

معهد التخطيط القومي

مركز التدريب والتعليم

بحث بعنوان:

الإتصال الإداري وأثره في الأداء

(بالتطبيق على مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية

- الخرطوم - السودان)

إعداد

أحمد محمد الحسن أحمد العربي

إشراف

أ.د. ممدوح فهمي الشرقاوي

٢٠٠٧/٢٠٠٦

معهد التخطيط القومي

مركز التدريب والتعليم

بحث بعنوان

الإتصال الإداري وأثره في الأداء

(بالتطبيق على مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية

- الخرطوم - السودان)

إعداد

أحمد محمد الحسن أحمد العربي

إشراف

أ.د. ممدوح فهمي الشرقاوي



﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ  
القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم  
وشاورهم في الأمر، فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله  
يحب المتوكلين﴾ ♦ ♦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْعَظِيمِ

(آل عمران الآية ١٥٩)

## إهداء

إلى من أنارت لي الطريق  
والدتي... أطل الله قي عمرها،  
إلى روح الذي تعلمت منه الكثير  
والدي... في ذكراه السادسة،  
إلى زوجتي التي تشاركني  
طمو الحياة ومرها...  
إلى من أستمد منهم روح كفاحي  
مآب، ملاذ، ومحمد الحسن ،  
إلى الأساتذة الأجلاء  
شموع العلم والمعرفة...  
إلى رفقاء الدرب والسلاح...  
إليهم جميعاً يكون الإهداء...

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الصادق الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين .

يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لكل من هيا لي المناخ المناسب  
ومد لي يد العون وساعدني في إخراج هذا البحث بالصورة التي بين أيديكم .

وأخص بالشكر أستاذي الجليل الأستاذ الدكتور / ممدوح فهمي الشرقاوي الذي  
أشرف على هذا البحث، والذي لم يألوا جهداً ولم يدخر وسعاً في تقديم النصح  
والتوجيه، مما كان له الأثر الكبير في إخراج هذا البحث بهذه الصورة، فجزاه الله عني  
خير الجزاء . كذلك الشكر موصول لأسرة مكتبة معهد التخطيط القومي، وأسرة مكتبة  
كلية التجارة بجامعة القاهرة وأسرة مكتبة كلية التجارة بجامعة عين شمس لإتاحتهم لي  
فرصة الحصول على المعلومات التي إحتاجها البحث .

والشكر أيضاً لأسرة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية ممثله في إدارة  
البحوث والتنمية لتقديم المساعدة في مراحل البحث المختلفة .

والشكر أولاً وأخيراً لله تعالى ومن بعد لوزارة الدفاع السودانية لتهيئة هذه  
الفرصة للتواصل العلمي ولأسرة معهد التخطيط القومي (القاهرة) لإتاحتها لنا الفرصة  
أن ننهل من معينها الثر، فجزاهم الله جميعاً خير الجزاء .

**الباحث**

## محتويات البحث

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
المقدمة	١
الفصل الأول: الإتصال: المفهوم - الأهمية - أنواع ووسائل الإتصال، ودور العلاقات العامة في الإتصال	٤
المبحث الأول: مفهوم الإتصال وأهميته	٥
المبحث الثاني: أنواع ومستويات الإتصال	١٠
المبحث الثالث: أساليب ووسائل الإتصال	١٨
المبحث الرابع: العلاقات العامة والإتصال	٢٦
الفصل الثاني: معوقات الإتصال وطرق تحسينه	٣٧
المبحث الأول: معوقات الإتصال	٣٨
المبحث الثاني: تنمية وتحسين مهارات الإتصال	٤٥
المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية	٦٠
المبحث الرابع: مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية	٦٧
المبحث الخامس: الإتصال في مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية	٨٣
الخاتمة	٩٧
المراجع	١٠٢
الملاحق	١٠٥

### فهرس الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
٨٤	درجة الإتصال بين أفراد المجموعة-----	١/٤
٨٥	رأي المبحوثين في العلاقة بين الإتصال الفعال والأداء-----	٢/٤
٨٥	فعالية الإتصال ذو الإتجاهين في تحقيق الأهداف-----	٣/٤
٨٦	إتجاه تدفق المعلومات في المجموعة-----	٤/٤
٨٧	بداية الإتصال في المجموعة-----	٥/٤
٨٨	درجة الإتصال إلى أعلى-----	٦/٤
٨٨	آراء المبحوثين حول أثر معوقات الإتصال على الأداء-----	٧/٤
٩١	طريقة وصول الرسالة الإتصالية في المجموعة-----	٨/٤
٩١	أفضل وسائل الإتصال-----	٩/٤
٩٣	رأي الإدارة العليا في طريقة الإتصال بالمجموعة-----	١٠/٤
	رأي المبحوثين في أثر تحسين مهارات الإتصال في وضع المنشأة .-----	١١/٤
٩٥		

### فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
١٣	شبكات الإتصال-----	١/١
٢٣	نموذج الإتصال-----	٢/١
٧٤	الهيكل التنظيمي لمجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية-----	١/٣

## المقدمة:

لاشك أن عصر اليوم هو عصر التنافس الكبير وهو عصر التقدم والنهضة في كل مجالات الحياة العلمية، الإقتصادية، الإجتماعية والإدارية وغيرها، إذ أصبحت المنظمات الكبيرة من منشآت ومؤسسات ووزارات وهيئات هي الطابع الذي يميز عصرنا الذي نعيش، لما تقوم به من دور مهم في عملية التنمية والتطوير الإقتصادي والإجتماعي.

تعتبر العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه، هي النشاط الرئيسي في حياة هذه المنشآت لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. كما أن الإدارة هي النشاط الإجتماعي الذي يكمن وراء تقدم الأمم ورفيها.

بما أن الكفاءة الإدارية وكفاءة الأداء - بإعتبارها أداة للتنمية بمفهومها الشامل - يقوم بها الأفراد، وبما أن الأفراد هم العنصر الأساسي في الكفاءة والإصلاح والتنمية، فإن محصلة هذه الكفاءة والتنمية تعتمد إلى حد كبير على درجة ومدى الإهتمام بالأفراد في المنشأة المعنية.

هكذا فإن دور الإدارة في الإهتمام بأفرادها والعمل على رفع كفاءة أدائهم لا تقتنى إلا بالإهتمام بأمر الإتصال الإداري بكافة مستوياته وتهيئة المناخ المناسب للأفراد للقيام بأداء الأعمال الموكلة إليهم مما يكون له الأثر الفعال في التنمية.

إن عملية الإتصال الإداري، تحتل أهمية كبرى في المجال التنظيمي، ينبع ذلك من إهتمام الإدارة بوصول توجيهاتها ورسائلها وتعليماتها إلى العاملين بالتنظيم، أيضاً إهتمامها بالإتصالات المتجهة إلى أعلى والتي يمكن بها الوقوف على مشاعر وإتجاهات الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بجانب الإتصالات الأفقية بين القيادات وبعضها والأفراد وبعضهم لتحقيق التعاون والتفاهم والتنسيق لتحقيق الأهداف المرجوة، هذا فضلاً عن ضرورة الإهتمام بالإتصالات الخارجية مع البيئة المحيطة بالمنشأة.



## مشكلة البحث:

بالرغم من أهمية الإتصال الإداري، وأثره المباشر في الأداء، إلا أنه لم يجد الإهتمام الكافي من الإدارة في المنظمات المختلفة. بل ويقابل بالإهمال واللامبالاة مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء بها. إن الوقوف على نظم الإتصالات في هذه المنظمات، يعطي صورة عن الجوانب المرتبطة بمشكلة الأداء الإداري إذ أن فعالية الأداء الإداري بها تتسنى بوضع الحلول الناجحة والجذرية لمشكلاته من خلال البحث والدراسة، لذا فإن البحث في الإتصال في مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية يمثل أحد المداخل لمعالجة هذه المشكلة.

## أهداف البحث:

ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- ١- إلقاء الضوء على المفهوم المتكامل لعمالية الإتصالات الإدارية وإبراز كافة جوانبها المختلفة.
- ٢- إظهار أثر الإتصال أو توضيح الارتباط الوثيق بين فعالية الإتصال وكفاءة الأداء بصورة عامة.
- ٣- دراسة وضع نظام الإتصال بمجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية - الخرطوم (دراسة الحالة المعنية في البحث) وتحليلها ومواجهة المشكلة مع إقتراح الحلول المناسبة لها.

## فروض البحث:

يهدف البحث إلى إختيار الفروض التالية:-

- ١- توجد علاقة سببية إستدلالية بين الإتصال الفعال وكفاءة الأداء.
- ٢- الإتصال ذو الإتجاهين يؤدي إلى اتصال أكثر فعالية.
- ٣- وجود معوقات للإتصال يؤثر على الأداء بمجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية.
- ٤- تحسين مهارات المديرين والرؤساء في العملية الإتصالية يؤثر على وضع المنشأة.

## منهج البحث:

يتبع البحث منهج التحليل الوصفي بشقيه دراسة الحالة والطريقة الإحصائية، والمنهج التاريخي، وتتكون مصادر الدراسة من:-

- ١- المصادر الأولية: إعداد قائمة الإستقصاء وإجابتها بواسطة الجهات المعنية بموضوع البحث.
- ٢- المصادر الثانوية: المراجع العلمية والكتب العربية والأجنبية التي تغطي مجال البحث، إضافة إلى الدراسات والمذكرات والأوراق التي تتناول هذا الموضوع.

## حدود البحث:

تتخصر الدراسة برئاسة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية بالخرطوم.

## مجتمع البحث:

العاملون بمجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية.

## هيكل البحث:

يشتمل البحث على مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، تتناول المقدمة: مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، فروض البحث، منهج البحث، حدود الدراسة ومجتمع البحث.

يتناول الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري العام للإتصال الإداري.

يتناول الفصل الثاني: معوقات الإتصال وطرق تحسينه.

يتناول الفصل الثالث: مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية - نبذة تاريخية عن البنك

تتناول النشأة والتطور والهيكل التنظيمي والأنشطة والإنجازات.

يتناول الفصل الرابع: الإتصال في مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية - يتناول تحليل

لواقع الإتصال الإداري به.

ثم الخاتمة: وتحتوي على النتائج والتوصيات.

## الفصل الأول

الإتصال: المفهوم - الأهمية - أنواع ووسائل الإتصال

ودور العلاقات العامة في الإتصال

- المبحث الأول : مفهوم الإتصال وأهميته .
- المبحث الثاني : أنواع ومستويات الإتصال .
- المبحث الثالث : أساليب ووسائل الإتصال .
- المبحث الرابع : العلاقات العامة والإتصال .

## الفصل الأول

الإتصال: المفهوم - الأهمية - أنواع ووسائل الإتصال

### دور العلاقات العامة في الإتصال

١/١- المبحث الأول: مفهوم الإتصال وأهميته:

١/١/١- مفهوم الإتصال:

إن الإتصال في مفهومه العام أمر لازم للإنسان، طالما أنه يعيش في مجتمع، إذ لا بد له من أن يتصل بغيره من الناس، ينقل إليهم أفكاره ومعلوماته وحصيلة خبرته في الحياة، وبذا يتسنى تبادل التعارف بين بني البشر، إذا فالإتصال مسألة حتمية وهو عملية إجتماعية تهدف إلى تحقيق التفاعل والمشاركة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمعات بعضها البعض، لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة وهو عملية يومية متكررة، تمارس في الحياة العامة والخاصة لتحقيق الأهداف وإشباع الرغبات والحاجات. وصدق الله الحق عز وجل حين قال: يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير<sup>(١)</sup>.

لاشك أن الحاجات الإنسانية متنوعة، وتبعاً لهذا التنوع ومجالات تحقيق هذه الحاجات بالنسبة للفرد أو المجتمع، تتنوع وتتعدد تعريفات الإتصال، لكن يلاحظ أن التعريفات تجمع كلها وتؤكد أن الإتصال عملية أساسية وهامة للفرد والمجتمع.

لذا فإن الإتصال في علم الإجتماع يعتبر ضرورة لإستمرار الحياة الإجتماعية ويخدم في المقام الأول التكامل والتعايش الإجتماعي بين أفراد المجتمع. وفي المجال التربوي يومي الإتصال إلى نقل الخبرات والمهارات والتراث حيث يكتسب الفرد صورة المجتمع الذي يعيش فيه. أما في المجال الإداري، فإن غاية الإتصال هي الإرتفاع بمعدلات الأداء من خلال تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية، وفي مجال الإعلام، يهدف الإتصال إلى تحقيق وظائف عدة منها التربية والتعليم والتسلية والترفيه إضافة إلى الأهداف التجارية. هذا بالإضافة إلى الكثير من المجالات المتعددة التي يشكل الإتصال فيها محوراً أساسياً.

(١) سورة الحجرات ، الآية (١٣).

يعرف علماء الاجتماع عملية الاتصالات على أنها (تبادل المعلومات)، وعرفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية على أنها (التصرف الذي يؤدي إلى تبادل المعاني)، كما وضعت إحدى اللجان الأمريكية التي شكلت خصيصاً لدراسة الاتصالات في مجال الأعمال والصناعة، التعريف التالي: (التبادل المزدوج للحقائق والآراء والأفكار والعواطف بين المرسل والمستقبل بما يحقق الفهم المشترك بينهما وإن كان لا يعني بالضرورة حتمية الإتفاق العام)<sup>(١)</sup> .

يرى عبد الرحمن عبد الباقي عمر<sup>(٢)</sup> أن التعريفات أعلاه تشير إلى الإتصال بصفة عامة ويفضل تعريف الإتصال بأنه (أي سلوك يبدوه الفرد الذي يقوم بإرسال البيانات، ينتج عنه نقل المعنى الذي يرغب فيه للأفراد الآخرين الذين يستقبلون هذه البيانات ويتسبب عن ذلك إستجابتهم بالسلوك أو الطريقة التي يرغبها) .

(كلمة الإتصال بالإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communs وهي تعني العموم أو الشيوخ، أي أننا عندما نتصل فإننا نشيع فهماً مشتركاً مع الآخرين في المعلومات والأفكار أو الإتجاه، ويكون جوهر الإتصال هو تأهيل الراسل أو المرسل إليه للمشاركة في نغمة موحدته حول موضوع معين . بهذا يمكن القول بأن الإتصال هو عملية نقل معنى من شخص إلى آخر مستخدماً في هذا الصدد ما يساعد على ذلك . . أو هو تمرير المعلومات والفهم من شخص إلى آخر)<sup>(٣)</sup> .

ويرى السيد عليوه<sup>(٤)</sup> أن الإتصال في أوسع معانيه (هو إنتاج وتبادل الأفكار والمعلومات من جهة لأخرى، إنه يعني محاولة خلق شئ مشترك بين طرفين أو شخصين على الأقل) .

(١) إبراهيم عبدالله المنيف، الإدارة: المفاهيم الأسس والمهام، (القاهرة: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٩٤) ص ١٧٠ .  
(٢) عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الإتصالات في مجال الإدارة (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، أكتوبر ١٩٩٣)، ص ٨ .  
(٣) حسين محمد علي، المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٦)، ص ٣٦ .

(٤) السيد عليوه، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٧)، ص ١٦١ .

(الإتصال هو عملية تفاعل وتبادل المعلومات بين طرفين أحدهما مرسل و الآخر مستقبل) • وتهدف هذه العملية إلى إثارة سلوك المستقبل أو ردود أفعاله، بما يؤدي إلى نتيجة معينة مرغوب فيها من قبل المرسل(١) •

أما الهوارى(٢) فيرى أن الإتصال هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات Information (أي بيانات مفيدة) من أي نوع من أي عضو في الهيكل الوظيفي، إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير، ومن هذا التعريف يتضح أن الإتصال قد يكون من رئيس إلى مرؤوس أو من مرؤوس إلى رئيس أو في مستوى أفقي بين الرؤساء وبعضهم ويشترط أن يكون الإتصال بقصد إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة فيها، بمعنى آخر يجب أن يكون للإتصال غرض أو أغراض •

يعرف كونتز(٣) وزميلاه الإتصال بأنه إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المرسل والمستقبل على حد سواء) • الإتصال في الإدارة يعرف بأنه عملية نقل فكرة معينة أو معنى محدد من ذهن شخص إلى ذهن شخص آخر أو آخرين بالحالة التي عليها تلك الفكرة أو هذا المعنى(٤) •

يركز يس عامر(٥) في تعريفه على الجانب السلوكي فيعرف الإتصال بأنه (ظاهرة إجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الإتصال، المشتمل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة) •

---

(١) السيد محمد عبد الغفار، إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٠)، ص ٣٠٣.  
(٢) سيد الهوارى، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، الطبعة الحادية عشرة (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦)، ص ٣٦٧.

(٣) Koontz, O'donnell and Weihrich, *Essentials of Management*, (India), Tata Mc Graw Hill Publishing Company Ltd, 1983. P. 440

(٤) زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الإتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، (القاهرة: مكتبة الأتجلو العربية، ١٩٩٤)، ص ٢٩.

(٥) يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوك لها، (الرياض: دار المريخ، ١٩٨٩)، ص ٣٠.

من كل التعريفات السابقة يمكن القول بأن الإتصال ظاهرة إجتماعية قديمة قدم الوجود البشري، وأنه يلزم لمزاولته وجود طرفين، وإنه نشاط حركي إذ تربط عناصره علاقات متداخلة تفضي إلى إحداث تغيير وأثر متبادل (أي نتيجة) وأنه لا بد له من أسباب لمزاولته (هدف أيا كان) .

أيا كان الأمر، فإنه يمكن تعريف الإتصال بصورة مبسطة بإعتباره عملية نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو آراء أو إستفسارات أو شكاوى أو رغبات أو إتجاهات أو وجهات نظر أو تعليمات من شخص (مصدر الرسالة أو المرسل) إلى شخص آخر (مستقبل الرسالة) أو مجموعة أشخاص، مستخدماً وسيلة معينة من وسائل الإتصال، وذلك من أجل تحقيق هدف معين .

