادارية من اجل الاصلاح نظرا لضعف ادراك العناصر الادارية لابعاد ومفهوم عملية الاتصال .
 - ارتباط المعوقات بالانتاجية ، حيث تقف معوقات الاتصال حائلا دون تحسين الانتاجية وفقا لاهمية المشكلة المستمد من مدى ادراك الادارة.
 - ارتباط المعوقات الادارية بمزاولة العمليات الادارية على اختلاف انواعها ، وتداخل هذه العمليات وتشابكها بصورة تكاملية .
- ولن يتسع المجال لشرح ابعاد ومضمون كل معوق لاتصال من خلال مزاولة العمليات الادارية ، الا اننا سنختار بعضا منها على سبيل المثال نظرا لاهميته .
- عدم وجود نظام لقياس الانتاجية تقع الادارة فى خطأ عندما تهمل اهمية وجود نظام جيد ومحدد لقياس الانتاجية ، لما لذلك المؤثر من اهمية فى تحسين الاتصالات وتحسين الانتاجية فى نفس الوقت.

ان وجود مقاييس للاداء الوظيفى والانتاجية يساعد فى التركيز والقاء الضوء على الاهداف الاكثر منها على الانشطة .

ويعتبر عدم وجود نظام لقياس الانتاجية بمثابة معوق للاتصالات ، من منطلق عدم الوضوح فى الاهداف والمهام الخاصة بالادارات المختلفة مع صعوبة التعرف على الاداء الفردى الى جانب عدم الاستفادة بالمعلومات ، والبيانات المختلفة من داخل المنظمة وخارجها ، بسبب عدم القدرة على ادراك التغير فى مستوى الانتاجية ، لغياب نقطة الانطلاق الاولى التى لا يمكن معرفتها الا فى ضوء مقاييس الانتاجية .

ويمكن الاسترشاء بالاعتبارات الثلاثة الرئيسية الاتية ، عند وضع نظام لقياس الانتاجية وبالتالي تقل حدة معوقات الاتصال التى تتبع عند اهمال هذه الاعتبارات .

اولا :

تحديد الاهداف بوضوح ودقة ، سواء كان الهدف انتاج سلعة معينة والعمل على تسويقها بقصد تحقيق اكبر عائد ، او تقديم خدمة معينة من منطلق المسؤولية تجاه المجتمع ، وبالتالي يجب ان يكون هدف ورسالة المنظمة واضحا منذ البداية .

ثانيا :

التخطيط لتنفيذ الهدف المرسوم ، من منطلق الكفاية والفعالية بالنسبة للموارد المتاحة ، مما يستلزم التعرف على المدخلات الضرورية

ومحدداتها والمتغيرات المؤثرة عليها ، واهمية تدفق المعلومات وتحليلها لتعبر المسار لملاءمة الظروف المتغيرة هذا بالإضافة الى التحرك من خلال جدول زمنى محدد ، واستخدام ادوات وطرق قياس ملائمة .

ثالثا :

تقييم المخرجات باعتبارها المنتج النهائى او الهدف الذى قصد تحقيقه ، وذلك من خلال تحدي مدى كفاءة كل مدخل سواء كان ماديا او نشطا ومدى الالتزام بالمعايير المحددة لمنهج نموذجى لتحقيق الاهداف ، مع اجراء التحليلات اللازمة لتصحيح المسار لاختذ المتغيرات والعوامل المستجدة بالنسبة للمدخلات او المخرجات فى الاعتبار .

ومن المعوقات والمشكلات المرتبطة بنوعية نمط القيادة الادارية من حيث الضعف وعدم الفعالية واثر ذلك على مزاوله عملية الاتصال لكفاية ما يلى :

- اغفال القائد الادارى لاهمية النظرة الشاملة للمنظمة من منطلق تحليل النظم ، كنظام كلى او تركيبية كلية من مجموعة من الاجزاء ذات العلاقات المتداخلة ، والتي تتفاعل وتتوثر وتتأثر كل منها بالاخرى فى ضوء الظروف المتغيرة ، الداخلية منها والخارجية بقصد تحقيق الاهداف المرجوة بكفاية وفعالية .

- تجاوز القائد الادارى من حيث المدى فى نظرتة الى عاملى العمل والعاملين ، حيث ياتى الاهتمام باى من العنصرين على حساب الاخر ، مما يجلب معه الكثير من المعوقات والمشكلات .
- النظرة التقليدية للقائد الادارى الى الانسان من حيث الطبيعة ومحركات السلوك من منطلق احتواء النظرة التقليدية على الكثير من الجوانب السلبية ، مثل افتراضها الكسل فى الانسان ، وعدم القدرة على تحمل المسؤولية والتطلع بالانقياد وعدم الطموح فى الحاجات وعدم القدرة على الابتكار والابداع ، مما يسعى عند الكثير من المعوقات التى قد تنتهى باضافة الانسان بعدم المبالاة.
- اغفال القائد الادارى لاهمية التنظيم غير الرسمى بين الافراد ، كمخرج لمزاولة عملية الاتصال بين افراد الجماعة لاشباع العديد من الحاجات التى يتطلعون اليها ، مع عدم قدرة القائد الادارى التكيف والربط بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى لخدمة اهداف المنظمة ، فاهداف العاملين مما قد يؤدى الى نشوء الكثير من المشكلات واحداث بعض صور النزاعات .
- عدم تفهم القائد الادارى لابعاد ومحددات وظيفية بالكامل ، وما يجب اداؤه حيث يؤدى عدم ادراكه لاهميته حسن الاستفادة من الموارد المتاحة واهمية تدفق وانسياب المعلومات الى خلق الكثير من معوقات الاتصال .

- افتقار القائد الادارى للتطوير والاستحداث المستمر فى متغيرى القدرة ، وهما المهارة والمعرفة ، حيث يؤدى افتقاره الى المهارات الانسانية المرتبطة بالجانب الانسانى من حيث الاتصال والتفاعل والتكامل الى خلق الكثير من المعوقات ويؤدى الى نفس النتيجة افتقاره للمهارات التنظيمية وخطوط السلطة والمسئولية التى تربط الوحدات الادارية ببعضها . وبالتالي يتعين للتحقيق من حدة معوقات الاتصال صقل قدرات القائد الادارى من خلال زيادة مهارته ومعرفته .

- اغفال القائد الادارى لاهمية المدخل السلوكى فى الادارة والجوانب المرتبطة به ، وعدم ادراكه وسوء استقباله لبعض الظواهر السلوكية ، مثل النزاع بصورة مختلفة المرتبطة بجوانب العمل والعاملين والاداة . فالنزاع ظاهرة سلوكية مرتبطة بالانسان وتصرفاته اليومية وغالبا ينجم من الاحتكاكات المستمرة ، وبالتالي فان رفض القائد الادارى لهذه الظواهر وعدم قدرته على حل المشكلات وتوجيه النزاعات بما لا يخدم اعتبارى الانتاج والانسان انما يؤدى الى ظهور الكثير من المعوقات والمشكلات وسوء الفهم بين الافراد ، مما يعوق مزاوله عملية الاتصال بكفاءة .

- عدم فعالية القائد الادارى وبعده عن الموضوعية فى تفسير لمفهوم السلطة فقد يلجا بعض القادة الاداريين الى التمسك بالجوانب السلبية للسلطة من حيث العقاب ، والعطاء السلبي والمؤاخذة وسوء استخدام تقارير الكفاية ، وذلك فى حالة عدم التزام العاملين بطاعته وتنفيذ

اوامره ، تخلق هذا النظرة الشكلية جوا من الخوف والتهديد وعدم الثقة مما يؤثر على الاتصالات والاهداف التي تخدمها ، ومن الافضل ان يعتمد القائد الادارى على قوة التأثير على العاملين من خلال الاقناع بدلا من التمسك بالمفهوم الرسمى للسلطة ، وقد اثبت دراسات عديدة ان العمل القائم على الاقناع يختلف فى الكيف والكم والاثر الايجابى على نفسية العاملين ، عن العمل والقائم على الضغوط المرتبطة بالجوانب الرسمية للسلطة .

- عدم اهتمام القائد الادارى بقدرة العاملين الابداعية والابتكارية مما يعوق الاتصال فمن المعروف ان الابداع والابتكار يزيد من كمية المعلومات وعدم الاهتمام بتنمية هذه القدرات سواء لدى العاملين ولدى القيادة الادارية نفسها تعتبر معوقا في حد ذاته وتحتاج مزاوله كافة الانشطة والممارسات لادارتها الى موقف ادارية واتصالات والنظرة العميقة لابعاد الامور ، ولا تختلف الاتصالات الادارية من حيث الاهمية عن كافة الممارسات الاخرى ويمكن التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصالات والابداع من خلال عناصر البحث الابتكار كما بداه البعض وهى :

- تحديد المشكلة وتحديد اهدافها وابعادها والقيم المختلفة للعمل.
- العمق فى الفكر من حيث استيعاب الافكار المختلفة حسن استقبالها وتفهمها والتعرف على اوجه الاستفادة منها .

- المرونة من حيث النظر الى المتغيرات المختلفة من جوانب عديدة والاستحداث في السلوك .
- التجديد الذى يطرا على الاشياء ، سواء كانت مادية او فى طرق صورة او اساليب ، هذا ولا تخلو عملية الابتكار والابداع فى حد ذاتها من المعوقات ومنها ما يلى :
- ادراك الانسان وتصوره لما يؤدى حوله وما يعزى هذا التطور من اخطاء وتحيزات .
- معوقات نفسية تتمثل فى التردد والخجل والخوف من الفشل وعدم الميل للمخاطرة وعدم القدرة على تحمل النتائج غير ايجابية .
- معوقات تنظيمية تشمل القواعد والاجراءات التى يتوقع من الافراد اشباعها والتفكير فى مدارها .
- معوقات اجتماعية تتعلق بما يتوقعه المجتمع من افراده من سلوك ، وما يعطيه المجتمع للاشياء من معانا نمطية .
- ان مدى اهتمام القيادة الادارية بقدرة العاملين الابداعية امر يرتبط بصياغة الموارد البشرية حيث يمكن اعتباره احد المتغيرات التى ياخذها العاملون فى الاعتبار لتحديد مدى ارتباطهم او انفصالهم عن الانظمة .

سابعا: معوقات الاتصال المتعلقة بعوامل البيئة :

المعوقات الناجمة عن المؤثرات البيئية الخارجية على المنظمة باعتبارها نظام مفتوح بمعنى انها كيان متكامل يتكون من مجموعة من الاجزاء

ذات العلاقات المتداخلة والتي تؤثر ويتأثر كل جزء منها بالآخر بطريقة تؤثر على الكميات الكلى الذى يتفاعل ويتأثر بدوره بظروف البيئة المحيطة به .

يلاحظ ان التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ، والذى نادت به النظرية الحديثة فى الادارة لن يتم الا فى ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة اهداف النظام ككل حتى يتسنى للمنظمة القيام بمزاولة الانشطة الادارية والممارسات اليومية المختلفة ومن ثم نجد ان القصور اى التشويه او التأخير او التعطيل فى انسياب وتدفق كمية المعلومات تعتبر بمثابة معوقات للاتصال الضرورى لسير العمل .

ومن معوقات الاتصال التى تؤثر على سير العمل بالمنظمات من خلال الارتباط الادارى بجهة حكومية ما يلى :

- عدم وضوح القوانين والنظم والاجراءات المطبقة من قبل الجهة الحكومية .

- الازدواجية فى مهام منطمتين او اكثر بسبب سوء التنسيق .

- الازدواجية وكثرة البيانات المطلوبة من الجهات الحكومية .

- القيود الواردة بالانظمة ، والسياسات المالية فيما يتعلق بطريقة التعرف فى الاعتمادات المالية .

- عدم اعتبار الجهة الحكومية للظرف المختلفة المحيطة بكل منظمة على حده .

- عدم اعتماد بنود للصرف على الجوانب الاجتماعية و الرياضية التي تهم الجانب الانساني بالمنظمة .
- اغفال دور المنظمات عند اعداد الخطة الاقتصادية .
- تاخير القرارات المرتبطة بصلاحيات الرئيس او الوزير المسئول والتي تؤثر على سير العمل بالمنظمات .
- عدم وجود نظام اتصال جيد بين المنظمات وبين الجهاز الحكومى المشرف .
- اغفال الجهاز الحكومى لاهمية المعلومات المرتدة من قبل المنظمات .
- تعقيد الامور بسبب الرتابة والبطئ والمعوقات والمشكلات المرتبطة بالنمط الادارى ، وضعف التنمية الادارية واثرها على الجوانب الاقتصادية .

ومن الجانب الدينى نختار :

- تعدد العقائد السائدة فى المجتمع
- "يولد الانسان على الفطرة وابواه يهودانه او يمجسانه " والفطرة هى الاسلام فالدين عند الله هو الاسلام ، ومن ثم فان ظاهرة تعدد الاديان فى وقتنا الحاضر انما ترجع الى عدم استمرارية الانسان بعد مولده على الفطرة .
- وتعوق ظاهرة تعدد الاديان مزاولة الاتصالات الادارية بالمنظمات الانسانية وذلك فى عدة صور منها :

- التحفظ فى علاقات الافراد فى حالة الاختلاف فى العقيدة مما يقلل من الاتصال كظاهرة اجتماعية .
 - قلة التفاعل والتكامل الفردى والجماعى بسبب تعدد العقائد السائدة فى المنظمة .
 - تكوين شبكات اتصال غير رسمية خارج نطاق العمل الوظيفى مما قد يؤثر على سير العمل .
 - احساس الاقلية فى العقيدة بمزيد من الحقد تجاه الاغلبية مما يؤثر على الاتصال .
 - عدم التعاون بين الاقلية فى العقيدة والاعلبية فى مجال الاتصالات.
 - ظهور المشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية وغيرها بسبب التعدد فى العقائد .
- توجد بعض معوقات الاتصال المتعلقة باضطلاع الدولة ، مهام توجه رؤوس الاموال فى القطاعات المختلفة ووضع سياسات النقدية ، وغيرها من السياسات الاشرافية والرقابية لضمان سير وتنفيذ الجوانب المختلفة للسياسة الاقتصادية المتبعة فى البيئة ، وتتفاوت هذه المعوقات بسبب مدى تدخل وهيمنة الدولة على القطاعات الاقتصادية المختلفة ، بمعنى انها تتفاوت من حيث كون النظام الاقتصادى نظام حر او اشتراكى او موجه .
- وان لم تدار القوى العاملة بحكمة ورشد ، مع تحديد استراتيجية فعالة للاستفادة منها بقدر لا يقل عن التكاليف المستنفذة عليها ، مع

العمل على جذب انتمائها الى الدولة فسنجد ان المشكلات المتعلقة بالجانب الانساني يزداد حجمها ، بسبب معوقات الاتصال التي يمكن ذكر بعضها كما يلي :

- اختلاف اللغات وتعددتها بين افراد القوى العاملة مما يؤثر على التفاهم بشأن قضايا وموضوعات العمل .
- اختلاف طرق واساليب العمل بالنسبة للقوى العاملة المستوردة كل حسب مكان استيراده بالقياس الى الطرق والاساليب المتعارف عليها في الدولة ، مما يؤثر على الاتصالات والانتاجية .
- اختلاف الظروف الاجتماعية للقوى العاملة المستوردة بالقياس الى الظروف الاجتماعية في الدولة ، مما يؤثر على الاتصالات .
- تنوع التشكيلة البشرية حسب اختلاف مصادرها مما يؤدي الى صعوبة التعرف على الحاجات العديدة للافراد .
- صعوبة التفاعل بين افراد القوى العاملة نظرا لتعدد مصادرها واختلاف خلفية الافراد مما يؤثر على مزاوله عملية الاتصال .
- توجد صور النزاعات الاجتماعية في مجال العمل ، بسبب تواجد الاغلبية والاقلية مما يعوق الاتصال .
- احتمال تكوين تنظيم غير رسمي بين الفئات المختلفة القوى العاملة ، متخزين من مكان استيرادهم عامل مشترك للتكوين مما يؤثر على الاتصالات ان لم تدرك الادارة ابعاده .

- المشكلات العديدة النفسية والاجتماعية والطبيعية والمادية الناتجة عن التنوع الملموس فى مصادر القوى العاملة .