#### ٢/١/١- أهمية الإتصال:

إن الفرد داخل الكيان الإجتماعي يتصل بغيره ليشبع حاجاته الأساسية، ولكي يشعر بالأمن والطمأنينة والإحساس الإجتماعي المرتبط بوجوده داخل المجموعة وغير ذلك من الدوافع اليومية التي تتسم بالإستمرار والتي تجعل الإتصال (ضرورة إجتماعية) كما سبق القول، هذا من ناحية عامة . أما في المجال الإداري، فإنه يمكن إيجاز أهمية الإتصال في الآتي:-

- تتبع أهمية الإتصالات في المنظمة من إهتمام إدارة المنظمة بتوصيل توجيهاتها وتعليماتها ورسائلها إلى العاملين في جميع أرجاء المنظمة، هذا بالإضافة إلى إهتمامها بالتعرف على حقيقة إتجاهات ومشاعر الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب، بل أيضاً تهتم إدارة المنظمة بالإتصالات القائمة بين القيادات وبعضها البعض وبين الأفراد العاملين وبعضهم لتحقيق التعاون والتفاهم والتنسيق . هذا فضلاً عن ضرورة الإهتمام بالإتصالات الخارجية مع البيئة المحيطة والتي يعمل في ظلها المشروع ويتعامل معها<sup>(١)</sup> .

(١) السيد محمد عبد الغفار . مرجع سابق ذكره، ص ٣٠٣ .

- إن للإتصال أهمية كبرى في كل الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة ورقابة وغيرها، بل إن الإتصال هو محور وظيفة التوجيه وهو عنصر أساسي في إنجاحها، ذلك إن إصدار التوجيهات والقرارات والأوامر في حد ذاته غير كاف، إنما المقصود هو إيصالها وفهمها (عن طريق الإتصال) .
- يمكن القول بأن الإتصال الإداري هو الخيط الذي يربط وينسج مهام المدير بعضها مع البعض بل ويذهب خبراء الإدارة إلى القول بأن الإدارة هي الإتصال الإداري ذلك لأن الفشل في ممارسة الإتصال الإداري الفعال يعني الفشل في تحقيق الأهداف، التأخير في إنجاز الأعمال، عدم فهم المطلوب، عدم الإستجابة، إنتشار الإشاعة وخلق الصراعات الداخلية<sup>(١)</sup> .
- كذلك فإن لوظيفة الإتصال أثر فعال و علاقة وطيدة بعملية إتخاذ القرارات . ذلك أن عملية إتخاذ القرارات تحتاج في الأصل إلى توفير البيانات والمعلومات المختلفة التي يتم على ضوءها القرار المناسب، ويرى محي الدين الأزهري<sup>(٢)</sup> أن هذا الأثر يظهر في ثلاثة جوانب، الأول في نقل المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، والثاني في تأمين وصول القرارات وتفسيرها وتنفيذها بشكل سليم، والثالث في متابعة مدى المشكلات وتطبيقها وإرتداد المعلومات حولها .
- إضافة إلى أهمية الإتصال للمدير أو الرئيس، فإنه مهم جداً للمرؤوس هو الآخر، ذلك أن الإتصال الفعال بالمرؤوسين يؤدي إلى شعورهم بالأمن والإطمئنان وبروح الإنتماء إلى المنظمة ويؤدي إلى شحذ هممهم ورفع روحهم المعنوية مما يؤثر إيجاباً في رفع مستوى الأداء بالمنظمة .
- بناءً على كل ما تقدم، فإنه لا يمكن تصور أي عمل يمكن أن يؤدي، أو أي تغيير يمكن أن يحدث دون إتصال أيا كان نوعه، فهو ضروري لاستمرار الحياة الإجتماعية، واستمرار وتسيير الأعمال وإدارتها وتحقيق التعاون والإنسجام والتنسيق والفهم المتبادل بين الأطراف المعنية والتي تشكل طرفي الإتصال، وهو

(١) محي الدين صديق، الإتصال الإداري، (الخرطوم: ورقة مقدمة للدارسين في برنامج الإتصال الإداري بأكاديمية السودان للعلوم الإدارية، أبريل ١٩٩٦)، (غير منشورة) .

(٢) محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات)، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨) ص ٢٣١ .



بمثابة الدم الذي يغذي شرايين وأجهزة وأنشطة المنظمة المختلفة مما يؤثر على فعالية الأداء بها .

ونظراً لأهمية الإتصال، فإن الدراسات تفيد أن المديرين يقضون ما بين ٥٠% إلى ٨٠% من وقت عملهم الرسمي في عملية الإتصالات سواء كانت بالإستماع، التكلم، القراءة أو الكتابة<sup>(١)</sup> .

## ٢/١- المبحث الثاني: أنواع ومستويات الإتصال:

تتعدد تقسيمات أنواع الإتصالات بسبب تعدد المعايير المستخدمة في ذلك، فهناك من يتخذ الوسيلة معياراً فيقسم الإتصالات إلى شفوية وكتابية، ومنهم من يركز على الشكل فيقسمها إلى رسمية وغير رسمية، وآخرون يعتمدون في ذلك على إتجاه الإتصالات فيرون أنها رأسية (صاعدة وهابطة) وأفقية، وغير ذلك .

إن تدفق المدفوعات بين أعضاء المنظمة يسلك طريقين أساسيين هما:

١- الإتصال في إتجاه واحد، حيث يقتصر الأمر على تبليغ التعليمات أو الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس أو بصورة عامة من شخص ما أو مجموعة أشخاص في التنظيم (س) إلى شخص آخر أو إلى مجموعة أخرى من الأشخاص (ص) . أي أن المرسل هنا يخاطب شخص آخر وما على الأخير إلا الإنصات، وهذا النوع من الإتصال هو من صفات القيادة الإستبدادية أو التسلطية التي لا تسمح بمشاركة الآراء، لذا فإن أثره قد يكون محدوداً .

٢- الإتصال في إتجاهين ويكون ذلك عندما يجيب الشخص أو الأشخاص على الرسالة التي تلقوها، أي يحدث رد فعل وهو ما يعرف بالتغذية الراجعة أو العكسية (Feed Back)، ويتخذ الإتصال ذو الإتجاهين عدة صور منها على سبيل المثال، مشاركة العاملين في القرارات والخطط بالمنظمة ونظام الإقتراحات والشكاوي .

(١) سمير أحمد عسكر، المدخل إلى إدارة الأعمال، (القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٩٧) ص ٣٨٣ .

يؤيد الباحث الرأي القائل بأفضلية الإتصال ذو الإتجاهين، ذلك لأنه يمكن الرئيس من الوقوف على مشاعر و آراء وميول وإتجاهات المرؤوسين إضافة إلى أنه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم من خلال روح المشاركة والشعور بالإنتماء للمنظمة.

### ١/٢/١ - شبكات الإتصال:

يقصد بشبكات الإتصال، الخطوط التي تبين تدفق الإتصال بين الأفراد في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية المختلفة.

ويمكن إعتبار شبكات الإتصال على أنها الترتيب المخطط لمجموعة صغيرة من الأفراد الذي يسمح لهم بتبادل المعلومات في نمط محدد و غالباً ما تستخدم أربعة أنواع من الشبكات وهي شبكة العجلة، شبكة السلسلة، الشبكة الدائرية، الشبكة كاملة الترابط " كما يوضحها الشكل ١/١(\*) .

في الشبكة العجلة يوضع أحد الأعضاء في نقطة المركز ثم يوضع أربعة أعضاء أو أكثر مثلاً، كل منهم حول عضوية المركز مستقبلاً عن الآخر، وهذه الشبكة تمثل المركزية الشديدة حيث لا يستطيع الأعضاء الإتصال إلا بعضوية المركز فقط. أما في شبكة السلسلة فإن عضوان يأخذان نقطتي النهاية ولا يستطيع أي عضو آخر الإتصال بشكل مباشر إلا مع عضو مجاور له. ويستخدم الأعضاء الذين يقفون في المنتصف كنقاط توصيل للعضو الذي يمثل نقطة المنتصف في السلسلة، ويقوم هذا العضو بالإتصال بالعضوين المجاورين ولكن ليس له الحق في الإتصال المباشر مع عضوي النهاية. وبالتالي نجد أن هذه الشبكة أيضاً تأخذ بنظام المركزية ولكن بدرجة أقل من الشبكة العجلة. أما الشبكة الدائرية فهي تميل إلى اللامركزية حيث تستطيع أي فرد فيها الإتصال بالعضوين المجاورين له.

---

(\*) أنظر صفحة

وأخيراً تمثل شبكة كاملة الترابط اللامركزية الشديدة حيث يمكن لأي عضو الإتصال مباشرة بكل عضو آخر في المجموعة (١) .

يقسم الإتصال حسب الشكل إلى نوعين هما الإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي .

#### أولاً: الإتصال الرسمي:-

ويعتمد هذا النوع من الإتصال على مبادئ التنظيم الرسمي ويتم بين شاغلي المناصب الرئاسية في المنظمة (الإدارة العليا) ومرؤوسيهم وبالعكس، ويجب أن يكون الإتصال مخططاً له مسبقاً، إذ تمر من خلاله الحقائق والمعلومات عن طريق خطوط السلطة الرسمية، ويستخدم الإتصال الرسمي في المنشآت في نقل القرارات والتعليمات والتوجيهات من الرئاسات في القمة إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى، تم نقل المشاعر والآراء والمقترحات والتقارير والتوصيات والشكاوى من القاعدة إلى القمة .

يقسم الكتاب عادة الإتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع وهي الإتصال الرأسي بشقيه (النازل أو الهابط والصاعد) والإتصال الأفقي . وقد توصلت نتائج الدراسات إلى أن حوالي ثلثي الوقت الذي يقضيه المدير في الإتصال يكون مع رؤسائه ومرؤوسيه، وحوالي ثلث الوقت يقضيه في الإتصال الأفقي (٢) .

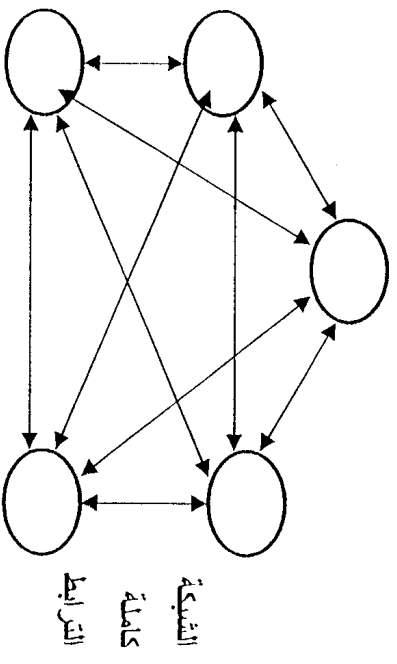
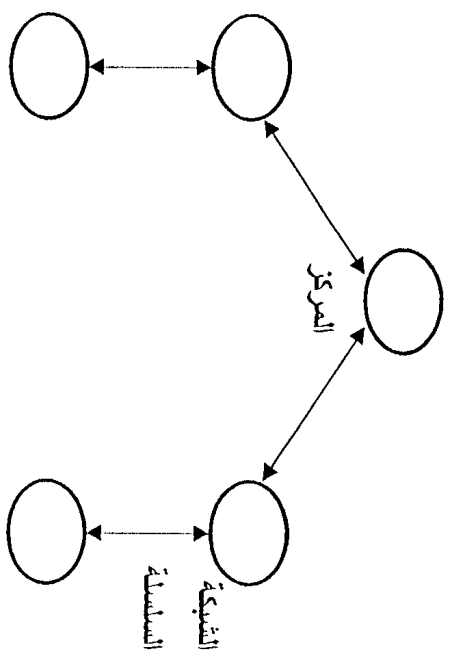
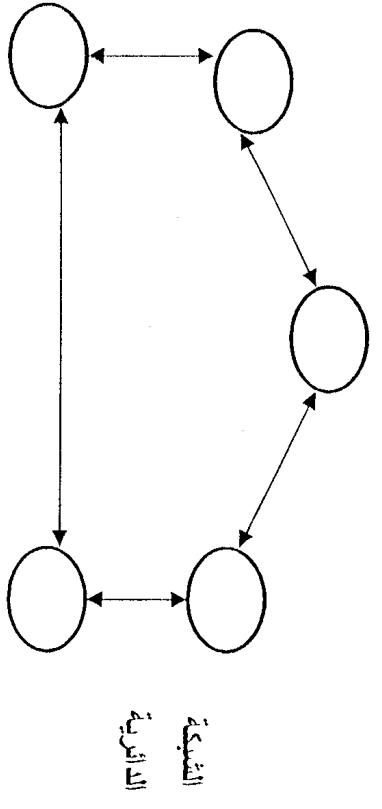
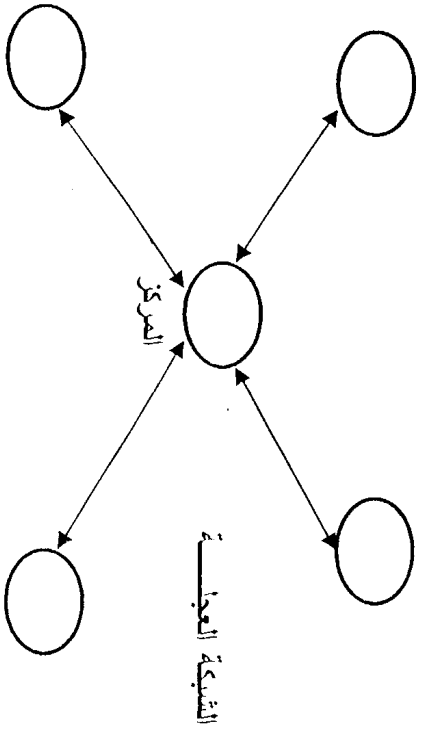
#### أ- الإتصال الهابط Downward Communication :

يتم الإتصال الهابط بين الرئيس والمرؤوسين عبر المستويات الإدارية الأدنى، حيث أن القرارات والتوجيهات تمر من خلال التنظيم الإداري في المنشأة المعينة من الإدارة العليا إلى أعضاء الإدارة الوسطى الذين يتصلون بدورهم بأعضاء الإدارة المباشرة، وهكذا حتى تصل إلى العاملين في المستوى التنفيذي، كل ذلك متتابعاً مع التدرج الهرمي للسلطة .

(١) محي الدين الأزهرى، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد (القاهرة: دار الفكر العربى، بدون تاريخ)، ص ٩٤-٩٦ .

(٢) سمير أحمد عسكر، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٢ .

الشكل رقم ١/١  
أنواع شبكات الإتصال



المصدر: محي الدين الأزهري، العلاقات الإحصائية وإدارة الأعمال والأفراد، (القاهرة)، دار الفكر العربي) ص ٩٥

إن المعلومات التي تمرر بين الإدارة و العاملين متشعبة ولكن يمكن تقسيمه إلى

إلى (١): -

- معلومات تتعلق بطبيعة العمل نفسه .
- معلومات تتعلق بشئون العاملين وشروط خدمتهم .
- معلومات ضرورية لسير العمل (أهداف، خطط ، كمية إنتاج، جودته وكذلك التعليمات والأوامر اليومية) .

يمكن للرئيس في هذا النوع من الإتصال (الهابط) الإستعانة بعدة وسائل لمزاولة الإتصال مثل المقابلة، الحديث الشفوي، الأوامر المكتوبة، الخطابات ، النشرات، الكتيبات وتقارير تقييم الأداء . . . الخ .

يعتبر الإتصال الهابط من أكثر أنواع الإتصال إستخداماً وإعتماداً عليه في كل منظمة من منظمات الأعمال، كما أنه يعتبر بعداً حيويّاً للإرسال، نظراً لأن أي منشأة بدونها قد تتوقف عن أداء وظيفتها تماماً (٢) .

#### ب- الإتصال الصاعد : Upward Communication:

ويسمى أيضاً بالإتصال العكسي، وهو لا يقل أهمية عن الإتصال الهابط، ويتم من المرؤوسين في القاعدة إلى الرئيس في القمة عبر التنظيم الرسمي، ومن خلاله يتم نقل المعلومات التي تتخذ بموجبها القرارات الإدارية وتوضع السياسات والأسس التي تحكم العمل بالمنظمة . إضافة إلى أنه يمثل رد فعل من العاملين للإتصال الذي يستقبلونه يتمثل في صورة شكاوى أو تقارير أو مقترحات أو تظلمات أو مشاعر يبديونها .

هناك عدة وسائل تستخدم في الإتصال الصاعد منها:-

- التقارير المكتوبة .
- صندوق الشكاوى .

(١) جاروط سليمان عيسى، الإتصال الإداري، (الخرطوم: ورقة مقدمة للدارسين في برنامج الإتصالات الإدارية بأكاديمية

السودان للعلوم الإدارية أبريل ١٩٩٦)، " غير منشورة " .

(٢) السيد محمد عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٣ .

- صندوق المقترحات (التي تتعلق بظروف العمل وتطويره) .
- الاجتماعات الدورية بين الرئيس والمرؤوسين .
- إجراءات التظلمات والإستئنافات .
- سياسة الباب المفتوح .

وكلها تمكن المدير أو الرئيس من الوقوف على الوضع المائل وتكوين صورة شاملة عن المنشأة وظروف العمل بها مما يؤثر إيجاباً على قراراته وسياساته إذ تكون أكثر عدالة وواقعية .