وليس المجال هنا لمناقشة ابعاد وطبيعة الظروف المشتركة التى تجمع او تساهم فى تكوين كتل معين الا اننا نسارع بالقول ان اى كتل معين سيواجه الكثير من معوقات الاتصال وسيؤكد ذلك فى طبيعة نشاط الاتصال للمنظمات التابعة للدول الاعضاء وذلك لاسباب عديدة منها :

- الاختلاف النسبى فى الظروف الاقتصادية .
 - الاختلاف النسبى فى الظروف الاجتماعية .
 - الاختلاف النسبى فى الظروف الطبيعية .
 - الاختلاف النسبى فى كافة الجوانب المرتبطة بالمؤشرات البيئية .
- ويؤدى الاختلاف مهما كانت صورته الى خلق صعوبات ومشكلات عند مزاوله الاتصالات ومن ثم يتعين الحد من اوجه الخلاف لكى يتمر الاتصال^١ .

^١ سعيد بشير - الاتصال الادارى - المدينة المنورة للطبع - ص ١٢٣-١٨٠

المبحث الاول تعريف القرارات واهمية القرارات

تعريف القرارات :

بانه اختيار من بين مجموعة من البدائل وتتناول عملية اتخاذ القرارات الادارية قرارات اتخذت فى اطار تنظيم معين وذلك بواسطة افراد تقع عليهم مسئولية ادارة هذا التنظيم ويتكون اى قرار من ثلاث عناصر وهى الاختيار والبدائل والاهداف .

- الاختيار :

يشمل اى قرار ضمنا على فكرة الاختيار والاختيار هو مبدا نسبي ويختلف الاختيار باختلاف الظروف التى يتم فيها .

ف نجد ان الاختيار فى ظروف قهرية قد يختلف بدرجة كبيرة عنه فى ظروف غير قهرية .

فى الحالة الاولى تكون حرية الفرد فى الاختيار مقيدة بينما تكون حرية الفرد فى الاختيار اكبر فى الحالة الثانية .

ويمكن اندرك نوعية الاختيار وجورته فى كلا الحالتين وقد يعتقد البعض ان حرية الاختيار تكون مطلقة فى غياب الظروف القهرية وهذا الاعتقاد غير سليم^١.

فاى اختيار مهما كان حرا فهو مقيد بالعديد من العوامل البيئية و الشخصية التى تحيط بمتخذ القرار والتى قد تؤثر على اختيارها ، ويتاثر الاختيار عادة بشخصية القائم به كما قد يتاثر ذو خبرته وخلفيته العملية واستعداده وتكوينه النفسى .

كما قد يتاثر الاختيار ببعض الضغوط التى تسببها حالات العجلة فى اتخاذ القرار .

وما نود ابرازه هنا هو ان الاختيار هو مبدا نسبى وما يعتبر اختيارا حدا فى بعض الظروف قد يعد مفيدا فى ظروف اخرى .

- البدائل :

القرار ماهو الاختيار من بين مجموعة من البدائل ويشتمل العديد من القرارات الادارية .

فان عملية اتخاذ القرارات تتضمن عادة خطوة اساسية هى تحديد البدائل الملائمة ومحاولة التعرف على اى بدائل اخرى والتى قد تكون غير معروفة للادارة .

^١ اسماعيل ابراهيم وآخرون - المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات فى إتخاذ القرارات - الدار الجامعية الاسكندرية - ٢٠٠١م - ص ٢٨-٣٠

البدائل مثلها فى ذلك مثل الاختيارات ، يمكن ان ننظر اليها كسلسلة متصلة تشتمل على بدائل مقيدة بدرجات متفاوتة .

- الاهداف او الحوافز :

من المفهوم ضمنيا ان اى قرار ينبع من اهداف او حوافز معينة ذلك ان القرارات يفترض فيها دائما انها تؤدى الى تحقيق اهداف محددة بطريقة فعالة وبدرجة من الكفاءة ومن المفترض ايضا ان الحافز وراء اى قرار هو تحقيق هدف معين .

لذلك يتعين على الادارة ان تختبر قراراتها على ضوء نظام الاهداف التى تساءل عن تحقيقها .

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعية فى حياتهم الخاصة او فى مجال اعمالهم وهى تعتبر من مقومات الحياة ويعتبر اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية للمدير وهو يعتمد على مدى فهمهم للامور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة .

اتخاذ القرار هو عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من اجل حل مشكلة ما .

عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها .

يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار احسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة او مواجهة موقف يتطلب ذلك القرار .

القرار لغة :

مشتق من القر واصل معناه على ما نريد هو التمكن فيقال " قر فى المكان اى قر به وتمكنه فيه "

اصطلاحا :

هو عبارة عن اختيار بديل من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائما بين الخطا والصواب او بين الابيض والاسود^١.

^١ الشميمرى - مبادئ ادارة الاعمال - سنة ٢٠٠٨م - ص ١٣٣ _ ١٣٤

اهمية القرارات :

ان اهمية القرارات تعادل بالضرورة اهمية المعلومات التي اعتمد عليها في اتخاذه الى درجة ان البعض من الكتاب اعتمد في التمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة اساس مدى النجاح في القرارات فكم من قرارات خاطئة قضت على امال ومنظمات كبيرة والعكس صحيح كما قيل ان المعلومات الضرورية بالخصائص المطلوبة في ايدى الادارة الرشيدة تحقق المعجزات وان وجود المعلومات غير المكتملة والمضللة تتبع بالضرورة وجود ادارة غير ناجحة ، وقد عبر احد كبار الاقتصاد في الولايات المتحدة الامريكية عن هذا الموقف بقوله " في عالم تجد فيه كل شركة مرغمة على اتخاذ قرارات فريدة ومصيرية لتحقيق اعلى معدلات الكفاءة والابتكار فان مثل هذه القرارات يدفع الاهتمام بالمعلومات بحيث يصبح توفيرها واختزلها والافادة من نشاطها استثماريا اساسيا " ¹.

¹ محمد عبد حسن - نظم المعلومات الادارية الحاسوبية - دار زهران - ص ١٩٠-١٩١

ان الاطار السليم لتحديد اهمية نظام المعلومات الادارية فى اتخاذ القرارات يتمثل فى الاساليب الرياضية فى اتخاذها واخيرا فى اخفاء الرشد والعقلانية فى انجاز كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات .

ان اتخاذ القرار هو محور العملية الادارية لانها عملية متداخلة فى جميع وظائف الادارة ونشاطاتها وهى تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمى و نوعه وحجمه واسس وتقسيم لادارات ولاقسام .

فاتخاذ القرار من شان انجاح العمل او تدميره تعلق المنظمات المختلفة اهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التى تقول ان الخاطى له تكلفة وتكتسب هذه العملية اهمية متزايدة بسبب التطورات التى ادخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى انها اصبحت حديث الساعة فى الدروس والمؤتمرات العملية وبرنامج التدريب فى دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الاطراف كل ينتظر الى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها فى الوصول الى حصول للمشاكل التى تواجهها ¹ .

¹ مرجع سبق ذكره - ص ١٣٥ - ١٣٦

المبحث الثانى

خطوات وانواع القرارات

خطوات اتخاذ القرارات :

فى ضوء مفهوم عملية اتخاذ القرارات وذلك لفظ (مشكلة) يمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرارات وحل المشكلات والعلاقات والانشطة المتبادلة بينها على نحو الموضوع .

الخطوات وتشمل :

- تحديد المشكلة والهدف .
- تحديد بدائل الوصول الى الهدف (او حل المشكلة) .
- تقييم البدائل فى ضوء القيود الخاصة بالتكلفة والوقت والعائد و اعتبارات اخرى اجتماعية او ثقافية .
- اختيار افضل البدائل .
- اصدار القرار وهى المرحلة الاخيرة التى تعطى للقرار الذى تم اتخاذه الشريعة التنظيمية او صفة الالزام .

- متابعة تنفيذ القرار^١ .

خطوات حل المشاكل واتخاذ القرارات :

فى كل يوم وبصفة متكررة يواجه المديرين مواقف تتطلب اتخاذ قرارات تمكنهم من فرصة مواتية ، او حل مشاكل معينة وبالتالي يجب ان يعد المدير نفسه لمعرفة كيفية الوصول الى افضل قرار ممكن ، وهناك بعض المديرين الذين يصلون الى القرارات بطريقة سهلة ، كما ان هناك البعض الاخر الذى يناضل للوصول الى القرار الملائم وفى كلتا الحالتين لابد ان يستخدم المديرين ومهاراتهم لمنع القرار الجيد .

ما هو القرار الجيد ؟

الحقيقة اننا لا نستطيع ان نحكم تماما على سلامة وجودة القرار دون توفر مايسمى بالنظرة الخلفية . هذا يعنى انه بعد وضوح نتائج القرار . وان النظرة الخلفية ، وان كانت هى الطريقة الاكثر شيوعا ، الا انها قاصدة عن الحكم السليم على الجودة وفاعلية القرار . السبب فى ذلك ان هذه الطريقة معناها الحكم على القرار وتقييمه بعد فترة زمنية من صدوره ، وفى ظروف تختلف ولا بد ان تختلف عن الظروف المحيطة وقت اصداره علاوة على الاتجاه الغريزى للانسان نحو الدفاع عن افعاله والقاء مسؤولية الفشل على الاخرين .

^١ عبدالسلام ابو قحف واخرون - اساسيات تنظيم وادارة الاعمال - الدار الجامعية - ٢٠٠٣م-٢٠٠٤م - ص ١٣٦_١٣٧

ان الطريقة الاخرى للحكم على جودة القرار وتتمثل فى الحكم . ليس على القرار نفسه بل على كيفية التى صدر بها القرار . طبقا لهذه الطريقة فان القرار الجيد هو القرار الذى يتخذ على اساس رشيد وبطريقة منهجية . اى ان هنالك خطوات منطقية ينبغى اتباعها للوصول الى القرارات الجيدة .

نجد ان هذه الخطوات هى :

- تحليل وتشخيص الموقف .
- تحديد البدائل .
- اختيار البديل الافضل .
- تقييم النتائج .

اولا : تحليل وتشخيص الموقف :

ان الخطوة الاولى فى عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات هى الاعتراف بوجود حاجة الى اتخاذ قرار وتحديد ابعاد هذا القرار، و الاساس هنا هو الاعتراف بوجود مشكلة . ويلاحظ ان هذه الحالة لا تظهر فجأة بل يسبقها شعور عام من جانب المدير بان الامور لا تسير كما يجب ولكنه يراجع نفسه ويحاول طرد الفكرة من راسه على اساس وهم او شك . ولكن عندما تتدفق المعلومات التى تؤكد وجود مشكلة ، ويعترف المدير بان هنالك حاجة حقيقة لاصدار قرار ما . من امثلة ذلك التاخر فى جدول الانتاج او نقص فى المبيعات او شكاوى من العملاء ، اى ان الشواهد هنا تكون

واضحة تماما او بخصوص المشكلة عندئذ يستدعى الامر ضرورة تفسير و
تشخيص المشكلة .

ثانيا : تحديد البدائل :

ان احد الخصائص الهامة والرئيسية لموقف اتخاذ القرار هو الاختيار من
مجموعة من البدائل باعتبار ان وجود بديل واحد يعنى عدم الحاجة الى
اتخاذ قرار فان تحديد البدائل وان يعتبر جزءا هاما فى هذه العملية والقاعدة
فى هذا الصدر هى اذا لم يفقد البديل الافضل فى الاعتبار فان القرار
الجيد لا يمكن الوصول اليه .

ثالثا : تقييم البدائل :

يعد تحديد قائمة مقبولة بجميع البدائل الممكنة ينبغى على المدير تقييم كل
بديل من هذه البدائل فى اغلب الحالات ، فان عملية التقييم هنا تمر
بمرحلتين :

الاولى : ان يقيم من خلال ثلاثة معايير هى :

- هل من الممكن تنفيذه ؟
- هل يعنى بالفرض ؟
- هل يمكن قبول نتائجه واثاره ؟

يقصد بالسؤال الاول ، ان البديل المعين قد يكون ايجابيا ، ولكن يصعب تنفيذه مثلا قد يكون البديل هو فصل مجموعة من العاملين ، ولكن هنالك عقد ملزم يمنع الادارة من فصلهم عندئذ يصبح من الصعب تنفيذ هذا البديل ، وبالمثل اذا كان راسمال المنظمة محدودا فان البدائل تتطلب رأسمال اضافى لا يمكن تنفيذها ، وبالتالي يجب استبعادها ، السؤال الثانى يعنى تحديد البدائل الى اى مدى يمكن ان يكون البديل المعين مقبولا .
نفرض ان احدى المنظمات تحاول تدبير مبلغ مليون جنيه وكان احد البدائل المطرقة بيع قطعة ارض تملكها المنظمة ولكن السعر المتوقع لها نصف مليون جنيه عندئذ فان المدير اما ان يجمع هذا البديل مع بديل اخر لتدبير المبلغ المطلوب ، او يغض النظر عن هذا البديل كليه .

بالنسبة للسؤال الثالث : فان المدير يحتاج معرفة النتائج المحتملة والمرتبطة بالبديل المعين . فى بعض الحالات فان هذه النتائج قد تكون سببا لاستبعاد هذا البديل او رفضه ولعل امكانية قبول البديل اخلاقيا او اجتماعيا تمثل احد اسباب الاستبعاد فى هذه المرحلة .

المرحلة الثانية فى تقييم البدائل هى الاستمرار فى جمع المعلومات والمزيد من الدراسة لبدائل من حيث فعاليتها فى حل مشكلة او الفرصة موضوع البحث . فى هذه المرحلة تستخدم وسائل خاصة للتقييم مثل تحليل القيمة المتوقعة ، مصفوفة لاسترجاع المحاكاة وغيرها من الادوات التى يمكن الوصول الى افضل البدائل .

باختصار فان المضمون الاساسى لهذه الخطوة محاولة التبو بنتائج كل بديل فى الفترة القصيرة والفترة الطويلة ، وتأثير ذلك على اهداف المنظمة القصيرة الاجل والطويلة الاجل .

رابعاً : اختيار البديل الافضل :

بعد تقييم جميع البدائل فان المدير لا بد ان يختار احدها . ويلاحظ ان التقييم المبدى فى المرحلة السابقة لا بد ان تنتج عنه استبعاد اغلب البدائل ، اما البدائل القليلة الباقية ، فلا بد ان تتضمن نقاط قدرة ونقاط ضعف عندئذ لا بد ان يحدد المدير اى هذه البدائل يقوم حلا افضل للمشكلة المعروضة ، والاستفادة اكبر من الفرصة المتاحة اخيراً فان المدير قد يختار اكثر من بديل واحد من خلال وضع خطط موقعية .

خامساً : التنفيذ :

بعد اختيار البديل الافضل يجب ان يضعه المدير فى حيز التنفيذ ، فى بعض الحالات تكون هذه الخطوة فى غاية السهولة ، وفى حالات اخرى تكون فى منتهى التعقيد ، مصدر الصعوبة هنا ان اعضاء المنظمة قد يقاومون التغييرات التى يمكن ان تنتج من تطبيق القرار ، وقد يكون الاعتراض من خارج المنظمة ايضا ويحدث ذلك عند اختيار موقع معين

مثلا لاقامة فرع جديد للمنظمة ويعترض ممثلوا المجتمع المحلى فان وجود خطط موضعية جنبا الى جنب مع خطط استراتيجية ، يجعل عملية التنفيذ اكثر دقة واكثر سهولة .

سادسا : تقييم النتائج :

ان الخطوة الاخيرة فى عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات هى تقييم النتائج تنفيذ القرار الذى تم اختياره .

ان احد الازخاء الخطيرة التى يقع فيها مديرون كثيرون فى هذه المرحلة هو تنفيذ احد البدائل وافترض ان المشكلة قد تم تصحيحها وبالتالي فان متابعة وتقييم نتائج القرار على ضوء الموقف الاصلى وتصبح امرا ضروريا ويمكن فى هذه المرحلة استخدام ثلاثة خطوات فى عملية التقييم وذلك على النحو التالى :

الخطوة الاولى :

تحديد النتائج المطلوبة تحقيقها من القرار ، مع وضع تقدير زمنى للفترة التى يستغرقها لتحقيق هذه النتائج .