### ج- الإتصال الأفقي: Horizontal Communication :

يعتبر أقل أهمية من الإتصال الرأسي بشقيه الصاعد والهابط إذ أنه يستوعب ثلث وقت المدير المخصص للإتصال بينما يستوعب الإتصال الرأسي ثلثيه كما سبق القول . يتم الإتصال الأفقي بين الوحدات التنظيمية المختلفة والتي تقع على نفس المستوى التنظيمي بهدف تنظيم أداء المنظمة ككل، وتنسيق العمل وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية المتصلة . وهذا النوع من الإتصال، وسيلة يلجأ بها الأفراد لعرض وجهات نظرهم، ومقارنتها مع وجهات نظر الآخرين وآرائهم وأفكارهم، والحصول على تأييد الآخرين فيما يتعلق بهذه الآراء والأفكار . ويعتبر هذا النوع من الإتصال أقرب إلى الإتصال غير الرسمي منه إلى الإتصال الرسمي . ويعتمد الأفراد فيه على المقابلات والأحاديث الشفوية شخصياً أو عن طريق التليفون - وقد تستخدم فيه اللجان الدائمة والمؤقتة وذلك على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة (١) .

عموماً يمكن القول بأن الإتصالات الرسمية بأنواعها الثلاثة تمثل الضرورة القصوى للمدير للحصول على المعلومات التي تعينه على إتخاذ القرارات ورسم الخطط ووضع السياسات وتطوير الأداء بوجه عام .

يرى الهوارى (٢) بأن أغراض الإتصال الرسمي تتمثل في الآتي:

- أ- إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ أعمال، أو الإمتناع عن تنفيذ أعمال، أو تنفيذ أعمال بشكل معين، أو في وقت معين أو بطريقة معينة . الخ .

(١) المصدر السابق، ص ٣٢٤ - ٣٢٥ .

(٢) سيد الهوارى، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٨ .

ب- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي تقررت والبرامج والخطط التي وضعت والمسئوليات والسلطات التي تحددت أو أية تغييرات فيها .

ج- إعلام الرؤساء بما تم أو المشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحسبان- وبالإقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة .

### ثانياً: الإتصال غير الرسمي:-

يعتبر الإتصال غير الرسمي من النشاطات العادية والطبيعية التي تتفق وطبيعة البشر، طالما أن هناك علاقات إجتماعية وأو اصر تربط بين الناس .

تتم الإتصالات غير الرسمية من خلال تنظيمات غير رسمية بشكل علني أو سري، وتقوم أساساً على العلاقات الشخصية والإجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة في المنشأة دون التقيد بقنوات الإتصال الرسمية وذلك بغرض إشباع رغباتهم وحاجاتهم الإجتماعية التي قد يعجز الإتصال الرسمي عن الوفاء بها .

تتسم الإتصالات غير الرسمية بصعوبة التعرف على قنواتها من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمنشأة، وبالتالي يصعب التحكم فيها بواسطة الإدارة العليا، إذ قد تتم خارج إطار العمل . هناك سؤال يفرض نفسه هنا - لماذا تظهر الإتصالات غير الرسمية؟ وللإجابة عليه يمكن القول بأن الإتصال غير الرسمي ينشأ نتيجة لقصور الإتصال الرسمي في توصيل المعلومات - أيا كان نوعها - بطريقة صحيحة وفي الزمن المناسب .

يرى يس عامر<sup>(١)</sup> أن عدم ملائمة قنوات الإتصال الرسمية قد يؤدي إلى خلق قنوات إتصال غير رسمية . وبالتالي نجد أن كثيراً من العاملين ينضمون إلى جماعات عمل بصورة غير رسمية بغية الحصول على المعلومات والبيانات التي لم يتمكنوا من الحصول عليها من خلال القنوات الرسمية، وتعرف هذه الظاهرة في الإتصال

(١) يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢

بـ Grape Vine كتعبير عن شبكة الإتصالات خلال أعضاء من جماعات العمل غير الرسمية.

يتخذ الإتصال غير الرسمي بعض القنوات مثل الأحاديث والمناقشات بين أعضاء الجماعة، إضافة إلى الإتصال عبر التليفون، وبصفة عامة يمكن القول بأن طابعها شخصي وتمثل القنوات الشفهية دوراً أساسياً فيها، ذلك أنه لا يوجد لها نظام للإتصالات مكتوب كما للإتصالات الرسمية.

اختلفت الآراء حول الإتصالات غير الرسمية، فمن الكتاب من يرى عدم الرغبة فيها وفهم من يعتبر أنها مهمة لمعاونة نظام الإتصال الرسمي.

فرغماً عن أنه يعاب على الإتصال غير الرسمي المساعدة في نشر الشائعات وتحريف المعلومات، إلا أنه إذا ما أحسن إستغلاله يعتبر نظاماً مكملاً للإتصال الرسمي. ويتغلب في بعض الأوقات على عجزه في تحقيق أهدافه، خاصة في حالات الرغبة لمعرفة ميول وإتجاهات العاملين الحقيقية التي لا يمكن التعبير عنها صراحة في بعض المواقف.

لذا فإن على الإدارة أن تحسن إستخدام الإتصالات غير الرسمية وتطوعها كأداة جيدة لا يمكن تجاهل خطورتها على التنظيم ككل. كما يجب عليها إستخدام النظامين (الرسمي و غير الرسمي) يتكامل حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها المرجوة.

إن أخطر مشكلة تتعلق بالإتصال غير المباشر، هي مشكلة الشائعات، التي قد تظهر لسوء النية ومحاولة خلق مشكلات للإدارة أو لقلق الموظفين وشعورهم بعدم الأمان، ويرى عبد الرحمن عبد الباقي<sup>(١)</sup> أنه يمكن علاج الشائعات بالطرق التالية:-  
- تطبيق المبادئ الأساسية للعلاقات الإنسانية في الإدارة.

(١) عبد الرحمن عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣



- استخدام وسائل الإتصال المختلفة مثل الإذاعة الداخلية لنشر الحقائق بين الموظفين (التي توضح الشائعة) ولوحات الإعلان، وغيرها من الوسائل الإتصال الرسمية - إضافة إلى تقديم البيانات بالطريقة الشخصية وجهاً لوجه (وسيلة فعالة) حيث أن من الحكمة إعطاء البيانات الحقيقية مباشرة بدون ذكر الشائعة حتى لا يؤدي تكرارها إلى تذكرها مثلها مثل البيانات الأخرى.

بصفة عامة يمكن القول - ولتلافي خطر الإتصالات غير الرسمية - يجب الإهتمام بالإتصال الرسمي وتمكينه من العمل المستمر - فمن الطبيعي أنه كلما كان نظام الإتصال الرسمي كفوياً وفعالاً، كلما أدى ذلك إلى الإختفاء أو تقليل الإتصالات غير الرسمية.

### ١/٣- المبحث الثالث: أساليب ووسائل الإتصال:

يقصد بأساليب الإتصال الإداري، الطرق التي يتم بها الإتصال - أي كيف يتم الإتصال؟ فالإتصالات في المنظمات تتم إما شخصياً بين فرد وآخر (مرسل ومستقبل) أو جمعياً بين فرد ومجموعة من الأفراد، وفي كل الحالات يكون الهدف من الإتصال، نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار للتنسيق وتحقيق أهداف المنظمة - ويسلك الإتصال أحد طريقتين:-

- ١- الإتصال الكتابي.
- ٢- الإتصال الشفوي.

### أولاً: الإتصال الكتابي:-

وهو الذي يتم عن طريق الكتابة ويهدف إلى إيصال المعلومات المتعلقة بالخطط والسياسات إضافة إلى التعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال المختلفة. ويتم الإتصال الكتابي في الحالات التي يحتاج فيها موضوع الإتصال إلى دراسة أو بحث أو تدقيق، أيضاً عندما تكون هناك حاجة للرجوع إلى المعلومات الخاصة بموضوع الإتصال في عمليات المتابعة والتقويم. كذلك في حالة تبادل الرسائل والمعلومات بين عناصر التنظيم التي تكون في مناطق مختلفة مثل الأقسام والإدارات والفروع الخارجية.

يتخذ الإتصال الكتابي عدة وسائل منها النشرات الدورية، المراسلات الداخلية، البريد، جرائد الموظفين، التقارير الرسمية والكتيبات التي تعد للموظفين الجدد والتي تعطيهام فكرة عن المنشأة، أهدافها وأقسامها الإدارية كذلك واجبات وحقوق الموظفين •• إلى غير ذلك من الوسائل •

يتميز الإتصال الكتابي بأنه يمكن من إختيار الكلمات بعناية مما يضمن وصولها للمرؤوسين بوضوح ودقة، كما أنه يمكن بموجبه الإتصال بعدد كبير من المرؤوسين في وقت واحد، وفي هذا توفير للوقت والجهد • غير أن للإتصال الكتابي عيوبه، التي تتمثل في أنه لا يتيح للمرؤوسين فرصة المناقشة الفورية للقرارات والتعليمات، إضافة إلى احتمال عدم إطلاعهم عليها، أما لعدم توفر الوقت لذلك أو في بعض الأحيان لعدم وصولها لهم بسبب الضياع والإهمال، هذا فضلاً عن زيادة الجهد والوقت المبذول في كتابة الرسائل وتوقيعها وتسليمها، ثم إعداد الرد عليها كتابة أيضاً وهذا قد يكون على حساب كثير من الأنشطة الأخرى، مالم يتطلب موضوع الإتصال تحريره كما في الحالات سالفة الذكر •

### ثانياً: الإتصال الشفوي:-

وهو الذي لا يعتمد على التسجيل أو تحرير الرسائل الإتصالية، بل يتم شفاهة بين المرسل والمستقبل أو مجموعة المستقبلين، ويتم الإتصال بهذه الطريقة عندما لا تكون هناك حاجة تدعو إلى تسجيل موضوع الإتصال، أو عندما لا يكون الإتصال ذو طابع رسمي، أو عندما يريد المرسل التعرف على رد فعل الرسالة (التغذية العكسية) •

يتخذ الإتصال الشفوي هو الآخر عدداً من الوسائل منها المباشر مثل اللقاء المباشر (المواجهة) والمقابلات الرسمية التي ترمي إلى تبادل المعلومات أو المساهمة في تخفيف الضغوط النفسية في محيط العمل (مثل المقابلة الإعلامية ومقابلة الترقية والتوظيف ومقابلة العلاقات العامة وغيرها) • كذلك الإجتماعات والمؤتمرات التي تعقدتها الإدارة وتجمع بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المسؤولين على مختلف مستوياتهم، إضافة إلى اللجان بأنواعها (الدائمة، المؤقتة والمتخصصة) •

ومن الوسائل غير المباشره مثل الهاتف ونظام الإذاعة الداخلية وجهاز العرض السينمائي وغيرها •

هناك عنصران أساسيان يمثلان وجهي العملة في عملية الإتصال الشفوي هما الحديث والإنصات فالإثنان يتطلبان مهارة فائقة ولهما قواعد يجب مراعاتها والإلتزام بها حتى يكون الإتصال فعالاً (وسوف يأتي الحديث عنهما في جزء آخر من هذا البحث) (١) •

إن من مزايا الإتصال الشفوي أنه يتيح فرصة للإتصال ذو الوجهين، يتم من خلاله مناقشة محتوى الرسالة وفهم مضمونها وإيجاد البديل لها في حالة عدم ملاءمتها • ومن عيوبه أنه يستغرق وقتاً طويلاً في أغلب الأحيان، كما أنه يمكن عن طريقة الإتصال بعدد محدود من الأفراد، أيضاً إحتمال تحريف أو سوء فهم الرسالة إذا كبرت المنشأة وتعددت المستويات الإدارية بها إضافة إلى إحتمال عدم قدرة السامع أو المتلقي على الإستماع والتركيز •

بصفة عامة يمكن القول بأن وسائل الإتصال الإداري التي تستخدم لنقل المعاني والأفكار والتوجيهات بين وحدات التنظيم المختلفة كثيرة ومتعددة، لذا يجب إختيار الوسيلة التي تتفق مع إحتياجات المرسل وطبيعة نظام الإتصال الإداري في المنشأة •

ويتوقف إختيار إحدى هذه الوسائل على عدة إعتبارات منها (٢) •

- السرعة المطلوبة في الإتصال •
- السرية الواجب توافرها •
- التكلفة •
- عدد الأشخاص المطلوب الإتصال بهم •
- نوع الرسالة المطلوب توصيلها وأهميتها •
- عدم وضوح الرسالة ذاتها وإحتياجها للشرح •

(١) أنظر صفحة -----

(٢) سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٨ - ٣٦٩.

## ١/٣/١ - عناصر الإتصال:

لمعرفة العناصر المكونة للإتصال، يجدر بنا الحديث عن عملية الإتصال The Process of Communication. وكما سبق القول فإن عملية الإتصال، طريق ذو إتجاهين، إذ أن كل فرد هو مرسل ومستقبل في ذات الوقت، وحتى تكتمل هذه العملية لا بد لها من توافر ثلاثة عناصر (مقومات) أساسية على الأقل وهي المصدر (المرسل)، الرسالة نفسها، ومستقبل الرسالة، وتمثل هذه العناصر الثلاثة عملية الإتصال بمفهومها البسيط، بيد أن العملية ليست بهذه البساطة، لكنها أكثر تعقيداً إذ تحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الإتصال.

هناك عدة نماذج للإتصال قدمها العلماء أمثال شانون وويفر وشرام وغيرهم، تختلف في درجة إحتوائها على عناصر الإتصال. ويعتبر أكثر النماذج إستخداماً هو النموذج الموضح في الشكل (٢/١)\*، ويفيد هذا النموذج في وصف العملية العامة للإتصالات التي تحدث في جميع المواقف وفهمها وتتكون العناصر الرئيسية التي يشتمل عليها النموذج من: المصدر - الترميز - الرسالة - الوسيلة - فك الرموز - المستقبل - التغذية العكسية والوضوءاء<sup>(١)</sup>.

بالنظر إلى النموذج في الشكل (٢/١) يلاحظ أن عناصر الإتصال تتكون من:-

أ- المصدر Source:

(المرسل أو القائم بالإتصال) وهو الذي يقوم بإرسال أو تقديم التعليمات والأوامر أو المعلومات أو الإقتراحات بغية تحقيق هدف معين، والمصدر قد يكون شخصاً كالرئيس أو المرؤوس أو جماعة.

أشار السيد عليوه<sup>(٢)</sup> إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على القائمين بالإتصال يمكن تلخيص أهمها في عدة إعتبرات تتعلق بالعناصر الخمسة للعملية الإتصالية ذاتها وهي:

(١) محمد عبدالله عبد الرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، (بدون ذكر دار النشر، ١٩٩١)، ص ٢٤٧

(٢) السيد عليوه، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٦ - ١٦٧.

(٣) أنظر صفحة

- ١- الإعتبارات الذاتية التي تتعلق بالمرسل نفسه مثل طموحه وإتجاهاته الشخصية وإطاره الدلالي (أي إدراكه الخاص للأفكار والمفاهيم) .
- ٢- ظروف صياغة الرسالة من حيث ماهية محتواها (هل هو تعليم أم إعلام أم ثقافة) وكذلك طبيعة الرسالة المتدفقة من وسائل الإعلام الأخرى والتي تدخل في تشكيل الرسالة الجديدة .
- ٣- نوع الوسيلة المستخدمة إذ لا يخفى أن الإعلامي (القائم بالإتصال) يخضع لضغوط مهنية عديدة نابعة من طبيعة الأداة (إذاعة كانت أم صحيفة) مثل الإعتبارات الميكانيكية والزمنية والمساحة، وسياسة الناشر - الخ .
- ٤- نمط الجمهور الذي توجه إليه الرسالة، فالقائم بالإتصال في حاجة شديدة إلى معرفة أوثق بجمهوره من حيث ثقافته وآماله وتأثير رجوع الصدى الذي يؤكد للقائم بالإتصال ضرورة مراعاة قيم المجتمع والتقاليد وضرورة السعي إلى تحقيق قدر من الإتفاق على الأهداف الأساسية للمجتمع .

إذا ينبغي على المرسل بذل جميع الجهود التي تجعل الرسالة مناسبة لمستقبلها وظروفهم وتمكنهم من فهم المعنى المقصود .

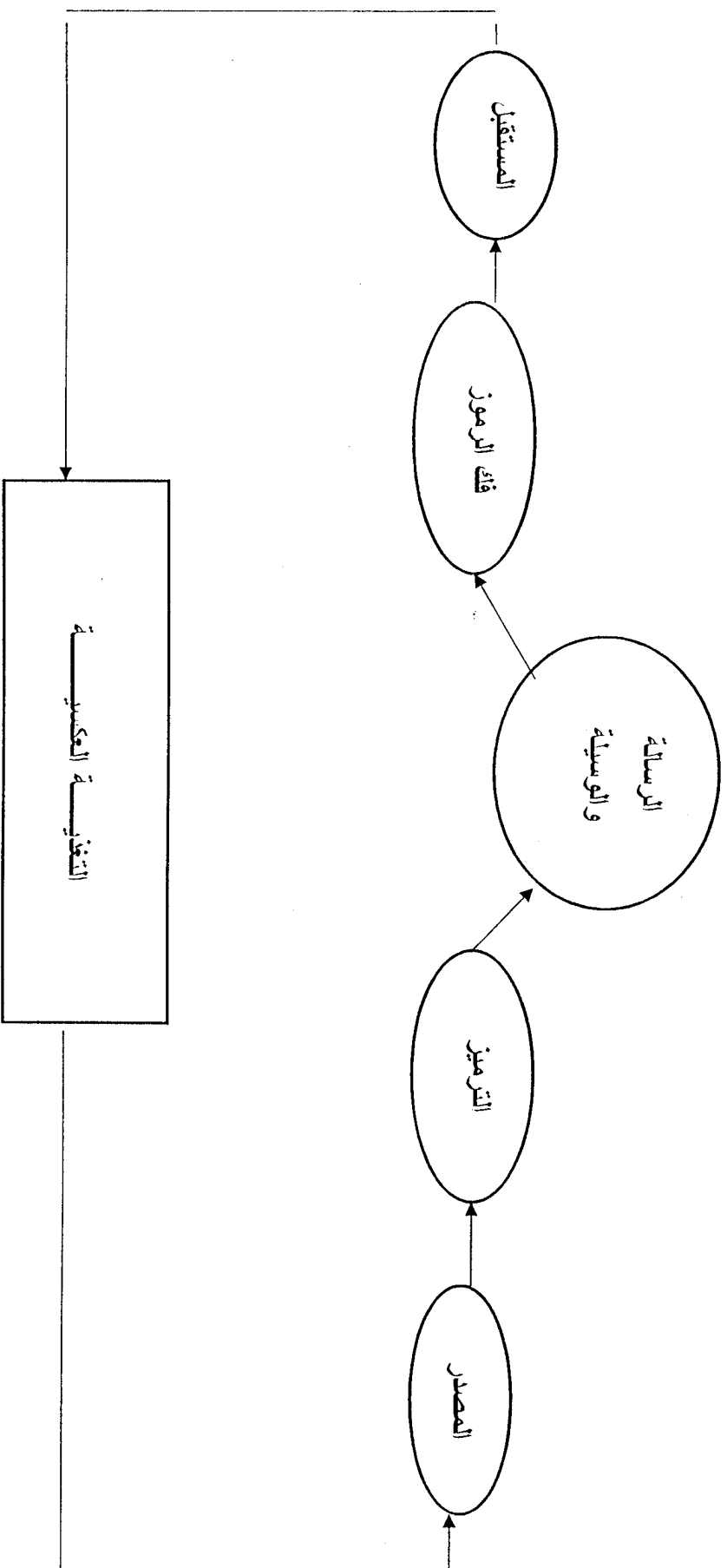
#### ب- الترميز Encoding:

يعني الترميز وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويكون ذلك عن طريق إستعمال اللغة أو الرموز الرياضية، أو لغة الحاسب الآلي، أو تعابير أخرى يتم الإتفاق عليها، تساعد على تيسير فهم محتوى الرسالة .