الخطوة الثانية :

تنفيذ القرار الذى تم اتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرارات .

الخطوة الثالثة :

تقييم نتائج القرار اولا باول على ضوء النتائج المحددة سلفا^١.

انواع القرارات :

القرارات المبرمجة تشير الى القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكرره ومن ابرز الامثلة على القرارات المخططة سلفا قرار اعادة طلب شراع نوع معين من المواد الخام او قرارات التعيين والتوظيف والاجازات حيث توضع سلفا لاجراءات شؤون العاملين .

اما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات الغير متكررة الحدوث او التي تعالج مشاكل جديدة او تتعامل مع المواقف الغير محددة او الغير مالوفة مثل القرارات الاستراتيجية (ابتكار نوع جديد من السلع ، غزو السوق جديدة ، قرارات التوسيع ، قرارات الاندماج) .

وتحدد الاشارة الى ان معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التخزينية الدنيا هي قرارات مبرمجة اما القرارات الغير مبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الادارية العليا .

^١ على شريف - الادارة المعاصرة - الدار الجامعية - سنة ٢٠٠٢م - ٢٠٠٣م - ص ٢١٤ _ ٢٢٣

وفى محاولة اخرى قدم أنسوف لاقتراح التالى لتصنيف القرارات :

القرارات الاستراتيجية :

- قرارات اختيار مزيج السلعة - السوق التى تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار.
- قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة او الخاصة بالفرض المرتبطة بالسلعة والسوق .
- قرارات التنويع .
- قرارات اختيار توقيت وازمنة البدء فى التوسع الغير متكرر وتتصف هذه القرارات بانها غير متكررة كما تحظى بدرجة عالية من المركزية فى اتخاذها .
- القرارات التنظيمية او الادارية هى القرارات التى تتصف بالتكرار اذا قورنت بالسابقة ومن امثلتها ما يلى :
- القرارات الخاصة باجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة.
- القرارات الخاصة بتنظيم وتمليك تنمية الموارد .
- القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحدد مدبات الحريات والصلايات المخولة للافراد (السلعة) وكذلك المسؤولين .
- القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الاعمال والانشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الاقسام او الوحدات التنظيمية .

• القرارات التنظيمية بمقارنة عملية اتخاذ مدة القرارات بتطائرها في النوعين السابقين نجد انها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية . كما ان هذه القرارات تتصف بالتكرر في الحدث اى انها مبرمجة ومن امثلة هذه القرارات :

- توزيع الموارد المتاحة على الانشطة الوظيفية الرئيسية .
- جدول الانتاج وجدولة الاستخدامات وتشغيل الموارد .
- اساليب الاشراف والرقابة على العمليات .
- تحديد مستويات التشغيل اى حجم لانتاج ومستويات المخزون والتخزين .

• القرارات الخاصة بالتسعير وسياسات التنمية والبحوث والتسعير^١ .
لقد تم تصنيف القرارات لانواع عدة فمنهم من صنف القرارات الى قرارات طويلة الاجل وقرارات قصيرة الاجل والبعض صنفها الى قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالاهداف وثالث صنفها حسب الموضوعات .

اشهر التصانيف هو التصنيف الذى يقسم القدرات الى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة .

اولا : القرارات المبرمجة :

وهى القرارات التى يتم اتخاذها بشكل روتينى او متكرر وتتخذ فى مواقف محددة وتضع لقواعد معينة ومن التعريف السابق يتضح لنا ان هذه

^١ عبدالغفار حنفي واخرون - اساسيات تنظيم وإدارة الاعمال - الدار الجامعية - ٢٠٠٣-٢٠٠٤م- ص ١٤٣-١٤٤

القرارات تكونت من عادات سابقة فى اتخاذ القرار او اساليب مبرمجة مثل استخدام الحاسب الالى او عن طريق سياسات وانظمة يجب اتباعها وتطبيقها عند اتخاذ القرار وهذا النوع من القرارات غالبا ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة او المعرفة الفنية بخصوص الاعمال التى يتم تنفيذها فى مواقف محددة وهذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الاشرافى التنفيذى فى الادارة ويكثر استخدامه فى الادارة الوسطى ويقل استخدامه فى الادارة العليا .

ان القرارات المبرمجة تطبق فى الاعمال الروتينية والمواقف التى تخضع لانظمة وقواعد محددة وتلك القرارات غالبا ما تكون معقدة ووجود الحاسب الالى يتيح الفرصة الكبيرة بامكانية اتخاذ القرارات مبرمجة ومتطورة جدا .

ثانيا : القرارات الغير مبرمجة :

وهى القرارات التى لايمكن معها تطبيق القواعد والاجراءات المحددة سلفا وذلك ان القرارات جديدة او انها غير مجردة بشكل غير واضح لذلك فان القرارات التى يتم اتخاذها فى ظل عدم التاكيد من مصادر منها:

- الظروف البيئية او الموقفية التى يتم اتخاذ القرار فيها بحيث يكون من الصعب التنبؤ او التحكم فى عناصر هذه البيئة .
- محددات الوقف والتكاليف وذلك ان هذين العنصرين قد يجدان من امكانية جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- العوامل الاجتماعية والسياسية السائدة فى منشآت الاعمال .

• التغيير السريع التي تعترض له منشآت الاعمال .

ان هذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الادارة العليا فانها تحتاج الى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات .

يمكننا القول بان القرارات الغير مبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وبالتالي يتطلب من متخذها جهدا اكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها¹ .

¹ <http://www.brooonzyah.net/vb/tbo77.html>

المبحث الثالث خصائص القرارات

خصائص عملية اتخاذ القرارات :

يتفق غالبية علماء الادارة على ان هنالك مراحل ثمان مشتركة لعملية لاتخاذ القرارات فى جميع المنظمات . وهذه المراحل هى :

- مرحلة تعريف المشكلة واسبابها والتي تستلزم اتخاذ قرار ادارى .
- مرحلة تحديد الهدف " او الاهداف " المرغوب فى تحقيقها .
- مرحلة البحث عن البدائل المتاحة والممكنة التي يمكن ان تقود الى تحقيق الهدف المرغوب .
- مرحلة تقييم البدائل المتاحة والممكنة التي يمكن ان تقود الى تحقيق الهدف المرغوب .
- مرحلة تحديد معايير التقييم او المفاضلة بين البدائل الممكنة وترتيب هذه المعايير حسب اهميتها النسبية .
- مرحلة التقييم البدائل على اساس المعايير المحددة .
- مرحلة الاختيار افضل البدائل وتوقع الاثار السلبية التي يمكن ان تترتب على تطبيقه .

• الاستعداد لمواجهة الآثار السلبية للبديل المختار لاي تغير قد يطرا في الظروف المستقبل .

• اتخاذ القرار بالبدء فى التنفيذ .

الخصائص المشكلة العامة التى تشترك فيها جميع المنظمات :

• صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديداً واضحاً ودقيقاً بسبب تعدد وتنوع الاعراض الظاهرة وتشابكها .

• احتمال عدم الدقة والوضوح فى تعريف الاهداف المستخدمة كاساس لوقع المعايير لتقييم القرار الرشيد وتمييزه عن القرار الغير الرشيد .

• صعوبة التمييز بين وتعريف الوسائل فى كثير من الحالات الامر الذى يجعل معايير تقييم القرار الرشيد غير واضحة .

• وجود درجات مختلفة من عدم التاكيد غير الممكن حسابها او استيعابها بها تختلف باختلاف البدائل والظروف المحيطة بكل منها .

• وجود نقص فى المعلومات دائما يودى الى عدم الدقة فى عمليتى التحليل و الاختبار ، ومن ثم عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمرتبة عن القرار فى المستقبل .

• الاثر السلبى للعامل الزمنى على مستوى الرشد فى القرار ويمكن تتبع هذا الاثر ثلاثة جوانب :

● دائما ما يكون هنالك مشكلة عدم وقت كاف لانجاز عملية التحليل
رشيدة رشدا كاملا .

● دائما هنالك الاثر الزمنى للقرارات السابقة على القرار الحالى .

● قد تشكل السرعة التى تتطلبها بعض القرارات ضغطا غير مبرر يحد
به الرشد الكامل .

● صعوبة الانفاق على الاهداف البدائل فى عملية اتخاذ القرارات
الجماعية .

الخصائص المشكلية لعملية اتخاذ القرارات فى المنظمات الحكومية
بالاضافة الى المشاكل السبعة السابقة والتى تتعرض لها عملية اتخاذ
القرارات الرشيدة فى جميع المنظمات - هنالك عدد من الخصائص الاخرى
الاضافية والتى تميز هذه العملية فى المنظمات الادارة اهمها:

● تاتر عملية تحديد الاهداف والبائل وتقييمها والمفاضلة بينها بالمطالب
والاتجاهات السياسية الداخلية والخارجية الامر الذى يبعتها كل البعد
عن الرشد الكامل .

● الاتجاه للتركيز بدرجة اكبر على الوسائل دون الغايات فى منظمات
الادارة - الامر الذى قد يجعل من الوسائل اهدافا فى حد ذاتها فتحليل
القرارات عن هدفها الرئيسى ، ومن ثم عن الرشد الكامل .

● كنتيجة لمركزية هيكل السلطة فى منظمات الادارة العامة فقد يتحول
الرشد الادارى تجاه الجانبي الشخصى وليس التنظيمى .

- صعوبة تحديد الاهداف بسبب ارتباطها بالقيم الخاصة بمدركة " الصالح العام " .
- نقص المعلومات ، والذى ينشا فى المنظمات من عدة مصادر الاتجاه السلبى تجاه طلب او مناقشة نوعيات معينة من المعلومات بسبب ارتباطها بمواقف سياسية معينة .
- انشغال الادارة بالتنفيذ واجراءات العمل يحد من فرصة وجود وقت كاف للحصول على المعلومات الضرورية .
- عدم وجود الوسائل والامكانيات المتطورة للحصول على المعلومات.
- قلق الادارة على عنصر التكلفة يجعلها تترد فى طلب المعلومات الضرورية وانفاق الوقت والجهد فى استيعاب مضمونها وقيمتها .
- كنتيجة لوجود التكتلات المهنية والسياسية الملتزمة بانماط سلوكية خاصة فى منظمات الادارة العامة ، فان القرارات التى تتخذ فيها تتاثر بدرجة كبيرة بتلك الاتجاهات ، اذا قورنت بتلك التى توجد فى منظمات الادارة الخاصة .
- الخوف من اتخاذ القرارات التى تتعارض مع الاتجاهات السياسية ذات التأثير ، حتى ولو كان هذا على حساب الرشد الادارى .
- المظاهر السلبية للسلوك البيروقراطى المرضى للقادة الاداريين فى منظمات الادارة العامة والذى يعوق تحقق الرشد الادارى القائم على الاتصال الفعال المبنى على الثقة المتبادلة بين القمة والقاع فى البنية الهيكلية الديناميكية للمنظمة .

ومن اهم مظاهر السلوك ما يلي :

- اتجاه القادة لفصل انفسهم عن التابعين لهم .
- تقديس الاجراءات واللوائح الرسمية وعدم التصرف خارج نطاقها .
- الالتصاق بالمركز التنظيمى كمصدر وحيد للسلطة .
- انعدام حساسية القادة لحاجات ومطالب التابعين والعملاء ومن ثم فقدان اهمية الاهداف الفردية فى الرشد الادارى .
- مقاومة التغيير وتجنب مواجهة اثر المتغيرات البيئية على المنظمة الامر الذى يعوق عملية التطوير ويقضى على فرصة الابتكار فى المنظمة^١.

^١ محمد فريد -سعيد محمد - إدارة الاعمال - الدار الجامعية - ص ١٣٧-١٤٣

المبحث الاول

نبذة تاريخية عن محلية بربر

تقع محافظة بربر بين خطى عرض ١٧:٤٠ - ١٨:٣٠ وخطى طول ٣٣:٣٠ - ٣٤:٣٠ .

عدد السكان فى المحافظة ١٥٣,٠٠٠ نسمة وهم موزعون فى وحدات ادارية اربعة كما يلى :

• وحدة مدينة بربر	٢٥٣١٩,٧٥ نسمة
• وحدة ريفى بربر	٦٢١٦٢,٧٥ نسمة
• وحدة العبيدية الفاروق	٢٣٤٠٩,٧٥ نسمة
• وحدة الباوقه	<u>٣٧٦٠٧,٧٥ نسمة</u>
الجملة	١٥٣,٠٠٠ نسمة

تبلغ مساحة المحافظة حوالى ١٤ الف كيلو متر مربع ويشقها نهر النيل العظيم حيث يجرى خلالها فى مساحة طويلة ١٠٨ كيلو متر طولى .

النشاطات الخدمية الزراعية :

المساحة الصالحة بالزراعة فى المحافظة ١٥٠ الف فدان المساحة المستقلة فعلا ١٦٠ الف فدان اهم المشاريع الزراعية هى الحسا ، الباوقه ، تنقا ، جمعيه راس الوادى ، جاد الله ، واحه الخير ، حله يونس ، كدياس ، الجول ، جمعيه مبيركة .

الثروة الحيوانية :

تعتبر المحافظة منطقة خالية من امراض الحيوان ولذا تقصدها اعداد كبيرة من قبائل البشاريين والعبادة والحسانية وغيرهم

التعليم :

توجد خمسة كليات جامعية تابعة لوادى النيل وهى :

- ١- كلية الزراعة دار مالى
- ٢- كلية العلوم العربية والاسلامية بنين القدواب
- ٣- كلية الشريعة والقانون بنين بمدينة بربر
- ٤- كلية الشريعة والقانون بنات بمدينة بربر
- ٥- جامعة الشيخ عبدالله البدرى

الصحة :

توجد بالمحافظة اربعة مستشفيات هى :

- ١- مستشفى الباوقه .
- ٢- مستشفى بربر .

٣- مستشفى القمبرات .

٤- مستشفى كدباس التعليمى .

وبها عدد اجزخانات واحدة شعبية تتبع لوزارة الصحة وثلاثة تجارية تتبع لموطنى بربر وواحدة بمستشفى القمبرات واخرى تجارية بالباوقة

الكهرباء :

تم رمى الكيبل خط الكهرباء بمقدار ٣٣ ك واط المباشر لضفة الغربية والذى سيزيد من الطاقة الكهربائية لمدينة بربر وريفى والمساحة مبذولة لاكمال هذا المشروع .

المحور الدعوى والتعبوى والجهادى :

قامت المحافظة بتفعيل لجان الفعلية بالمحليات وتنشيط العمل الدعوى بتكثيف القوافل الدعوية .

الجهد الشعبى :

خلال الثلاثة عشر عاما الماضية تم تنفيذ العديد من المشاريع بالجهد الشعبى بتكلفة تقدر باكثر من اربعين مليار جنيه اضافة لمشروع طريق عطبرة بربر العبيدية وتقدر تكلفة باكثر من ستة مليار جنيه .

المنظمات الطوعية :

تباشر منظمات الثورة بهذه المحافظة اعمالهم بصورة منظمة وهى منسقيات الدفاع الشعبى على مستوى رئاسة المحافظة والوحدات ومنسقيات الشرطة واعداه ومنظمات الشهيد والاشعريين .

المبحث الثانى الهيكل التنظيمى لمحلية بربر

يتكون الهيكل الادارى لمحلية بربر من الاتى :

مهام ادارة الاعلام :

الاشراف والمتابعة والعمل لتفصيل التحرير والتوثيق والتغطية الشاملة للزيارة المناسبات والمشاركات ومتابعة الوسائط الاعلامية والاخبار عبر النت شبكة بربر والتعامل مع الاجهزة الاعلامية فى مجال الاخبار .

مهام ادارة الحسابات :

تقوم هذه الادارة بتنفيذ العمل المالى بالمحلية بتنفيذ هذا العمل على الميزانية للمحلية ويتم هذا العمل جانب التودير والذى ممثل الايرادات المتصلة بواسطة القوانين التى تتبعها ادارة المحلية وكذلك الهدف على اوجه الميزانية

شؤون الخدمة :

- توفر الكوادر الادارية والفنية والمهنية اللازمة لتنفيذ التنمية .
- العمل على تدريب العاملين وفق التطورات العملية والادارية والفنية والمهنية وتاهيل قدراتهم بالتدريب الداخلى والخارجى .
- النظر فى سياسة تعين وترقيات العاملين بما يحقق كفاءة تشغيل الهيكل الوظيفى للمحلية .
- محاسبة العاملين وفق القوانين واللوائح المنظمة للخدمة العامة .
- التوصية بالانتداب من الولاية والمستوى القومى وفق الاحتياجات ووفق القوانين واللوائح المنظمة للخدمة العامة .