#### ج- الرسالة Message:

ويقصد بالرسالة موضوع الإتصال، الذي قد يكون إرسال بيانات، مقترحات، معلومات، توجيهات، أو امر، شكاوى أو أية معاني تنقل من المرسل إلى المستقبل . والرسالة تمثل نتيجة عملية الترميز، وتعبّر عن هدف المصدر (المرسل) . ويتوقف شكل الرسالة إلى حد كبير على الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولضمان وصول الرسالة بالطريقة المطلوبة، يجب التعبير عنها بأسلوب واضح وسهل ومحدد بقدر الإمكان .

شكل (٢/١) - نموذج الإتصالات



\* المصدر: محمد عبدالله عبد الرحيم، المفردك الإنساني في المنظمات (بدون ذكر دار النشر، ١٩٩١م) / ص ٢٤٧

#### د- الوسيلة Channel:

الوسيلة هي الوسيط الذي يحمل الرسالة من المصدر إلى المستقبل، والوسيلة قد تكون سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية، وإختيار الوسيلة يعتمد على عدة عوامل وإعتبارات كالسرعة، الدقة، التكلفة وغيرها (كما سبق القول) . وبصفة عامة، يجب إختيار الوسيلة الأنسب للإتصال حتى يتم وصول الرسالة حسب ما مخطط لها .

#### هـ- فك الرموز Decoding:

لكي تتم عملية الإتصالات لابد أن يتم فك رموز (فهم) الرسالة من جانب المستقبل . ان تعبير (فك الرموز) يعطي إنطباعاً بأنه تعبير فني بحت، إلا أنه يعني في المجال الإداري، فهم محتوى الرسالة بواسطة المستقبل . وعموماً، كلما كان هذا التفسير (فك الرموز) مطابقاً لما يقصده المصدر (المرسل)، كلما كان ذلك دليلاً على نجاح وفعالية الإتصال .

#### و- المستقبل (مستلم الرسالة) The Receiver:

وهو الذي يتلقى المعلومات أو الإقتراحات أو الأوامر أو التوجيهات، وقد يكون فرداً أو جماعة . والمستقبل يعتبر أهم الأطراف في عملية الإتصال، إذ إن فعالية الإتصال تعتمد - إلى درجة كبيرة - عليه وعلى كيفية إستقباله للرسالة بالطريقة التي يرغب فيها المرسل .

#### ز- التغذية العكسية أو الراجعة Feed Back :

إن عملية الإتصال لا تنتهي بإستلام المستقبل للرسالة، بل على المرسل أن يتأكد من مدى فهمها بالصورة التي أرادها، ومدى الإستجابة المطلوب لها، وتظهر التغذية العكسية بصورة واضحة في حالة الإتصالات ذات الإتجاهين بعكس الإتصالات ذات الإتجاه الواحد، التي لا تسمح بوجود التغذية العكسية مما يؤدي إلى إحتمال حدوث تحريف أو تشويه لمحتوى الرسالة .

تأخذ التغذية العكسية عدة أشكال، ففي حالة الإستقبال المباشر، تتم مباشرة من خلال الرسائل الشفوية أو من خلال رسائل أخرى مثل تعبيرات الوجه، التي تعكس عدم الإرتياح أو عدم الفهم حيث يعرف المتصل رد الفعل في ذات اللحظة، وقد تحدث التغذية العكسية من خلال الرسائل غير المباشرة مثل تدني الإنتاج، تدهور مستوى الجودة، كثرة الغياب عن العمل أو ضعف التعاون بين الوحدات والإدارات المنظمة والتي تعتبر دليلاً واضحاً على فشل عملية الإتصال بها.

#### ح- الضوضاء أو التشويه Noise :

ويقصد بها العوامل التي تؤدي إلى تحريف الرسالة المقصودة أو سوء فهمها وقد تحدث الضوضاء (التشويش) في بعض أو كل عناصر الإتصال. فالبيئة الضيقة أو المحصورة والتي تتسم بالضوضاء قد تعترض تكوين الفكرة الواضحة، والترميز قد يكون خطأ بسبب إستخدام رموز مبهمه أو غامضة، والإرسال قد يعترض بالسكون في القناة كما في خط التليفونات الضعيف، والإستقبال غير الدقيق قد يكون سببه عدم الإنتباه. وفك الرموز قد يكون خطأ لأن الكلمات والرموز الأخرى ألصق بها معنى خاطئاً. كما أن التغيير المطلوب قد لا يحدث نتيجة الخوف من النتائج أو العواقب المحتملة للتغيير<sup>(1)</sup>.

بالنظر إلى هذه العوامل، يلاحظ أنها تحاول الإجابة على خمسة أسئلة أساسية هي: من يقول؟ ماذا يقول؟ كيف يقول؟ وما هو الأثر؟ فهذه العناصر غير مستقلة أو منفصلة، ولكنها متداخلة فيما بينها، وهي تعبر عن التصرفات التي يجب أن تؤدي إلى حدوث الإتصال (أيا كان نوعه). لذا يجب الإهتمام بكل هذه العناصر وما يحيط بها حتى تؤدي دورها المنوط بها بما ينعكس على إيجابية وفعالية الإتصال ومن ثم كفاءة الأداء بالمنظمة بوجه عام.

(1) Koontz, O'Donnell and Wehrich, Ibid, P. 445



مقدمة:

لاشك أن التفاهم الإنشائي، هو جوهر الإتصال بين الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات، وفي السابق كانت هذه المجتمعات عبارة عن جماعات بسيطة، لذا كان التفاهم في ما بينها يتحقق بالإتصال المباشر. لكن بمرور الزمن تطورت هذه المجتمعات، وإتسمت علاقات الجماعات فيها بالتعقيد وأنشأت هذه المجتمعات مؤسسات (سياسية، إجتماعية، إقتصادية، مالية... الخ). وبالتالي ظهرت الحاجة إلى تنظيم هذه العلاقات لتحقيق التفاهم المشترك بين هذه المنشآت من جانب والأفراد المتعاملين معها من جانب آخر والذين يشكلون عنصراً مهماً في تحقيق أهدافها (عاملون، مستهلكون، عملاء، ... الخ)، كل هذا في إطار مفهوم العلاقات العامة كأحد صور التفاهم (الإتصال) الإنشائي في العصر الحديث.

إذا فالعلاقات العامة ليست وظيفة جديدة ظهرت بظهور التنظيمات الحديثة، كما يعتقد الكثيرون، بل هي ظاهرة إجتماعية ترتبط بالإنسان - منذ نشأته في هذا الوجود - ثم تطورت بتطور المجتمعات والحضارات الحديثة، وأصبحت مفهوماً إدارياً، بل وظيفية من الوظائف في السنوات القليلة الماضية، وسوف يتناول هذا المبحث دور العلاقات العامة في القيام بنشاط الإتصال الإداري في المنشأة وذلك بالجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء.

١/٤/١ - مفهوم العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة هي وظيفة ونشاط، وظيفية بمعنى أنها عملية تخصصية لا بد أن تقدم بها إدارة أو قسم أو جهاز متخصص، وكذلك هي نشاط بمعنى أنها جهود لا بد من القيام بها لمن ينهضون بمسئوليات إدارية. بحيث يتعين عليهم القيام بهذه الأنشطة التي تدور حول مهارات الإتصال مع الآخرين وإقناعهم. في هذا الخصوص نجد أن كثيراً من أعمال وتصرفات الرؤساء تنبؤي على العديد من أنشطة العلاقات العامة<sup>(١)</sup>.

(١) السيد عليوه، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٤

لا يوجد هناك تعريف محدد للعلاقات العامة، بل تعددت التعريفات التي وضعها العشرات من الخبراء كل في مجاله، وقد أورد الدكتور حسن أحمد الحسن<sup>(١)</sup> في مذكرته بعضاً من التعريفات تمثل وجهات نظر مختلفة، منها:

عرفها سالفان، الأستاذ بمعهد العلاقات العامة الأمريكي بأنها (وظيفة الإدارة التي تقيس وتقوم وتتنبأ بالآراء والاتجاهات) ويعرفها الدكتور إمام بقوله (هي العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات على أسس من التعاون والمحبة والوعي) • ويعرفها بول جارت وهو أحد الممارسين لها في المجال المهني حيث عمل مديراً للعلاقات العامة لشركة جنرال موتور الأمريكية فيقول: (إن العلاقات العامة ليست وسيلة للدفاع عن المنشأة بحيث تخرجها بصورة مغايرة ومختلفة لواقعها وإنما هي جهود مستمرة من قبل الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تقوم له والتي تتال إحترامه ورضاه) •

أما المعهد البريطاني للعلاقات العامة فقد عرفها بأنها الجهود المقصودة والمستمرة لإقامة وإستمرار الفهم المتبادل بين منظمة ما و جماهيرها • وعرفتها جمعية العلاقات العامة الدولية بالآتي: العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب التفاهم وتعاطف الجماهير التي تهمها والحفاظ على هذا التفاهم والتعاطف وذلك من خلال قياس إتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها ونشاطها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط •

هذه التعريفات تمثل وجهات نظر مختلفة منها ما يمثل الجانب النظري والأكاديمي والآخر يمثل الجانب التطبيقي (المهني) - وبالنظر إلى كل التعريفات التي وضعت للعلاقات العامة - على إختلافها - يمكن ملاحظة الآتي:-

---

(١) حسن أحمد الحسن، مذكورة في العلاقات العامة، لطلاب الدراسات العليا بجامعة أم درمان الإسلامية - قسم الإعلام العام

- ١- كل التعريفات تركز على ضرورة إيجاد تفاهم تام وثقة تامة متبادلة بين المنظمة و جماهيرها وذلك لتحقيق مصلحة المنظمة الخاصة من جهة وتحقيق مصلحة الأفراد والمجتمع ككل من جهة أخرى .
- ٢- إن العلاقات العامة نشاط إنساني وعملية إجتماعية في المقام الأول تتم بين الجماعات المختلفة في التنظيم وتهدف لتحقيق التفاهم الإنساني بينها .
- ٣- أن العلاقات العامة عملية إتصالية (لها عناصرها)، تهدف لتحقيق هدف إتصالي هو أيضاً تحقيق التفاهم بين أطراف العملية .
- ٤- إن العلاقات العامة ليست نشاط عشوائي وإنما مقصود ومدروس ومخطط .
- ٥- إن العلاقات العامة هي عبارة عن جهود تتسم بالإستمرار ما دامت المنظمات قائمة ولا تقف عند كسب الثقة والتأييد بل تسعى للحفاظ على هذا التأييد .

#### ١/٤/٢- أهمية العلاقات العامة:

كثير من الناس في مجتمعنا يعتبر العلاقات العامة شيئاً كمالياً في التنظيم، لكن الواقع أن للعلاقات العامة دور كبير وهام ومؤثر وقد إرتبطت أهمية العلاقات العامة في عالم اليوم بالتطورات الكبيرة في المجتمع (إقتصادية - إجتماعية وسياسية) والتي أدت إلى التعقيد في العلاقات والهياكل والنظم في المنظمات ومن ثم كانت الحاجة للإتصال مع الجماهير التي تكون البيئة الأساسية لهذه المنظمات (عاملين - عملاء - منتفعين . . الخ) كما سبق أن أشار البحث .

يعبر نشاط العلاقات العامة أصدق تعبير عن جهود الإتصالات الإدارية الخارجية التي تقدم بها الإدارات العامة سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى الجهاز الإداري ككل إذ تعد العلاقات العامة أداة الإتصال بين المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث أن العلاقات العامة هي الوسيلة لتحليل إحتياجات ورغبات كافة الأطراف المعنية بنشاط المنظمة<sup>(١)</sup> .

(١) السيد عليوه، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٥

هناك العديد من نماذج المؤسسات والمنظمات المعاصرة والتي تظهر فيها أهمية العلاقات العامة كمنشآت إتصالي تطرق لها أحمد المصري في كتابه العلاقات العامة<sup>(١)</sup> من هذه النماذج:

#### المنشآت الصناعية:

تبرز أهمية العلاقات العامة فيها باعتبارها تنتج السلع التي تصل للعديد من المستخدمين والمستهلكين، إضافة إلى إرتباطها بالموردين والمنشآت الأخرى التي تتعاون معها، هذا فضلاً عن جمهورها الداخلي (الموظفين - العمال) الذين يحتاجون لمن يربطهم بالمنشأة وأهدافها ويحببهم فيها ويزيد من ولائهم وإخلاصهم لها. إذاً كل هذه النوعيات المختلفة من الجماهير تحتم أهمية العلاقات العامة للمنشآت الصناعية التي تحتاج إلى تنمية الإتصالات وتكوين الآراء نحو سلعتها وإلى ضمان وجود ولاء بين أفرادها.

#### المنشآت الخدمية:

إذا كانت العلاقات العامة في المنشآت الصناعية تمثل أهمية خاصة، ففي المنشآت الخدمية هي أكثر أهمية، ذلك أنه في الوقت الذي تسوء فيه العلاقة بين المنشأة الصناعية والمستهلكين فإنهم قد يستمرون في شراء السلعة لأنهم مضطرون لها لعدم وجود غيرها في السوق مثلاً، لأن مزاياها تفوق غيرها من السلع المنافسة، ولكن في وجود منشأة خدمية قد تكون غير ضرورية للفرد أو توجد بدائل عديدة لها يسهل على المتعامل معها أن يستبدلها، وهذا يصعب من دور العلاقات العامة ويفرض عليها دوراً أكثر صعوبة.

إن أقرب مثال للمنشآت الخدمية، المؤسسات المالية (أي البنوك بأنواعها) والتي يعتمد نشاطها على تقديم الخدمة إلى جمهور العملاء ممثلة في النشاط المصرفي المتعدد، والذي غالباً ما تحكمه نظم وقواعد موحدة، إلا أن الإختلاف يكون في طريقة التعاون مع العملاء.

(١) أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٥) ص ٧-١٢

## المنظمات الحكومية:

لقد لمست المنظمات الحكومية أن العلاقات العامة هي السبيل الوحيد لإيجاد التعاون الكامل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من ناحية، وبين الأفراد والجماعات داخل المنظمة نفسها، حتى أصبح مفهوم العلاقات العامة واضحاً في أذهان الكثيرين من العاملين في هذه المنظمات والمتعاملين معها .

يلعب المدير دوراً حيوياً وخطيراً في هذه المنظمات القومية، لأنه بإقتناعه بمفهوم العلاقات العامة يستطيع أن يمارس هذا الدور بفعالية أكثر، فأقتناعه بوجهة نظر الدولة والسياسة العامة لها ووجهة نظر المتعاملين من الجمهور وأفراد البيئة المحيطة بالمنظمة، يمكنه التعايش مع البيئة الإجتماعية ويقدم لها كافة التسهيلات الممكنة .

لقد تزايد نمو العلاقات العامة في الآونة الأخيرة وزاد الإهتمام بها، والدليل على ذلك إنشاء مكاتب العلاقات العامة في مختلف الوزارات والهيئات والمصالح، وهناك بعض الوسائل التي تعمل من خلالها العلاقات العامة في المنظمات الحكومية مثل مكاتب خدمة المواطنين ومكاتب الإستعلامات وغيرها .

### ٣/٤/١ - أهمية العلاقات العامة للمدير:

تتميز العلاقات العامة بأهمية خاصة في وظيفة المدير . إذ إن عمل المدير يتميز بالعمومية والإتصالات الواسعة مع العديد من نوعيات الجماهير (زملائه في المنشأة على كافة مستوياتهم، الجمهور الذي يتعامل مع المنشأة، رجال الأعمال والصحافة والمعلنين وغيرهم)، ولأن المدير يتعامل مع كل هذه المستويات من البشر فهو رجل علاقات عامة قيل أن يكون مديراً أو مسئولاً .

### ٤/٤/١ - أهداف العلاقات العامة:

تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها على سبيل المثال:-

- ١- الإعلام عن المنشأة وأوجه نشاطها وشرح سياساتها وأهدافها للجمهور والعمل على كسب تأييد وثقة الرأي العام، وذلك عن طريق إمداده بالمعلومات الصحيحة والبيانات والحقائق عن الخدمات التي تقدمها.
- ٢- رفع المستوى الثقافي والاجتماعي للعاملين بالمنشأة، والعمل على تبصيرهم بأنسب طرق التعاون وزيادة الكفاءة في الأداء.
- ٣- العمل على تدعيم الصلات والعلاقات بين المنشأة والمنشآت الأخرى وكذلك بينها وأجهزة الإعلام المختلفة.
- ٤- العمل على تقوية الروابط بين المنشأة وفروعها (أقسامها) لإيجاد قدر من الانسجام والتنسيق بينها.
- ٥- شرح سياسة الإدارة وتوضيحها للعاملين.
- ٦- الإشراف على الأنشطة المختلفة داخل المنشأة (الرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها).
- ٧- الرد على الإستفسارات المثارة عن المنشأة في وسائل الإعلام.
- ٨- نشر الوعي بأهمية الدور الذي تؤديه المنشأة.
- ٩- إدارة كل ما يتعلق بتكوين صورة ذهنية متميزة للمنشأة لدى الرأي العام.