مهام مخازن محلية بربر :

- المخازن والمشتريات بالمحلية مسؤولة عن كلمة الدورة الميزانية بالمحلية.
- الشراء من السوق المحلى حسب التصرفات الصادرة من الوحدة ويتم الشراء بعد اجراء المناقصات من السوق المحلى .
 - التصاعد مسئول قسم المخازن والشراء البضاعة ولكن سنه لعدم وجود وحدة متكاملة للمخازن يقوم ادارة اللجنة بالمحلية بالبضاعة بعد قرن العطاءات .

التخزين :

هنالك مواد نسبة لتقوم اوراق المخازن واشراء والبضاعة بخصمها بالمخازن ويتم الصرف بعد تصديق الممول حسب ، هنالك كرت العقدة ٥٣ ودفتر العقد ٢١ .

الايرادات :

متابعة تحصيل الوحدات الادارية بالمحلية حسب الميزانية .

مفتش الزراعة :

الاشراف على العمل الزراعى ومتابعة تنفيذ سياسة الدونة فيما يختص بترفيه الاداء فى مجال الزراعة .

الادارة العامة للصحة :

وضع خطط الاستراتيجية السنوية للادارة وذلك وحدة سياسة التخطيط الاختصاصات، التحصين ، التغذية ، علاج الطفل المتكامل ، الصحة الانجابية .

المبحث الاول اجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية - تحليل الشخصية واختيار فرضيات
البحث

اداة جمع البيانات :

ان اداة جمع البيانات المست خدمة فى الدراسة هى الاستبيان وهو
ينقسم الى جزئيين .

الجزء الاول هو البيانات الشخصية ويحتوى على مجموعة اسئلة متعلقة
بالنوع - العمر - مستوى التعليم - الحالة الاجتماعية .

اما الجزء الثانى فهو يحتوى على التقدير الاحصائى (نسب مئوية)
لتحليل البيانات بفرض معرفة مؤشرات وجود درجة لصحة او لعدم
صحة فرضيات الدراسة .

مجتمع البحث والعينة :

يكون مجتمع البحث من العاملين بمحلية بربر والذي اخذت عينة بعدد (٤٠) شخصا .

المبحث الثانى تحليل البيانات الشخصية

ان الهدف الاساسى لتحليل هذه البيانات هو معرفة درجة الاختلاف او التشابه بين افراد العينة ومدى تمثلها لمجتمع البحث ويقوم اساسا على التحليل الوصفى ويركز على النوع - العمر بالمستوى التعليمى - الحالة الاجتماعية - الخبرة العلمية .

• النوع :

تم سؤال المبحوثين عن النوع وذلك لمعرفة الجنس وقد اعطيت ايجابيات (ذكر - انثى) الجدول يوضح ذلك

النسبة	العدد	الجنس
٣٧,٥%	١٥	ذكر
٦٢,٥%	٢٥	انثى

من الملاحظ ان نسبة الاناث اكثر من نسبة الذكور فى محلية بربر اذ تبلغ ٦٢,٥% مما يؤثر فى تعطيل كثير من الاعمال .

• العمل :

تم سؤال المبحوثين عن العمر وقد اعطيت الفئات الموضحة ادناه :

الفئات	العدد	النسبة
اقل من ٣٠	-	-
٣١ - ٤٠	٣٠	%٧٥
٤١ - ٥٠	٥	%١٢,٥
اكثر من ٥٠	٥	%١٢,٥

تبلغ نسبة الاعمار الاغلبية فى محلية بربر ٣١ - ٤٠ سنة بمعدل نسبة %٧٥ وهى فئة الشباب وفى هذا العمر يكون الانسان اكثر عطاء .

• الحالة الاجتماعية :

تم سؤال المبحوثين الحالة الاجتماعية فى المحلية واعطيت الاجابات فى شكل ثلاثة فئات عازب - متزوج - اخرى الجدول يوضح ذلك .

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
عازب	١٥	%٣٧,٥
متزوج	٢٠	%٥٠
اخرى	٥	%١٢,٥

من الواضح ان عدد العاملين فى مدينة بربر المتزوجين تمثل الاكثرية اذا تبلغ %٥٠ وهذا يوضح دور المحلية فى دعم البرامج الاجتماعية

• مستوى التعليم :

تم سؤال المبحوثين عن مستوى التعليم وقد اعطيت البيانات الموضحة ادناه :

المستوى التعليمى	العدد	النسبة
------------------	-------	--------

ثانوى	١٥	%٣٧,٥
جامعى	١٥	%٣٧,٥
دبلوم على		%١٢,٥
ماجستير	٥	%١٢,٥

يبلغ مستوى التعليم الثانوى والجامعى الاكثر العاملين بعده المحلية وتبلغ نسبة %٣٧,٥ .

• مكان الميلاد

تم سؤال المبحوثين عن مكان الميلاد وقد اعطت البيانات الموضحة ادناه

مكان الميلاد	العدد	النسبة
ولاية نهر النيل	٣٧	%٩٢,٥
اخرى	٣	%٧,٥

معظم العاملين بقوة المحلية من ولاية نهر النيل وتبلغ النسبة %٩٢,٥ وهذا له جانب ايجابى فى اداء الاعمال بالصورة السليمة .

• الخبرة العلمية :

تم سؤال المبحوثين عن الخبرة العلمية وقد اعطيت البيانات الموضحة ادناه

الخبرة العلمية	العدد	النسبة
اقل من ٥ سنوات	١٠	%٢٥
٥ - ١٠	١٥	%٣٧,٥
١١ - ١٥	٨	%٢٠
اكثر من ٢٠	٧	%١٧,٥

أكثر الخبرات العلمية في هذه المحلية تعود إلى أكثر من خمسة سنوات وتبلغ النسبة ٣٧,٥% وهذا يوضح توفر عدد كبير من الخبرات مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة .

- تم سؤال المبحوثين في المحلية عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات متوفرة وقد أعطيت الاجابات ادناه .

النسبة	العدد	
٤٠%	١٥	دائما
٣٥%	١٤	غالبا
٢٥%	١٠	احيانا

تكون متوفرة دائما لاتخاذ القرارات بنسبة ٤٠% يوضح الجدول بان توفر المعلومات من مصدرها يساعد على اتخاذ القرار الصحيح .

- يمكن ان يرجع توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في المحلية إلى الاسباب الآتية .

تم سؤال المبحوثين في المحلية إلى اين يرجع توفر المعلومات واعطيت الاجابات الآتية .

النسبة	العدد	
١٠%	٤	وجود ادارة تعنى بجمع وتنظيم المعلومات
٣٠%	١٢	وجود القوانين واللوائح المنظمة
١٥%	٦	كفاءة العاملين

كل الاسباب صحيحة	١٨	%٤٥
------------------	----	-----

ويمكن ان يرجع توفر المعلومات الى ان جميع الاسباب المذكورة اعلاه صحيحة بنسبة %٤٥ اى ان هنالك اداة تعنى بجمع وتنظيم المعلومات والعاملين اكفاء وتوجد لوائح وقوانين تنظيم العمل .

- يمكن القول ان القرارات فى محلية بربر سليمة .

تم سؤال المبحوثين فى المحلية عن القرارات السليمة وقد اعطيت الاجابات ادناه .

النسبة	العدد	
%٢٠	٨	دائما
%٥٠	٢٠	غالبا
%٣٠	١٢	احيانا

يوضح الجدول ان غالبية القرارات فى المحلية سليمة بنسبة %٥٠ .

- سياسات الهيئة تمضى وفقا لاهدافها المرسومة .

تم سؤال المبحوثين فى المحلية وقد اعطيت الاجابات ادناه .

النسبة	العدد	
%٣٥	١٤	دائما
%٢٧	١١	غالبا
%٣٧,٥	١٥	احيانا

يوضح الجدول ان السياسات المحلية تمضى وفقا للاهداف المرسومة بنسبة عالية وبلغت ٣٧,٥% .