#### ١/٤/٥- وظائف ودور العلاقات العامة:

إن وظيفة العلاقات العامة في كثير من المؤسسات اليوم - وللأسف - تنحصر في بعض الأعمال، مثل إستقبال ضيوف المنشأة وخدمة الإدارة في بعض شئونها الخاصة كإستخراج تذاكر السفر والحجز في شركات الطيران وغير ذلك مما لا يمت لوظيفة العلاقات العامة بصلة. لكن الواقع يقول إن العلاقات العامة وظيفة في غاية الأهمية والخطورة، لذا يجب الإهتمام بها حتى تقدم بأداء دورها في المنشأة بالصورة المطلوبة وبما ينعكس على رفع كفاءة الأداء بها.

يجدر بالذكر أن وظيفة العلاقات العامة - يجب أن تعمل في المجال الداخلي للمنشأة (العاملين) والمجال الخارجي (الجمهور والبيئة حول المنشأة)، ولكل من المجالين أهميته التي يجب أخذها في الحسبان وقد عبر حسين محمد علي عن هذا الأمر بعبارات

جميلة فيها (وإستثناء من جميع وظائف المنظمة الأخرى فإن على العلاقات العامة أن تعمل في الخارج وفي الداخل بالنسبة للمنظمة . حقيقة أن الخارج يعتبر بالنسبة لها المجال الأكثر حيوية لأن فيه تتحقق أهدافها الإستراتيجية المرتبطة بأهداف المنظمة الكلية، ولكن (الداخل) هو مجال هام لا يمكن المخاطرة بتركه خالياً لأنه يمثل الكفاية الإدارية التي تؤثر بدورها على كفاءة المنظمة المسؤولة في النهاية عن جعل هذا (الخارج) بيئة محابية وليست مناهضة لأهدافها . إن وظيفة العلاقات العامة في (الداخل) تشبه عصا المايسترو التي تصنع من جهد العازفين ودلالة صوت كل آلة لحناً متكاملماً متسقاً ومعبراً<sup>(١)</sup> .

إن الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة تختلف باختلاف المنشآت وطبيعتها ونشاطها ونظرتها لأهمية نشاط العلاقات العامة - وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى بعض الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة في الآتي (أمثلة وليس للحصر):-  
أولاً: في المجال الداخلي:

- ١- تعمل كمصدر مركزي للمعلومات الخاصة بالمنشأة .
- ٢- تخطيط وتنفيذ البرامج الإعلامية الخاصة بالمنشأة ونشاطها .
- ٣- العمل على تدعيم العلاقات بين أفراد المنشأة (على مختلف مستوياتهم) .
- ٤- تعمل كمستشار للإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة ولجميع المستويات الإدارية في تقديم النصح والمشورة خاصة في مراحل وضع السياسات وإصدار القرارات .
- ٥- التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنشأة وذلك عن طريق إزالة الحواجز وفتح قنوات الإتصال حتى تدرك كل إدارة مدى أهمية الترابط والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى، وعلاقة كل منها بالتنظيم الأكبر .

ثانياً: في المجال الخارجي:

- ١- تنسيق أنشطة المنشأة المتعلقة بعلاقتها بالجمهور .
- ٢- جمع وتحليل المعلومات الخاصة بإتجاه الجمهور (إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بآراء الجمهور) .

(١) حسين محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص ٥

٣- عكس صورة ذهنية طيبة عن المنشأة لدى جمهور المتعاملين معها والعمل على كسب ثقتهم وتأييدهم.

بعد الإشارة إلى أهمية وأهداف ودور العلاقات العامة، يبدو سؤال هنا - هل بمقدور أي فرد أن يزاوِل وظيفة العلاقات العامة، أو أن يعمل كرجل أو أخصائي علاقات عامة في أي منشأة؟

الإجابة بالطبع لا. ذلك أن ثمة متطلبات وخصائص يجب توافرها في رجل العلاقات العامة وقد أوجزها أحمد المصري في ثمانية شروط (على اعتبار أنها شروط عامة، قد يضاف إليها شروط أخرى تحددها كل منشأة حسب ظروفها ومتطلبات العمل بها، وهذه الشروط هي<sup>(١)</sup>):

- ١- حسن المظهر لأن الإنطباع الأول في المقابلة الشخصية أو الإتصال المباشر بالناس، له تأثير على نجاح المقابلة أو فشلها، خاصة وأن هناك من الجمهور من يحكم على الأمور بظاهرها وليس بباطنها.
- ٢- اللباقة في التخاطب، أي القدرة على الكلام الصحيح وإستخدام الألفاظ الجيدة، جذب أطراف الحديث و الرد على الإستفسارات في أدب و كياسة.
- ٣- المبادأة في إقامة الإتصال، أي أن يبدأ بالحديث ويخلق له المناسبة التي يستطيع منها أن يستثمر هذا الحديث و يبتعد عن الإتصال من جانب واحد.
- ٤- القدرة على الإقناع، وذلك ليس بالعنف أو التسلط على آراء الناس وإنما القدرة على الإقناع الهادئ والمنطقي البعيد عن الجفاء.
- ٥- الشخصية الإجتماعية والجدابة، فالشخصية القوية هي التي تستطيع أن تجذب الآخرين، بعكس الضعيفة التي لا تستطيع أن تقيم علاقات طيبة معهم.
- ٦- القدرة على كسب ثقة الآخرين، إن ما يساعد الإنسان على الثقة في إنسان آخر هو عدة تصرفات معينة تصدر عنه تبين مدى صدقه وأمانته ونزاهته، وإيمانه بالله، و حبه للنظام وتقديره للآخرين وهذه جميعها تساعد على بناء الثقة.

(١) أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨-٨٠.



- ٧- البعد عن الهجومية، أي لا يهاجم الناس دون مبرر، وما يلاحظ في بعض الناس أن لديهم القدرة على جذب كراهية الناس لهم والنفور من التعامل معهم، وبالطبع فهؤلاء لا يصلحون للعمل في العلاقات العامة.
- ٨- إتقان إحدى اللغات الأجنبية أو أكثر، على إعتبار أن طبيعة عمل المنشأة قد تستدعي دعوة بعض الأجانب أو إجراء مناقشات بإحدى اللغات الأجنبية.

ويضيف الباحث إلى هذه الشروط والخواص ما يلي:-

- قدرته على التخطيط والتنسيق لبرامج العلاقات العامة.
- فهمه التام لعملية الإتصال الفعال وأهميته وأثره في الأداء بوجه عام.
- ولاؤه التام للمنشأة ورسالتها.
- إتصافه بالأخلاق الحميدة مثل الصدق والوضوح والصراحة، وتمثيله للقوة الحسنة.

#### ١/٤/٦- الإتصال في العلاقات العامة:

معلوم أن العلاقات العامة عملية إتصالية تتوافر لها كل مقومات الإتصال المعروفة (طرفا الإتصال وهما المنظمة وجمهورها سواء الداخلي أو الخارجي، الرسالة، الهدف، الوسيلة ورد الفعل)، لذلك فإن نجاح العلاقات العامة في تحقيق أهدافها مرهون بنجاح عملية الإتصال، لذا يجب أن تتوفر للإتصال في العلاقات العامة كافة الضمانات والمقومات اللازمة لنجاحه وفي مقدمتها الدراسات المتعمقة للجمهور وظروفها النفسية والاجتماعية والثقافية، صياغة الرسالة الإتصالية صياغة جيدة، إختيار وسيلة الإتصال المناسبة التي تتفق مع إهتمامات جمهور العلاقات العامة، وأخيراً الإهتمام بالتغذية العكسية أو الراجعة للوقوف على مدى الإستجابة لبرامج العلاقات العامة.

إن أسلوب الإتصال في العلاقات العامة يتحدد بما يتفق مع نوعية الجمهور، حجمه، طبيعته، برنامج العلاقات العامة، هدف البرنامج والإمكانات المتاحة. فإذا كان الجمهور محدوداً ويمكن الإتصال به مباشرة، يستخدم الإتصال الشخصي أو الإتصال الجمعي وهنا تتاح فرصة الحوار وتبادل الآراء (إتصال مزدوج يؤدي إلى معرفة رأي

الجمهور وإتجاهاته) • لكن يؤخذ عليه أنه يناسب عدد محدود من الجمهور • أما إذا كانت الجماهير منتشرة ومتعددة الفئات والمسافات بينها وبين المنظمة، أو إذا كانت هناك حاجة للإتصال بالمجتمع الكلي • فإنه يستخدم الإتصال الجماهيري • ولكل من أسلوب الإتصال وسائله التي تناسبه •

تناول الدكتور حسن أحمد الحسن<sup>(١)</sup> الوسائل التي تستخدم في الإتصال الشخصي

أو الجمعي والإتصال الجماهيري وأجزها في الآتي:-

الوسائل التي تستخدم في الإتصال الشخصي أو الجمعي:-

- الخطب الرسمية •
  - المؤتمرات التي تهدف إلى تبادل الآراء حول الموضوعات المهمة بقصد الوصول إلى توصيات تحقق مصلحة الجميع (الجمهور والإدارة) •
  - المناقشات: مثل مناقشة المساهمين حول الموقف المالي للمنشأة ومناقشة العمال مع مسئول شؤون الأفراد •
  - المناقشات المفتوحة: كالأجتماعات الدورية مع الجمهور الداخلي (العاملين) •
- أما وسائل الإتصال الجماهيري فمن أمثلتها ما يلي:-
- دوريات المنشأة: مثل المجلات التي تصدرها المنشأة بصفة دورية، والكتيبات التي تركز على التعريف بالمنشأة، أهدافها ومنجزاتها • الخ •
  - الصحف: وتشكل الصحف اليومية والأسبوعية والمجلات العامة والمتخصصة، وتبرز أهميتها في أنها تتمتع بصفة الإنتشار الواسع بين جماهير متعددة ومختلفة الإهتمامات والثقافة وأنه يتم تداولها بين عدة أشخاص ولفترة طويلة •
  - جريدة الحائط: وتستخدم للإتصال بالجماهير الداخلية وذلك لأنها عادة تكتب بأسلوب مبسط وتتناول مواضيع قصيرة •
  - الراديو: ويتميز بأنه يصل إلى كل الجماهير بإختلاف أنواعها ومستوياتها، وأنه سهل الإقتناء لإنخفاض ثمنه نسبياً، كما أن له تأثير أكبر على نفس السامع وقدرة أكبر على إقناعه، بالإضافة إلى ذلك فإن الرسالة الإذاعية تصل

(١) حسن أحمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢-٤٣

- إلى الجمهور المستهدف بسهولة متخطية الحدود الإقليمية وعابرة لحاجز الأمية . بالرغم من ذلك، فإن الإذاعة لا تخلو من العيوب التي يجب أن يراعيها رجل العلاقات العامة، فهي وسيلة زمانية لا تتيح للمتلقي السماع لبرنامجين في زمن واحد كما أن أي تداخل صوتي يفسد الإستماع .
- التليفزيون: ويتميز في جمعه بين مميزات الوسائل المسموعة والمرئية، إضافة إلى الحركة والمؤثرات الصوتية والألوان مما يجعله أكثر تأثيراً .
- السينما: كذلك يمتاز الفيلم السينمائي بالإضافة إلى مميزات التلفاز بأنه شاشته كبيرة ولغته سهلة تخاطب الجمهور على مختلف درجات ثقافته .
- المعارض: وهي تعكس أحدث التطورات في كافة المجالات والإنجازات وتقوم بدور إعلامي وتثقيفي وإعلاني هام . وتستخدم مع المعارض العديد من الوسائل الأخرى كالمطبوعات (كتيبات، نشرات، دوريات، بحوث، الخ)، الخرائط، الملصقات، اللافتات، كما تعرض أحياناً أفلام، إضافة إلى الإذاعة الداخلية التي تثبت المعلومات الهامة عن المنشأة .

من كل ما سبق نخلص إلى القول بأن وظيفة وعملية الإتصال، هي في غاية الخطورة والأهمية، وذلك لدورها الهام في إيصال المعلومات من أحد طرفي الإتصال إلى الطرف الآخر، بغرض إحداث أثر ملموس ومشارك ومرغوب فيه . وذلك لخدمة أغراض المنشأة بكافة أنشطتها ومستوياتها الإدارية . لذلك يجب الإهتمام بها وبكل مقوماتها وعناصرها ووسائلها، كما يجب ألا تؤخذ وظيفة الإتصال بالبساطة واللامبالاة .

أيضاً فإن وظيفة العلاقات العامة، هي الأخرى غاية في الخطورة والأهمية، وتمثل حلقة الوصل بين المنشأة وجمهورها (الداخلي والخارجي)، لذا يجب أيضاً الإهتمام بها وذلك بالتخطيط السليم لبرامجها وإختيار الوسيلة المناسبة لتقديمها، حتى تحقق كافة الأهداف المرجوة والتي سبق الإشارة إليها .

## الفصل الثاني

### معوقات الإتصال وطرق تحسينه

- المبحث الأول: معوقات الإتصال.
- المبحث الثاني: تنمية وتحسين مهارات الإتصال.
- المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية.

## الفصل الثاني

### معوقات الإتصال وطرق تحسينه

#### ١/٢ - المبحث الأول: معوقات الإتصال:

يقصد بمعوقات الإتصال، العقبات المختلفة التي تقف في طريق العملية الإتصالية أن تحقق الهدف الذي من أجله تم مزاولتها. إن دراسة ومعرفة معوقات الإتصال، تكتسب أهمية عظمى في المجال الإداري، ذلك أن أثر هذه المعوقات لا يقف عند مجرد عدم قبول الرسالة، بل يصل إلى التأثير على كفاءة الأداء ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، لذا يكون من الضرورة بمكان معرفة هذه المعوقات (باختلاف أنواعها ومسبباتها) وإختيار الحلول المناسبة للتغلب عليها، وبالتالي تأسيس نظام إتصالي معافى يتم من خلاله تحقيق الأهداف.

هنالك عدة معوقات للإتصال الإداري، تعرض لها الكتاب في كتاباتهم التي نتناول موضوع الإتصال، منها معوقات تتصل بالعمل، العاملين، الإدارة، العوامل البيئية، التنظيم وغيرها من العوامل المختلفة - ويمكن التعرض لهذه المعوقات بإيجاز في مايلي:-

#### ١/١/٢ - المعوقات المتعلقة بالعمل:

إن العمل، ذلك المجهود الجسدي و الذهني و الذي يوظف في القيام بنشاط معين ولتحقيق هدف معين، يقوم على عدد من الجوانب مثل الجانب الإقتصادي، النفسي، الإجتماعي، الثقافي، البيئي وطبيعة العمل نفسه وغيرها من الجوانب، ولكل من هذه الجوانب معوقات ترتبط به، وتؤدي إلى إعاقة الإتصال الإداري.

ففي الجانب الإقتصادي للعمل، الذي يرتبط بالمفهوم المادي لحاجات الأفراد، التي يتم الإيفاء بها مقابل القيام بنوع معين من العمل (مجهوداً بدنياً كان أو ذهنياً، فإن أهم المعوقات المرتبطة به تتمثل في كل ما يتصل بالدخل، الأجور، الحوافز... الخ.

إن علاقة الأخذ والعطاء بين الأفراد والمنظمة، في الجانب الإقتصادي للعمل، لن تقوم من غير مزاولة الإتصال لأجل نقل الأفكار والإتجاهات والمعلومات بين الطرفين، وبالتالي فإن أي تأخير أو إخلال بهذه الجوانب المادية للعمل قد يشكل معوقات تؤثر على فاعلية الإتصال بالمنظمة، وقد ذكر يس عامر عدداً من عوائق الإتصال المرتبطة بالجانب الإقتصادي للعمل منها: (١)

- ١- عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور والمرتبات.
- ٢- عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية.
- ٣- عدم وجود نظام واضح ومحدد للعلاوات الدورية، والتشجيعية.
- ٤- عدم وضوح نظام الحوافز المادية بالمنظمة.
- ٥- عدم معرفة برامج المزايا العينية للمنظمة.

بالنسبة للمعوقات المرتبطة بالجانب الإجتماعي للعمل، يمكن القول بأنه مثلما يلجأ الأفراد إلى العمل للإيفاء بالحاجات المادية فإن اللجوء إلى العمل قد يكون أيضاً لإشباع حاجاتهم الإجتماعية كالمركز الإجتماعي الذي يتمثل في المكانة التي يستمدها الفرد بين زملائه بحكم وضعه الوظيفي، إضافة إلى إحساس الفرد بالإنتماء، وأنه جزء من الهيكل الإجتماعي للجماعة أو المنظمة التي يعمل بها وقديماً قالوا " ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان " وهذا الإشباع للحاجات الإجتماعية المتعددة لن يتم إلا بوجود نظام جيد للإتصال.

إن من صور المعوقات التي ترتبط بالجانب الإجتماعي للعمل:- (٢)

- ١- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ٢- عدم إتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العملية.
- ٣- المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد.
- ٤- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء.

(١) يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٨ - ١٢٩.

(٢) المصدر السابق، ص ١٣٥.

٥- المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الإنسانية وأثرها في إنسياب المعلومات . الخ .