اختبار الفروض :

ان الهدف الرئيسى لهذه الدراسة هو اختبار الفروض التالية :

- هناك علاقة ايجابية بين المرسل والمستقبل فى نقل البيانات .
- هناك علاقة بين الاتصال الفعال فى اتخاذ القرارات .
- هناك علاقة بين الاتصال وتطوير الاداء بالمحلية .
- هناك علاقة ايجابية بين الاتصال الفعال وحل المشاكل .

اتضح لنا من خلال تحليل البيانات الخاصة بالمحلية وسبل اتخاذ القرارات فى هذه المحلية التوافق الكبيرة والارتباط الوسيط والقوى بين المعلومات الادارية السليمة وقوة القرارات التى تبنى على هذه المعلومات ويمكن القول بانها علاقة طردية كما ان اتخاذ قرار ملائم وصحيح ودقيق يؤدي الى تسهيلات كبيرة وواسعة فى الاعمال التى تقوم بها المحلية وسيرها نحو

الاتجاه المرسوم الصحيح الذى يحقق الانتاجية المطلوبة العالية وفاعلية ،
ايضا تحقيق كفاءة عالية التنبؤ لمستقبل ونجاح المحلية .

وتمثل مسائل نقل البيانات من اهم المقومات لنجاح المحلية ومهمة للغاية
فى حالة حدوث اى اعطال او اى مشاكل مهما كانت قيمتها يحتاج المدير
او المسئولين لتوضيح او اى معلومات عن هذه المشكلة فى حرج فانه يلجا
الى وسائل نقل البيانات دون اى تعب وجهد ويكون له فكرة عن المشكلة
والحلول لها مما يوفر عليه الوقت والجهد والتكلفة وبالتالي يستطيع ان
يتخذ قراره بكل سهولة ويسر ويكون فى وقت قياسى ولان وجود الحل
السريع والامثل يودى الى سرعة التنفيذ وبالتالي احتواء المشكلة وتلاشيها
دون ان يكون هنالك ادى تاثير لها بالنسبة المحلية او الادارة .

النتائج :

- القدرة على الحصول على اكبر كمية من المعلومات بسهولة فى محلية مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة .
 - توفر المهارات والخبرات العالية فى جميع المجالات الادارية بالمحلية .
 - ضمان حفظ المعلومات بالطريقة السليمة لوجود نظام للمعلومات بالمحلية .
 - تطور وتقدم اداء العمل بعد تدريب العاملين فى المؤسسات العملية والخدمية .
- ان توفر المعلومات من مصدرها يساعد فى اتخاذ القرارات السليمة .

التوصيات :

- يجب على كل مدير ادارى او مدير منظمة اكتساب مهارات التعريف الادارى للقرارات الادارية لتمييز بين القرار الادارى والشخصى
- يجب على كل المسؤولين الالمام التام بالخطوات العلمية لاتي لقرارات بالاضافة الى التعرف على انواع القرارات الادارية المطلوبة واهميتها بالنسبة للمحلية .
- على المسؤولين فى عملية عقد دوران تدريبية فى اتخاذ القرارات التطوير الاداريين .
- مشاركة المدير العاملين فى اتخاذ القرارات ، مهارات اتخاذ القرارات حتى لديهم لتحقيق النجاح الكامل للمحلية والاتجاه نحو الافضل .
- نوصى متابعة تنفيذ القرارات لان القرار المتخذ من غير متابعة و شد الاجدى له .

الخاتمة :

فى خاتمة هذه الدراسة نوجز القول بان المعلومات تلعب دورا فعالا فى اتخاذ القرارات وبالتالي تؤثر تأثير مباشر على ادارة هذه المؤسسات وذلك ىنعكس مردودها على الجوانب الادارية والمالية ولضمان اجراءات اتخاذ القرارات ىصبح من الضرورى على القائمين بامر هذه القرارات البحث عن الاسباب التى تؤدى الى المشكلة وتلمس افضل سبل للمعالجة فى موضع التنفيذ وىقيم مدى نجاح هذه السبل .

كل ذلك سعيا وراء اتخاذ القرار السليم فى المقام الاول للحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات المتاحة .

استبيان حول الاتصال الادارى ودوره فى اتخاذ القرارات

فى محلية بربر

البيانات الشخصية : ذكر () انثى () .

العمر : اقل من ٣٠ () ٣١ - ٤٠ () ٤١ - ٥٠ ()

اكثر من ٥٠ () .

الحالة الاجتماعية : عازب () متزوج () اخرى () .

مستوى التعليم : اقل من جامعى () جامعى () دبلوم على ()

ماجستير () .

مكان الميلاد : ولاية نهر النيل () اخرى () .

الخبرة العلمية : اقل من ٥ سنوات () ٥ - ١٠ () ١١ - ١٥ ()

اكثر من ٢٠ () .

يمكن القول بان المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات متوفرة

دائماً () غالباً () احياناً () .

يمكن ان يرجع توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فى محلية بربر الى
واحدة من الاسباب الاتية :

- () وجود ادارة تعنى بجمع وتنظيم المعلومات
- . () وجود القوانين واللوائح المنظمة
- . () كفاءة العاملين
- . () كل الاسباب الصحيحة
- . () عدم وجود ادارة متخصصة تعنى بجمع وتنظيم المعلومات
- . () عدم وجود القوانين واللوائح المنظمة
- . () كفاءة العاملين
- . () كل الاسباب صحيحة

يمكن القول ان القرارات فى محلية بربر سليمة :

دائما () غالبا () احيانا () .

ان سياسات الهيئة تمضى وفقا لاهدافها المرسومة :

دائما () غالبا () احيانا () .

المصادر والمراجع :

١. صباح حميد - غازى فرحان - الاتصالات الادارية .
٢. مصطفى ابوبكر - عبدالله عبدالرحمن - الاتصال الفعال .
٣. شريف الحمدي - مهارات الاتصال .
٤. على محمد - اساسيات الاتصال ومهاراته .
٥. مصطفى حجازى - الاتصال الفعال فى العلاقات الانسانية والادارية .
٦. سعيد بشير - الاتصال الادارى .
٧. اسماعيل ابراهيم و اخرون - المحاسبة الادارية ومناذج بحوث العمليات فى اتخاذ القرارات .
٨. الشميمرى - مبادئ ادارة الاعمال .
٩. محمد عبد حسين - نظم معلومات الادارية الحاسوبية .
١٠. عبدالسلام ابو قحن واخرون - اساسيات تنظيم وادارة الاعمال .
١١. على شريف - الادارة المعاصرة .

١٢. عبدالغفار حنفي وآخرون - أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال.

١٣. <http://www.brooonzyah.net/vb/tbo77.html>

١٤. محمد فريد ، سعيد محمد - إدارة الأعمال .

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الاية	أ
الإهداء	ب
الشكر والعرفان	ج
خطة البحث	د
المقدمة	١ - ٤
الفصل الاول : الاتصال	
المبحث الاول : تعريف الاتصال واهمية الاتصال	٥ - ٨
المبحث الثانى : انواع ومبادئ الاتصال	٩ - ١٣
المبحث الثالث : معوقات الاتصال	١٤ - ٤٥
الفصل الثانى : اتخاذ القرارات	
المبحث الاول : تعريف القرارات واهمية القرارات	٤٦ - ٥١
المبحث الثانى : خطوات وانواع القرارات	٥٢ - ٦٣
المبحث الثالث : خصائص القرارات	٦٤ - ٦٨
الفصل الثالث : محلية بربر	
المبحث الاول : نبذة تاريخية عن محلية بربر	٦٩ - ٧١
المبحث الثانى : الهيكل التنظيمى لمحلية بربر	٧٢ - ٧٥
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
المبحث الاول : اجراءات الدراسة الميدانية	٧٦
المبحث الثانى : تحليل البيانات الشخصية	٧٧ - ٨٣
اختبار الفروض	٨٢ - ٨٣
النتائج والتوصيات	٨٤ - ٨٥
الخاتمة	٨٦
استبيان حول الاتصال الادارى ودوره فى اتخاذ القرارات فى محلية بربر	٨٧ - ٨٨
المصادر والمراجع	٨٩