أما فيما يتعلق بالمعوقات المتصلة بالجانب الثقافي للعمل، فإن النظرة للعمل تكون واحدة في ثقافة كافة المجتمعات مهما اختلفت الإيدولوجيات وتباينت النظم، إذ إنها تنادي جميعاً بضرورة إحترام العمل وتقديسه بإعتباره واجباً وحقاً مقدساً . فكثير من الناس يفضل الإستمرار في العمل حتى وإن توفرت له أسباب رزق أخرى غير العمل . كما أنه قد يرمى إلى تأكيد الإحساس بأهميته ودوره في الحياة وذلك بقيامه ببعض الأعمال التطوعية وكل ذلك لأنهم يستمدون من العمل العديد من القيم ويشعرون بالرضا والقدرة على القيام بدور ما في المجتمع .

(تظهر معوقات الإتصال بالمنظمة فيما يتعلق بالجانب الثقافي في صورة عدم وضوح سياسة التقاعد بالمنظمة، مع إخفاء المستحدث من القوانين في هذا الصدد والذي يسمح بإستمرارية العمل لفترة أطول، وكذلك في عدم إمداد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد كما هو الحال عند سماح إستراتيجية المنظمة للمتقاعدين بالتعامل بصفة إستشارية أو إمكنية التوصية لدى الجهات الأخرى للإستفادة من الموارد البشرية المتقاعدة، وبالتالي نجد أن صعوبة الإتصال وعدم إنسياب المعلومات قد يقف حائلاً بين الفرد وبين إشباع رغباته في القيام بدور مهم بعد تقاعده قانوناً) (١) .

أما المعوقات المتعلقة بالجانب النفسي والذهني للعمل، فمن أمثلتها: عدم الإحساس بالإنتماء لجماعة العمل، النزاعات التي تنشأ بين الأفراد، ضعف التفاعل بين الإدارة والعاملين، قلة الإتصال الشخصي وإهمال التغذية العكسية وإختلاف الإهتمامات الشخصية للأفراد مما يؤثر على أدائهم، إهمال الرؤساء لكثير من العوامل النفسية كالصحة العقلية - وغيرها من المعوقات .

(١) نفس المصدر، ص ١٤٠ .

إن عدم إدراك هذه العوامل النفسية والإنسانية في مزاولة الإتصال يؤدي إلى إعاقته وبالتالي عدم الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة .

وفيما يخص المعوقات المرتبطة بطبيعة العمل، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:-

- ١- عدم تحديد الأهداف بصورة دقيقة .
- ٢- تداخل الإختصاصات .
- ٣- غياب الوصف الوظيفي الواضح Job Discription .
- ٤- سوء الروتين .
- ٥- عدم الإستفادة من وسائل التقنية الحديثة لتسهيل الأداء .
- ٦- إهمال تنمية قدرات الأفراد من أجل تحسين الأداء . الخ .

أما المعوقات المرتبطة بالجانب البيئي للعمل، فهي كل ما يرتبط بالبيئة من

متغيرات وعوامل تؤثر على الإتصال ومن أمثلتها:-

- ١- عدم ملائمة الإضاءة، درجة الحرارة والتهوية .
- ٢- وجود الضوضاء التي تؤثر على جو العمل - وغيرها .

#### ٢/١/٢ - معوقات الإتصال المرتبطة بالعاملين:

إن درجة كفاءة الإدارة في القيام بمهامها لا تقاس فقط بمدى إهتمامها بعامل الإنتاج (أي كمية المخرجات) وإنما أيضاً بمدى إهتمامها بعامل الفرد (الموارد البشرية) . ونلاحظ أن النظريات الحديثة في الإدارة تتادي بضرورة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل، لما لها من أثر كبير على الأداء، بمعنى أن يتم مراعاة العنصر الإنساني عند القيام بأي من الأنشطة الإدارية المختلفة، التخطيط، التنظيم، الرقابة، إتخاذ القرارات وغيرها . ومن أمثلة معوقات الإتصال المتعلقة بالعاملين يمكن ذكر الآتي:-

- ١- عدم إدراك إهتمامات الأفراد الشخصية .
- ٢- عدم فهم دوافع مرسل الرسالة الإتصالية .
- ٣- عدم القدرة على تذكر المعلومات .
- ٤- إهمال أهمية العنصر الإنساني عند الإتصال .



وهذه المعوقات وغيرها من شأنها أن تؤدي إلى الشعور بالإحباط مما يؤثر سلباً على الأداء في المنظمة .

### ٣/١/٢- معوقات تتعلق بتحريف المعلومات:

يعني هذا تشويه المعلومات وعدم وصولها إلى المستقبل بالصورة التي قصدتها المرسل، وتحريف المعلومات يمكن أن يحدث لأحد الأسباب التالي:-

#### أ- الإختلاف بين طرفي الإتصال:

ذلك أن الأفراد داخل المنظمة وفي المستويات الإدارية المختلفة متباينون فيما بينهم من حيث الإهتمامات، الحاجات، الرغبات والدوافع والمشاعر والإتجاهات . كذلك فإنهم يختلفون من حيث صفاتهم الشخصية، مستوى المعرفة والإدراك، قدراتهم العقلية (الذكاء)، مستوى المهارة، النظرة للأمور، إضافة إلى الفرق في المستوى أو المركز الإجتماعي والوظيفي - وكل هذه الإختلافات تؤدي إلى إختلاف إدراكهم وتفسيرهم للمعلومات . لذا كلما كان هناك تفاوت كبير بين المرسل والمستقبل فيما يتصل بالأمور سالفة الذكر، كلما أدى ذلك إلى عدم فعالية الإتصال فيما بينهم .

#### ب- لغة الإتصال:

معلوم أن الرسالة الإتصالية عبارة عن رموز في شكل كلمات أو عبارات مسموعة أو مقروءة وفي كلتا الحالتين يجب أن تكون سهلة الفهم للسامع وسهلة القراءة للمطلع عليها . إن عائق اللغة يتضح في عدم وضوح الرسالة بسبب إستخدام كلمات تشير إلى أكثر من معنى أو دلالة، كذلك ما يعرف باللغة المهنية، كاللغة التي يستخدمها مثلاً المحاسبون وموظفو الحاسب الآلي وهذه قد لا يعرفها كل الأفراد . أيضاً وللإختلاف الثقافي والوظيفي والإجتماعي وغيرها، فإن اللغة التي تصلح للمستويات الإدارية العليا، قد لا تصلح للمستويات الدنيا، ولكلا السببين فإن عدم وضوح لغة الإتصال يشكل عائقاً أساسياً في وصول الرسالة الإتصالية بالدقة المطلوبة .

## ج- عنصر الوقت:

وهو السبب الثالث لتحريف المعلومات، حيث أن الوقت يشكل عنصراً حيوياً للإدارة، فالمدير ولضيق وقته، نظراً لإنشغاله بكثير من العمليات الإدارية المختلفة - قد يضطر إلى إختصار بعض قنوات الإتصال الرسمية مما تؤدي إلى تحريف الإتصال . هذا إضافة إلى أهمية الوقت في مزاولة الأنشطة الإدارية المختلفة وأهمها إتخاذ القرارات إذ تتطلب هذه توفير المعلومات في الوقت المناسب .

## ٤/١/٢- معوقات تتعلق بالتنظيم:

إن الخريطة التنظيمية لأي منشأة، تؤثر تأثيراً واضحاً على كفاءة الإتصال الإداري بها، فكلما كان التنظيم مستقراً ولم تتعدد مستوياته الإدارية كثيراً، كلما كان ذلك أدعى لفاعلية الإتصال به وفي هذا يقول الهواري: (إن زيادة المستويات الإدارية بالطبع لها مشاكلها . . . ومن أهمها ظهور المصفاة التنظيمية أو (الفلتر التنظيمي) حيث يسهم كل مستوى في تغيير أو تأخير أو منع المعلومات الصاعدة أو التعليمات الهابطة وهو ما يعزل متخذ القرار عن مستوى التنفيذ، ببساطة يبعده عن الواقع)<sup>(١)</sup> .

جرى العرف الإداري والتنظيمي على وجود ثلاثة مستويات إدارية رئيسية، كل واحد منها يتضمن في داخله أكثر من مستوى إداري فرعي . وهذه المستويات الإدارية الرئيسية هي:-

- ١- الإدارة العليا مثل مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة ونوابه والمدير العام للمنظمة .
- ٢- الإدارة الوسطى (التنفيذية): والتي تترجم خطط وسياسات وبرامج الإدارة العليا إلى صورة أكثر تفصيلاً لتحقيق الأهداف .
- ٣- الإدارة الدنيا (الإشرافية - التشغيلية): وهو المستوى الذي لا توجد بعده أي مستويات إدارية مثل رؤساء الأقسام أو الوحدات مثلاً .

(١) سيد الهواري، إدارة البنوك، (القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة السادسة ١٩٩٤)، ص ٣٣.

إن هناك عدة مشاكل تتعلق بالتنظيم تؤدي إلى إعاقة الإتصال الإداري بالمنظمة المعينة، منها:-

- أ- التغيير المستمر في شكل التنظيم وعدم إستقراره على حال مما يضعف الإتصال.
- ب- تعقد الوحدات الإدارية وتعدد مستوياتها بما يعقد عملية الإتصال.
- ج- التباين بين طرفي الإتصال في التنظيم (المرسل والمستقبل) الذي يؤدي إلى تحريف المعلومات ومن ثم إعاقة عملية الإتصال.
- د- أسلوب القيادة الإدارية، بإعتبارها قمة الهرم التنظيمي، ذلك أن بعض أنماط القيادة لا تقبل المعلومات التي تصل إليها من صغار الموظفين، حتى وإن كانت مهمة أو مقترحات صائبة، وهذا بدوره يؤثر على مدى شعورهم بالإنتماء للمنظمة.

## ٢/٢- العوامل السيكولوجية والاجتماعية:

في رأي نفيسة محمد باشري<sup>(١)</sup> أن هذا النوع من عوائق الإتصال يرجع إلى الأسباب التالية:-

- ١- عدم توافر الثقة بين أعضاء التنظيم.
  - ٢- إختلاف النمط السلوكي للقيادة.
  - ٣- وجود فجوة بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية.
- وترى أن عدم ثقة العاملين في الإدارة مرده إلى عدة عوامل منها:-
- ١- ضعف العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
  - ٢- ضعف الثقة في القائمين بالإتصال لإنخفاض كفاءتهم وقدراتهم.
  - ٣- تخوف الفرد عن الإدلاء بمعلومات آخر بيانات قد يساء إستخدامها.

وتشير إلى أن المعوقات النفسية والاجتماعية للإتصال تتمثل في إتصاف بعض الرؤساء بصفات شخصية تؤثر على الإتصال مثل عدم الرغبة في التعاون مع الآخرين والتعالي عليهم، والإنعزالية والتكبر، إضافة إلى إعتبارهم أن الإتصال عملية إصدار الأوامر والتعليمات وإستقبال التقارير من المرؤوسين دون النزول إلى مواقع التنفيذ.

(١) نفيسة محمد باشري، العلاقات الإنسانية، (بدون ذكر دار النشر، ١٩٩٠-١٩٩١)، ص ١٧٤-١٧٥.

## ٣/٢ - المعوقات المتعلقة بمقومات الإتصال:

يقصد بها العناصر الرئيسية للعملية الإتصالية (المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التغذية العكسية). إن هذه الأركان الخمسة مكملة لبعضها ولا بد من توافرها جميعاً، وإلا فإن غياب أحدها يمثل عائقاً للإتصال في المنظمة. فالمرسل يشوه الإتصال إذا أساء ترميز الرسالة أو بعبارة أخرى إذا عجز عن التعبير بوضوح عن المعنى المراد توصيله، ومرد ذلك قد يكون إلى ضعف التدريب الكافي في فن الإتصال (كتابياً كان أم شفويًا). كذلك يكون المرسل عائقاً للإتصال عندما يحجب بعض المعلومات المهمة عن المستقبل إما تعالياً أو نتيجة للصراعات التي تنشأ داخل المنظمة.

- الرسالة: وهذه تعوق الإتصال عندما تكون غامضة وغير واضحة وصعبة الفهم للمستقبل. وغموض الرسالة يكون بسبب اللغة المستخدمة فيها أو التي تحتمل كلماتها أكثر من معنى أو دلالة كما سبق القول، إضافة إلى إحتوائها على كلمات ومصطلحات يصعب على المستقبل تفسيرها.

- الوسيلة: تؤثر الوسيلة على فعالية الإتصال عندما لا تتناسب مع موضوع الإتصال وطبيعة المرسل إليه من حيث خبرته وثقافته وإهتماماته وميوله وإتجاهاته. إضافة إلى ذلك فإن أي عطل يصيب وسيلة الإتصال (أيا كان نوعه) يعوق الإتصال، ومثال ذلك، ضعف خط التليفون، سوء طباعة الرسالة المكتوبة. الخ.

- المستقبل: قد تتوفر كل أسباب النجاح للعناصر السالفة (المرسل، الرسالة، الوسيلة)، لكن قصور المستقبل يعوق الإتصال ومرد ذلك إما لضعف ذاتي (ضالة الخبرة والمعرفة وضعف الإدراك) أو شروده الذهني أو حالته النفسية إذ أن نظرتة إلى مرسل الرسالة قد تنعكس على فهمه لما يرمى إليه أو دافعيته بحيث لا يتحمس للرسالة.

- التغذية العكسية: إن تجاهل التغذية العكسية في الإتصال الإداري بإعتبارها أحد المقومات الهامة (أي التركيز على الإتصال في إتجاه واحد فقط حيث يقوم المستقبل بتنفيذ الأوامر والتعليمات دون مناقشتها وهو ما يعرف بالتسلط في الإدارة)، يؤدي إلى غياب المقترحات والشكاوى والملاحظات في المستويات

الأدنى، وعدم معرفة إستجابتهم للرسالة أو إعتراضهم عليها وبالتالي إعاقاة الإتصال.

- معارضة التغيير: عادة يتحقق أفراد التنظيم من عملية التغيير وذلك لعدد من الإعتبارات مثل الشعور بعدم الإستقرار الوظيفي، أو الخوف من الأعباء والمسئوليات الجديدة وغيرها، وفي هذا يقول مدني عبد القادر (في الوقت الذي تمثل فيه معارضة التغيير ظاهرة غير صحية - إذا كان مثل هذا التغيير سيترتب عليه زيادة فعالية العمل وكفاءة الموظف - إلا أنه شيء طبيعي لدى الكثيرين منا وتتبع المعارضة عادة من الشعور بعدم الأمن أو الخوف أو القلق أو عدم التكيف مع التغيير المطلوب. إن مثل ذلك يشكل في الغالب عائقاً لعملية الإتصال بين الرئيس والمرؤوس. فقد يستقبل المرؤوس كلام رئيسه بشكل سطحي من خلال تعابير الوجه أو إيماءة الرأس أو الصمت الذي ينم عن المعارضة، أو فهماً جزئياً للحديث أو معارضة مطلقة لموضوع الرسالة أو الحديث<sup>(١)</sup>.
- زيادة حجم المعلومات: يشكو كثير من المديرين من كثرة المعلومات والبيانات التي يتلقونها من جهات ومصادر مختلفة. ومن أن الإستجابة لها تعوق الأداء. لذلك قد يلجأون في هذه الحالة إلى حذف بعض المعلومات عن طريق تجاهلها أو عدم إستقبالها أو تجميدها بقصد الرجوع إليها مرة أخرى. وفي هذا أثر سيء وسالب على فعالية الإتصال.

#### ٤/٢ - المبحث الثاني: تنمية وتحسين مهارات الإتصال:

إن الإتصال الفعال يتحقق عندما يكون المعنى المفهوم مساوياً للمعنى المقصود، وهذا بدوره يحدث عندما لا تكون هناك عقبات تحول دون وصول الرسالة الإتصالية بالصورة المطلوبة. وعلى الرغم من أهمية الإتصال الفعال في تحقيق أهداف المنشأة المختلفة، إلا أن تحقيقه يعد أمراً (ليس سهلاً) إن لم يكن (مستحيلاً)، ومرد ذلك إلى أن عملية الإتصال، مرتبطة بالسلوك الإنساني الذي يصعب التحكم فيه، لذا فإن كل المقترحات والوسائل التي جاء بها الكتاب لحل عقبات الإتصال وزيادة فعاليته، تعد مجرد

(١) مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة التاسعة، (جدة: مكتبة دار

الوحدة، ٢٠٠٠م)، ص ٤٢٨.

محاولات لتحسينه ورفع كفاءته، ولا تعني - بأي حال - القضاء على كل العوائق التي سبق الإشارة لها. وهذا المبحث يتناول بعض الطرق والوسائل التي من شأنها أن تساعد في التغلب على عقبات الإتصال، وتؤدي بالتالي إلى إتصال فعال وسليم يحقق إهداف المنشأة ولكي يكون الأمر متسقاً، يرى الباحث بأن يتم تناول هذه الوسائل والطرق على نفس النهج والترتيب الذي جاءت عليه معوقات الإتصال في المبحث السابق.

بالنسبة للمعوقات المتعلقة بالعمل مثلاً، فقد أفرد لها يس عامر، في كتابه (الإتصالات الإدارية) حيزاً أسماه (دليل تحسين الإتصالات الإدارية). وقد ذكر عدة إعتبرات يجب العمل بها كإرشادات لتحسين الإتصالات وحل المعوقات المتعلقة بهذا الأمر والعمل بجوانبه المختلفة) من هذه الإعتبرات يمكن ذكر الآتي " على سبيل المثال (1) :-

#### أولاً: في الجانب الإقتصادي للعمل: وضع يس الإرشادات التالية:-

- أ- يجب وضع سياسة محددة بالنسبة للمرتبات والأجور.
  - ب- يتعين وجود نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية بالمنظمة.
- ثانياً: الجانب الإجتماعي للعمل:
- أ- يجب الحرص على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
  - ب- يجب الحرص على أن تتفق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العملية.
  - ج- يجب تنمية قدرات العاملين من خلال زيادة المعرفة والمهارات.
  - د- الحرص على فاعلية برامج التدريب.
  - هـ- الحث على تنسيق جهود الأفراد.
  - و- عدم إغفال أهمية الإدراك الإنساني وتأثيره على معاني الأشياء.
  - ز- يلزم إدراك كافة المؤثرات الإنسانية وأثرها على إنسياب المعلومات.

#### ثالثاً: الجانب الثقافي للعمل:

- أ- توفير مستوى رفيع من الثقافة لأعضاء الإدارة العليا، والإدارة الوسطى لزيادة قدراتهم على تفهم التحليل وحسن إستخدام المعلومات.
- ب- تشجيع الأفكار الجديدة مع الترحيب بالمقترحات البناءة.

(1) يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 366 - 369.

ج- إصدار مجلات دورية خاصة بالمنظمة بقصد تنقيف العاملين •

#### رابعاً: الجانب النفسي والذهني للعمل:

- أ- تشجيع التفاعل بين الإدارة العليا والعاملين •
- ب- خلق روح الإحساس بالإنتماء إلى جماعة العمل بالمنظمة •
- ج- إدراك المؤثرات النفسية المرتبطة بأحاسيس الفرد •
- د- تشجيع الإتصال الشخصي المباشر مع الإهتمام بالمعلومات المرتدة •
- هـ- تهيئة الجو الملائم لمعالجة الشكاوى المختلفة •

- فيما يتعلق بالمعوقات المتصلة بالعاملين - أشار يس إلى بعض الإرشادات التي من شأنها المساعدة في حل مشكلة الإتصال ورفع كفاءته منها<sup>(١)</sup>:-
  - ١- الإهتمام بالعنصر الإنساني عند مزاوله عملية الإتصال •
  - ٢- الإهتمام بدراسة الخصائص النفسية للمستلم •
  - ٣- تنمية مهارات العاملين من حيث القدرة على التفكير والتصرف •
  - ٤- عدم الإسراف والغلو في الإتصالات غير الرسمية أثناء ساعات العمل الرسمي، مع قصر وقت العمل على العلاقات الرسمية •
  - ٥- الإهتمام بدوافع العاملين، والحوافز التي تلائم تلك الدوافع وفقاً لإختلاف طموح وتطلعات العاملين •
  - ٦- يتعين على العاملين عدم المزج بين المصالح الشخصية ومصصلحة العمل •
  - ٧- الإمتثال لقنوات الإتصال الرسمية، مع عدم تخطي الرؤساء المباشرين •

بالنظر إلى هذه الإقتراحات والإرشادات التي ذهب إليها يس عامر، يلاحظ أنها تصب كلها في قالب تهيئة الجو المناسب والملائم لمزاوله عملية الإتصال، من حيث العمل بجوانبه المختلفة المتداخلة (الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، النفسية والذهنية)، ذلك أن الإهتمام بجوانب العمل المختلفة، يؤدي إلى حب العاملين لعملهم وإعجابهم به والتفاني في أدائه وبالتالي تهيئة الجو الملائم للإتصال • كذلك فإن الإهتمام بالعاملين من حيث العنصر الإنساني والخصائص النفسية وتنمية المهارات والتدريب وغيرها، يؤدي هو الآخر إلى

(١) المصدر السابق، ص ٣٧٢ - ٣٧٣.

رفع روحهم المعنوية وتعزيز روح الإنتماء للمنظمة ومن ثم فعالية الإتصال وبالتالي رفع كفاءة الأداء .

يؤيد الباحث يس عامر في أن هذه الإرشادات إذا ما إتبعت بالصورة المثلى فإنها تمثل إتجاهاً وقائياً نحو إتصالات أكثر فاعلية وتؤدي إلى الإقتراب من بلوغ أهداف المنظمة .

فيما يخص المعوقات المتعلقة بتحريف المعلومات - وكما سبق القول بأن تحريف المعلومات ينتج أساساً من عدد من الأسباب مثل التفاوت بين طرفي الإتصال (الذي يؤدي إلى الإختلاف في الإدراك وتفسير المعلومات)، لغة الإتصال وعنصر الوقت- يمكن تلاقي هذه المعضلة وضمان وصول المعلومات بالصورة المطلوبة ودون تحريف عن طريق إتباع الآتي:-

- ١- الإهتمام بتوجيه الرسالة إلى أشخاص متلاعبين في خصائصهم حتى لو دعت الحاجة إلى إرسال عدة رسائل بإختلاف مجموعات المستقبلين .
- ٢- التعرف على عادات وتقاليد وإهتمامات وإتجاهات ومساعي ودوافع المستقبلين .
- ٣- توفير المناخ والجو الودي الذي لا يجعل للتفاوت في المركز الإجتماعي والوظيفي كبير أثر على العلاقة الإتصالية بين المستويات المختلفة في التنظيم بالمتشاة .
- ٤- تدريب كل من المرسلين والمستقبلين على حسن الإرسال والإستقبال نظرياً وعملياً .
- ٥- مراعاة الدقة في إختيار ألفاظ لغة الإتصال، وأن تكون سهلة الفهم للسامع وسهلة القراءة لمن يطلع عليها، والبعد عن التعبيرات متعددة الدلالة واللغة المهنية ما أمكن ذلك .
- ٦- إختيار الوقت الملائم للإتصال، وإعطاء المستقبل الوقت الكافي لتفهم الرسالة .



بالنسبة لمعوقات الإتصال المتعلقة بالتنظيم، فإن ثمة عدة مشاكل ترتبط بالتنظيم تؤدي إلى إعاقة الإتصال به كما أشرنا في المبحث الأول من هذا الفصل، منها على سبيل المثال تغير التنظيم وعدم إستقراره، تعدد المستويات الإدارية، الإختلاف بين طرفي الإتصال والذي يتسبب في تحريف المعلومات، ونمط القيادة الإدارية بوصفها قمة الهرم التنظيمي. إذا بالنظر إلى هذه المشكلات التي تعوق الإتصال، يمكن أن تتغلب عليها بإتباع عدد من الإرشادات منها:-

- ١- الحرص على أن تكون شبكات الإتصال الرسمي واضحة من خلال التنظيم الرسمي.
- ٢- الإهتمام بالإتصال غير الرسمي ومحاولة توظيفه والإستفادة منه.
- ٣- إعتقاد الإتصال ذو الإتجاهين والإهتمام بالتغذية العكسية.
- ٤- إنتهاج مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرارات.
- ٥- عدم تركيز السلطات، بل العمل على تفويضها والإلتزام بمبدأ (الإدارة بالمشاركة).
- ٦- الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل.

- فيما يتعلق بالمعوقات التي ترتبط بالعوامل النفسية والإجتماعية كظروف العمل، غياب التقدير أو المكافأة، ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد، عدم كفاية الوقت لفهم فحوى الرسالة إضافة إلى الظروف الإجتماعية المحيطة بالمستقبل والتي تعكس وتؤثر على مدى إستعداده للإستجابة للرسالة الإتصالية، يرى الباحث أن مثل هذه المصاعب يمكن أن تحل بمساعدة عدد من الإعتبارات منها:

- ١- العمل على تعميق الثقة بين الأعضاء في تنظيم المنشأة وذلك بالآتي:-
  - أ- عقد الإجتماعات الدورية وإقامة بعض البرامج أو النشاطات الإجتماعية.
  - ب- تقوية العلاقات الإنسانية وإعتقاد الإتصال المواجهي.
  - ج- تعزيز الثقة في القائمين بالإتصال وذلك بزيادة كفاءتهم وقدراتهم عن طريق التدريب على الإتصال وتنمية مهاراته.

- د- تشجيع المرؤوسين على الإدلاء بالبيانات والمعلومات أيا كان نوعها  
وبيان أهميتها (بمعنى آخر كسر حاجز الخوف لدى بعضهم من الإتصال  
بالرئيس) •
- ٢- إتصاف القائد بالتواضع وإبداء الرغبة في التعاون مع الآخرين •
- ٣- التركيز على النظرة الشمولية للإتصال •
- ٤- العمل على تحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين (مادياً ومعنوياً) لما له من أثر  
فعال على رفع الروح المعنوية لديهم •
- إذا فهذه الإعتبارات وغيرها يمكنها أن تساهم - لحد ما - في تهيئة الجو النفسي  
والبيئة الإجتماعية الصالحة لمزاولة الإتصال مما يؤثر إيجاباً على فعاليته •
- أما فيما يتعلق بالمعوقات المتصلة بمقومات الإتصال (عناصر الإتصال)، يمكن  
القول بأن:-
- \* على المرسل أن يعبر بوضوح عن المعنى الذي يريد توصيله وذلك بالآتي (١):
- أ- تقديم المعلومات في شكل يتفق ورغبات الشخص المرسل إليه، ذلك أن  
الشخص يقبل المعلومات أو يعرض عنها طبقاً لما إذا كانت تتفق  
وإحتياجاته أم لا، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات  
وتصميم وسائل الإتصال تبعاً لها •
- ب- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة وفي صورة مبسطة وعدم مفاجأة  
المستقبل بقدر هائل من المعلومات يؤدي إلى شعوره بالإضطراب وعدم  
الإستقرار •
- ج- إتاحة الفرصة للمستقبل لشرح وجهة نظره ورد الفعل في نفسه عن  
طريق المناقشة مثلاً، وذلك يهيئ للمرسل فرصة التأكد من وصول  
رسالته بالصورة التي يريد • هذا إضافة إلى تخيره الوقت المناسب  
لمزاولة الإتصال •

(١) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة - مكتبة غريب، بدون ذكر دار النشر)، ص ٢٣٣.

\* أما الرسالة الإتصالية، فيجب أن تكون واضحة وسهلة لفهم (من حيث المضمون واللغة) ولا تقبل التأويل أو التفسير (سبق الإشارة لهذا في موضع آخر من هذا البحث) كما يجب أن تحوي الرسالة موضوعات أو معلومات جديدة للمستقبل.

\* بالنسبة لوسيلة الإتصال فيجب إتباع الآتي:-

أ- يجب إختيار وسيلة الإتصال الجيدة، والتي تتناسب مع موضوع الإتصال وطبيعة المرسل إليه من حيث خبرته وثقافته وإتجاهاته.

ب- الحرص على سلامة وسيلة الإتصال، مثل وضوح الكلام في الإتصال المواجهي أو الشفوي المباشر، ووضوح خط التليفون في الإتصال الشفوي غير المباشر، ووضوح الخط أو الطباعة (في الرسائل المكتوبة) الخ.

- إذا أخذنا بالبحث بعض وسائل الإتصال (أمثلة وليس الحصر)، فإن هناك عدد من الإعتبارات ذهب لها الكتاب من شأنها تحسين الإتصالات من خلال هذه الوسائل.

(أ).....التعليمات والأوامر (الإتصال المباشر أو الشخصي):

معلوم أن الأوامر أو التعليمات كأحد وسائل الإتصال تعبر عن العلاقة بين شخصين أحدهما الأمر (الرئيس) والآخر منلقي الأمر (المروؤوس) ولا يقاس نجاح الإداري بعدد الأوامر والتعليمات التي يصدرها أو يعطيها لمروؤوسيه أو بإرتفاع نبرة صوته وإنما بمدى فعالية هذه الأوامر في تحقيق الهدف الذي من أجله تم إصدارها.

ويرى سيد الهواري<sup>(١)</sup> أنه ولكي تكون الأوامر فعالة يجب إتباع الآتي:-

١- يجب أن يكون الأمر صادراً من شخص له الحق في إصدار هذا الأمر بالذات (في حدود سلطته). كما يجب أن يكون هذا الحق معروفاً من كل الذين يتأثرون بهذا الأمر.

٢- يجب أن يكون الأمر قابلاً للتنفيذ ومقبولاً (إن أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع).

٣- يجب أن يكون الأمر كاملاً بمعنى أن يذكر به العمل المطلوب تأديته من حيث الكمية والنوع ودرجة الإنحرافات المسموح بها عند التنفيذ، كما يجب أن يوضح الوقت الذي يجب أن ينتهي به العمل والمكان الذي يتم فيه العمل الخ.

(١) سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٥ - ٣٧٦.

- ٤- يجب أن يكون الأمر واضحاً لا يقبل التأويل وهذا يتطلب الدقة في التعبير مع مراعاة مدى فهم الشخص الذي يصدر إليه الأمر حيث يجب أن يكيف الأمر حسب الشخص الصادر إليه الأمر .
- ٥- يجب عدم إصدار أوامر متكررة أو أوامر تتعارض مع بعضها وفي حالة إصدار أوامر تلغي أوامر سابقة يجب أن يشير إلى ذلك صراحة .
- ٦- بالنسبة للأوامر غير المتوقعة (مثل إتمام شئ على وجه الإستعجال) يجب أن تشرح السبب لهذا الأمر غير المتوقع .
- ٧- يفضل جداً أن تكون الأوامر مكتوبة حتى لا يساء فهمها وحتى يسهل الرجوع إليها وإن لم تكن مكتوبة فإنه من الضروري تكرارها شفويًا لمعرفة رد فعل الشخص الموجه إليه الأمر لئلا يكون قد أخطأ الفهم .
- ٨- يجب متابعة تنفيذ الأمر لمعرفة أن الأعمال التي تمت أو لم تتم مطابقة لما أريد الأمر ذاته .

ويضيف الباحث لما أورده الهوارى الآتي:-

- ١- يجب مراعاة الجانب النفسي وجانب الأحاسيس والمشاعر لدى المرؤوسين عند إصدار التعليمات والأوامر وألا تكون في صورة تعليمات (جافة) .
- ٢- يجب ربط القول بالعمل، ذلك أنه من الأفضل للرئيس أن يكون قدوة لمرؤوسيه بالترامه بالأمر في نفسه (كالأمر بعدم التدخين مثلاً أو ضرورة التواجد بالمكاتب أثناء ساعات العمل) ويمكن في هذا الصدد الإستدلال بقوله عز وجل: "يا أيها الذين آمنوا لم تقولوا مالا تفعلون \* كبر مقتاً عند الله أن تقولوا مالا تفعلون" (١) .

(ب).....الإجتماعات و المؤتمرات:

إن الإجتماعات و المؤتمرات ، بمختلف أنواعها، وبالرغم ما يقال عنها أنها تمثل ضياعاً للوقت إلا أنها ضرورية وفعالة في كل عمل إداري، وهي تعتبر من وسائل الإتصال والتنسيق الهامة، وذلك لما تنتجه من مجال لوجهات النظر المختلفة التي يتسم قرارها النهائي بالقبول لإشتراك عدد من الناس في الوصول إليه وبالطبع فإن

(١) سورة الصف، الآيات (٢، ٣) .

الاجتماعات والمؤتمرات كوسائل إتصال تعاني هي الأخرى من سلبيات قد تعوق الإتصال عن طريقها لذلك فهي تحتاج لعدد من الإعتبارات من أجل تحسين الإتصال من خلالها  
مثل:

- ١- إختيار المكان والزمان الملائمين لعقدها .
- ٢- التخطيط السليم والمسبق لها وأن يكون ذلك بعناية فائقة .
- ٣- الإستعانة بوسائل الإيضاح كجهاز العرض لضمان فهم مضمونها هذا بالإضافة إلى الإعتبارات الفنية مثل الأجهزة الصوتية والسمعية، وعدالة توزيع الفرص وحفظ النظام وغيرها .

#### (ج).....اللجان:

لتحسين الإتصال من خلال اللجان بمختلف أنواعها وأغراضها ومستوياتها، يمكن إتباع الآتي:-

- ١- الإعداد الجيد والتنسيق المسبق لها .
- ٢- تحديد مهام اللجان بصورة واضحة .
- ٣- تحديد زمن معين لإنجاز مهام اللجان فيه حتى لا يكون هناك مجال للتسيب والمماطلة .
- ٤- التركيز على مناقشة الموضوعات التي يتم من أجلها تكوين اللجنة ثم رفع التوصيات ومتابعة تنفيذها، ذلك لأنه وفي كثير من الحالات - وبرغم المجهود الكبير الذي يبذل في عمل اللجان - فإن توصياتها تظل حبيسة أدراج المسئولين .

#### (د).....لوححة الإعلانات:

- لتحسين الإتصال من خلال لوححة الإعلانات يمكن إتخاذ التدابير الآتية:-
- ١- الإهتمام بمظهرها وذلك لجذب أنظار الناس إليها .
  - ٢- وضعها في المكان المناسب لضمان تعرض الناس لها .
  - ٣- الحرص على تجديد المعلومات الملصقة عليها كلما مضى الوقت الكافي لعرضها .

## (هـ).....التقارير و المذكرات:

لما لها من تأثير كبير على نفس القارئ بإعتبارها من أهم وسائل الإتصال الكتابي، يجب الإهتمام بكتابة المذكرات والتقارير والتأكد من أنها تؤدي الأثر المقصود. ذلك لأن فعالية المكاتبات توفر الوقت والجهد في نقل الرسائل. والمكاتبات الفعالة تتسم بالآتي:-

- ١- لها هدف واضح يبين الغرض من الكتابة المعينة.
  - ٢- تلتزم بمراعاة قواعد اللغة (الدقة، الوضوح، الإختصار والشمول).
- إذا لتحسين الإتصال الكتابي عن طريق التقارير والمذكرات يجب التحكم في أسلوب الكتابة بإختيار العبارات التي تشعر القارئ بالتقدير والإحترام مما يضيفي على الكتابة نوعاً من الطابع الودي اللازم لإقامة علاقات طيبة ونماء السمعة الطيبة ويحقق رد الفعل المرغوب ويساعد على ذلك: (١).
- ١- إستخدام عبارات المجاملة مثل أرجو، وشكراً ولكن دون إفراط وبصورة طبيعية.
  - ٢- تجنب العبارات السلبية وإستبدالها بعبارات إيجابية، كأن تستخدم (نرجو أن يصلنا طلبكم قبل يوم ١٥ الجاري حتى يمكننا تلبيةه بدلاً عن (لن تقبل الطلبات بعد يوم ١٥ الجاري).
  - ٣- إستخدام المبنى للمعلوم مثل أفتتح الرئيس الإجتماع بكلمة ترحيب بدلاً عن أفتتح الإجتماع بكلمة ترحيب.
  - ٤- إستخدام الكلمات والعبارات الدالة والمحددة مثل (بعد أسبوع من الآن) بدلاً عن (في أقرب فرصة ممكنة).
  - ٥- الإلتزام بقواعد اللغة.
  - ٦- الإهتمام بعلامات الترقيم.
  - ٧- إستخدام الجمل القصيرة والمباشرة.
  - ٨- تجنب المختصرات إلا إذا تأكدنا أنها مفهومة لدى القارئ.
  - ٩- البعد عن المبالغة والتضخيم المصنعه.

(١) سهير كمال البنا، إعداد المذكرات، (الخرطوم: ورقة مقدمة للدارسين في برنامج الإتصالات الإدارية بأكاديمية السودان للعلوم الإدارية، أبريل ١٩٩٦)، وغير منشورة.

١٠- رتب الجمل بحيث تقود كل منها للجمله التي تليها بصورة طبيعية .

ويمكن إضافة الترتيب والتسلسل المنطقي للمعلومات والأفكار .

(و).....صندوق الشكاوى والمقترحات:

ويمكن تحسين الإتصال من خلالها بإتباع الآتي:-

- ١- حرص الإدارة على النظر في أي شكاوى أو مقترح مقدم .
  - ٢- تشجيع المرؤوسين على تقديم شكاواهم ومقترحاتهم دونما خوف أو تحفظ .
  - ٣- التأكد من وصول الشكاوى أو المقترح إلى الجهة المختصة مع سرعة البت فيها .
- \* وفيما يختص بالمستقبل، فإن قلة خبرته وضعف إدراكه أو شروده الذهني أو حالته النفسية قد تؤدي إلى إعاقة وصول المعلومة إليه، وبالتالي عدم فعالية الإتصال لتحقيق أهدافه . لذا على مستقبل الرسالة أن يهتم بكل ما من شأنه أن يؤدي به إلى فهم الرسالة بالصورة التي قصدتها المرسل، فيجب عليه الإنتباه والتركيز في فحوى الرسالة المكتوبة وحسن الإصغاء للرسالة الشفوية ومعنى ذلك أن عليه الإلتزام بالإنصات لا الإستماع، ذلك أن الإنصات مهارة لا تتوفر لكثير من الأشخاص .

(الإنصات لا ينبغي أن يأخذ شكل المجاملة وإنما ينبغي أن ينصت الرئيس الإداري مثلاً عندما تكون هناك رسالة شفوية يجرى توصيلها إليه وعلى المرسل أن يلتزم الصمت بعد إيلاغ رسالته حتى يحيط يرجع صدى الرسالة ومعنى ذلك أن الإنصات فن والمشكلة الأساسية في الإنصات ليست هي حمل المستقبل على الحديث وإنما تتركز في حملة على الإنصات)<sup>(١)</sup> .

إن الإنصات أو الإصغاء الجيد يتطلب المساهمة الفاعلة من قبل المستقبل، وليس فقط إصغائه وإنما تفكيره في هذه المعلومات المرسله إليه . وقد حدد بعض الكتاب عدداً من قواعد الإصغاء الجيد منها<sup>(٢)</sup>:-

(١) زيدان عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٧ .

(٢) عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: مكتبة دار الثقافة النشر والتوزيع، ١٩٩٨) ص ٢١٣ .

- أ- محاولة التركيز على النقاط الأساسية أو الفكرة الأساسية.
- ب- أن يكون هناك فترة زمنية بين السماع والكلام تستغل في مراجعة النقاط التي تكلم فيها المتكلم.
- ج- البحث عن المعاني العميقة عن طريق تحليل الكلمات ومدلولاتها.
- د- القدرة على التنبؤ بما سوف يتكلم به المتكلم فيما بعد حتى تتم المقارنة بين الرسالة الحقيقية بما يتنبأ به.
- هـ- عدم الإنجذاب إلى النمط الكلامي المتميز للمتكلم، لكن يجب أن نصغي لمحتويات الكلام وليس إلى طريقة عرضه في الكلام.
- و- الإستفسار عن النقاط التي لم يتم فهمها.
- ز- يجب أن تعوض عن الكلمات المشحونة عاطفياً بكلمات لها معانيها.
- ح- لاتحكم على الرسالة قبل نهايتها حتى تكون متمكناً منها وواضحة لك.
- ط- يجب أن تكون مرناً حتى في الأفكار التي ترفضها نهائياً فقد تكون صحيحة.

بصفة عامة يمكن القول بأن الإنصات عملية في غاية الأهمية ويجب أخذها في الإعتبار عند مزاولة الإتصال، لأن الإنصات يوفر المعلومات المطلوبة لكافة الأنشطة الإدارية كإتخاذ القرارات وغيرها والحكمة تقول (أعطانا الله لساناً واحداً وأذنين لنسمع ضعف مانقول).

\* أما فيما يتعلق بالتغذية العكسية، فإن عدم الإهتمام بها وتجاهلها يحجب المعلومات عن مدى تقبل المستويات الأقل للمعلومات والأوامر ويؤدي إلى عدم معرفة إستجابتهم أو رفضهم لها وبالتالي إنقطاع دائرة الإتصال، لذا يجب الإهتمام بموضوع التغذية العكسية وذلك بتشجيع الإتصال ذو الإتجاهين، لأنه أكثر أنواع الإتصال الإداري فعالية ويمكن تحسين مهارة الإتصال ذو الإتجاهين بالإهتمام ببعض الإعتبارات مثل:-

- أ- إنتهاج مبدأ الإدارة بالمشاركة.
- ب- تشجيع المرؤوسين على إبداء آرائهم وإزالة الشكوك لديهم.
- ج- العمل على إبراز أهمية مقترحاتهم وآرائهم في عملية إتخاذ القرارات.



د- رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز شعورهم بالإنتماء للمنظمة.

- بالنسبة للمعوقات الناشئة من الخوف من التغيير أو مقاومة التغيير، يمكن القول بأنه يتحتم على الإدارة إتخاذ كافة الإجراءات التي تؤدي إلى إزالة هذا الخوف وذلك بالعمل على توفير الأمن وسلامة العمل والإستقرار الوظيفي والعمل على طمأنة العاملين وإشعارهم بأنهم أهل لتحمل تبعات المسؤولية الجديدة وإظهار الثقة فيهم. الخ.

- أما فيما يتعلق بزيادة حجم المعلومات والبيانات التي يتلقاها المدبرون، والتي تشكل عائقاً للإتصال، فإنه يجب تبسيط هذه البيانات بطريقة تسمح بإستخدامها وتوفير الوقت والجهد، معنى ذلك أنه يجب الإستفادة القصوى من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الإتصال، كما يجب تطوير قنوات متخصصة للمعلومات من خلال الهيكل التنظيمي للمنشأة. وإنشاء نظام للمعلومات يخدم أغراض الإدارة المختلفة وأهمها الإتصال الإداري، ولأهمية هذا الموضوع، فقد أفرد له الباحث مبحثاً خاصاً هو المبحث الثالث من هذا الفصل.

هذه - كما أشار البحث - بعض محاولات لتلمس حل عقبات الإتصال المختلفة، ومحاولة الحصول على إتصال معافى يحسن الأداء ويحقق أهداف المنظمة على إختلافها.

إضافة لما ورد من إعتبرات لتحسين الإتصالات، يشير الباحث إلى رأي جمعية الإدارة الأمريكية فيما يتعلق بتنمية مهارات الإتصال، فقد حددت الجمعية عدداً من المبادئ الأساسية أسمتها الوصايا العشر لتحسين الإتصالات وهي (1):-

1- حاول توصيح آرائك قبل الإتصال، فكلما كان تحليل موضوع أو فكرة ارسالة منظماً، كلما كان ذلك أوعى إلى وضوحها وهذه هي الخطوة الأولى في

(1) Henry L. Sisk J. Clifton Williams, Management and Organization, (Cincinnati, Ohio South - Western Publishing co.) 4<sup>th</sup> edition 1981-P 353.

- طريق الإتصال الفعال، أن كثيراً من الإتصالات فشلت بسبب سوء التخطيط، والتخطيط الجيد يجب أن يضع في الإعتبار أهداف وإتجاهات المستقبلين .
- ٢- تأكد قبل الإتصال من الهدف الحقيقي لكل إتصال . إسأل نفسك - ماذا تريد أن تحقق فعلاً من الرسالة؟ هل هو الحصول على المعلومات أم الرغبة في بداية عملية جديدة ؟ هل ترمي إلى تغيير إتجاهات شخص آخر؟ - حدد أهم أهدافك ثم قم بصياغة أسلوب أو لهجة الرسالة بناءً على ذلك - ولا تحاول تحقيق أهداف كثيرة في كل رسالة، لأنه كلما كان تركيز موضوع الرسالة واضحاً، كلما أدى ذلك إلى زيادة فرص نجاحها .
- ٣- ضع في الإعتبار مجمل الظروف الطبيعية والإنسانية أثناء الإتصال، وهنا يجب على المرسل أو المدير أن يكون حساساً بكل البيئة التي يجري فيها الإتصال من حوله، مثلاً يجب الإهتمام بوقت الإتصال والظروف التي تعطي فيها الأوامر أو التعليمات أو إصدار القرارات . الخ .
- ٤- أستشر الآخرين - كلما أمكن - في تخطيط الإتصال، ذلك أن مثل هذه الإستشارة دائماً ما تساعد في إضفاء المزيد من النظر والموضوعية على الرسالة فضلاً عن الحصول على تأييد من ساعدوك في تخطيط الإتصال .
- ٥- إجعل نبرات صوتك ملائمة لموضوع أو محتوى الرسالة إذ إن حدة النبرات تستخدم في مواضع غير تلك التي تستخدم فيها النبرة العادية أو الودية - فحين تزاول الإتصال كن متيقظاً للنبرة المرتفعة وأيضاً للمحتوى الرئيسي لرسالتك، إن نبرة صوتك، تعبيرك وإدراكك الواضح لاستجابات الآخرين تؤثر كلها تأثيراً كبيراً على من تحدث .
- ٦- اغتتم الفرصة - كلما سنحت - لإرسال ما يساعد أو يهيم المستقبلين، أي إعتبار إهتمامات وإحتياجات الآخرين والعمل على تحقيقها، ذلك لأن العاملين يستجيبون عادة للمدير الذي تتسم رسائله بأخذها في الحسبان إهتماماتهم الشخصية .
- يلاحظ هنا أن هذه القاعدة تأخذ بمبدأ الأخذ والعطاء في العمل بمعنى أن الهدف من الإتصال ينبغي ألا يكون هو فقط العمل على تحقيق أهداف الإدارة وإنما أيضاً تحقيق أهداف العاملين بالمنظمة .

- ٧- متابعة الإتصال - إن جهودنا العظيمة في الإتصال قد تضيع وقد لا ندرك ما إذا كنا قد نجحنا في التعبير عن المعنى الذي نقصده في الرسالة إذا لم تكن هناك متابعة للإتصال • ويكون ذلك من خلال سؤال بعض الأسئلة أو بتشجيع المستقبل للتعبير عن رد فعله • يجب أن نتأكد من أن أي إتصال مهم له تغذية عكسية •
- ٨- إتصل للمستقبل كما تتصل للحاضر، أي يجب الإهتمام بالرسائل ذات الأثر والأهمية الحالية وذات الأهمية في المدى البعيد على حد سواء، بمعنى مراعاة واقع المنظمة الحالي عند الإتصال إضافة إلى ما ستكون عليه في الغد •
- ٩- تأكد من أن أفعالك ثلاثم إتصالك - في التحليل النهائي، فإن الإتصال الأكثر إقناعاً ليس هو ما تقوله بل ما تفعله عندما تناقض سلوكيات الرئيس كلماته أو أقواله، فإن المرؤوسين سيعتادون على تجاهل وإهمال ما يقول •
- ١٠- وأخيراً وليس آخراً - حاول ليس فقط أن تفهم وإنما أيضاً أن تفهم أنت الآخرين - كن منصتاً جيداً • إن الإنصات هو أحد مهارات الإتصال المهمة الصعبة والأكثر تجاهلاً ، إنها تتطلب التركيز ليس فقط على المعاني الصريحة التي يعبر عنها المرسل أو يرمي إليها، وإنما أيضاً على المعاني الضمنية غير المنطوقة التي قد تكون أكثر أهمية - لذا يجب علينا أن نتعلم الإنصات أو السماع بالأذن الداخلية إن كنا نبغي معرفة المعنى الداخلي أو الدقيق المتعمق •

## ٥/٢ - المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية:

لا يخفى على الجميع الدور الهام الذي تلعبه المعلومات في الحياة العامة، ولعل العالم يعيش اليوم ثورة عظيمة هي ثورة المعلومات أو قل تقنية المعلومات، أي الإستخدام المشترك للحاسبات الألكترونية ونظم الحاسبات الحديثة والتي تطورت بمرور الزمن حتى أمكن إستخدامها في تخزين وإسترجاع المعلومات لتستخدم في جميع الأنشطة الإدارية كالإتصال و التخطيط و التسويق و غيرها، ويتناول هذا المبحث الدور الهام لنظم المعلومات الإدارية في العملية الإتصالية.

إن حجم المشروعات والمنظمات كان في السابق صغيراً، وكانت الأهداف محددة كما أن وسائل الإدارة للقيام بأنشطتها المختلفة كانت هي الأخرى ووسائل بسيطة لذا كانت المعلومات المطلوبة حينها قليلة ومبسطة. لكن إزدياد حجم المنظمات وتعدد وسائل القيام بأنشطتها وإزدياد درجة المنافسة من المنظمات الأخرى، وتعدد الوسائل الحديثة المستخدمة في إتخاذ القرار - أدى كل ذلك إلى أهمية إعداد المعلومات بصورة أكثر دقة وكفاية بحيث يسهل إستخدامها في الوقت المناسب لإتخاذ القرار ومزاولة كافة الأنشطة الإدارية الأخرى (١).

من هذا يتضح أن المعلومات أخذت تزداد أهمية عبر التاريخ تبعاً لظروف ومتطلبات كل حقبة زمنية، وقد كانت هناك عدة دوافع وراء تحويل إهتمامات الإدارة نحو تطوير المعلومات المتاحة، هي (٢):-

- ١- التضخم في حجم البيانات الناشئة عن عمليات المشروع وهذا التضخم بدوره نتج عن:-
  - أ- نمو حجم المشروع وزيادة تعقيد العلاقات بين الوحدات الإدارية فيه.
  - ب- إزدياد المعلومات المطلوبة من مصادر خارجية مثل الأجهزة الحكومية الإحصائية والضريبية والرقابية.

(١) سيد محمود عرفه، الحاسب الألكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، (القاهرة: دار الثقافة العربية، بدون تاريخ)، ص ١٥.

(٢) نفس المصدر، ص ١٥-١٧.

- ج- إزدياد الطلب للمعلومات من قبل الإدارة وذلك لترشيد القرارات الإدارية .
- ٢- أهمية وصول المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات، فقد أدى زيادة حجم البيانات المتداولة في المشروع إلى تأخير تجميع وإعداد هذه البيانات المتداولة في المشروع لتنفيذ القرارات الإدارية خاصة إذا كثرت العمليات الحسابية والتحليلية المطلوب إجراؤها على البيانات مما أدى إلى الحاجة إلى وسائل سريعة لتشغيل البيانات .
- ٣- إزدياد الطلب على دقة المعلومات المقدمة للإدارة - فكبر حجم المشروعات وتعقيدها يتطلب الدقة في إعداد البيانات التي ترفع للإدارة . ولكن زيادة حجم البيانات عن طاقة الوسائل التقليدية المستخدمة في جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها زاد من إحتمال وقوع الأخطاء كما زاد من صعوبة الرقابة على عمليات تحليل وتصنيف البيانات للتقليل من الأخطاء فمن الطبيعي أن تتصاعد حاجة الإدارة إلى وسائل لضمان الدقة وتخفيض نسبة الخطأ .
- ٤- ضغوط خارجية ناشئة أساساً عن التغيرات الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية في المجتمع الذي يعيش فيه المشروع وتؤثر هذه المتغيرات بالطبع على العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط وبالتالي على المعلومات التي يجب أن تحصل عليها الإدارة عن مدى المؤثرات الخارجية وإنعكاساتها على نشاط المشروع . وهذا النوع من المعلومات غير متوفر عن طريق نظم المعلومات التقليدية .
- ٥- الإرتفاع في تكاليف الأعمال المكتبية والأدوات المستخدمة في تشغيل البيانات مما أدى إلى رغبة الإدارة في إستخدام وسائل تحقق أكبر عائد من الأموال المستثمرة في تشغيل البيانات .
- ٦- التطور السريع في وسائل إتخاذ القرارات وخاصة الإنتباه إلى إستخدام النماذج الكمية (الرياضية والإحصائية) في تحليل المشاكل الإدارية وهو الإتجاه الذي أدى إلى نشأة أو ظهور بحوث العمليات في الإدارة والمحاسبة .

إذا هذه الدوافع أدت إلى التطور التكنولوجي في مجال المعلومات والإتصالات وقد كان قمة هذا التطور إكتشاف الحاسب الآلي الذي ظهر كألة حاسبة في بادئ الأمر تستخدم في مجال المحاسبة والأعمال الروتينية أو التقليدية، إلى أن تطور كأداة فنية معقدة

لتخزين المعلومات وإسترجاعها لإستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة كالإتصال والتخطيط و التسويق وغيرها، وبالتالي أمكن الحاسوب من إستخراج عدد كبير من التقارير والمعلومات في فترة وجيزة، إضافة لتقديمه العديد من التحليلات التي تمكن المنشأة من دراسة المشاكل من عدة زوايا. هذا فضلاً عن إمكانية خلف نظام متكامل للمعلومات الإدارية.

## ١/٥/٢ - مستويات المعلومات:

يوجد أكثر من مستوى للمعلومات، وهذا يعتمد على الإطار الذي ستستعمل فيه المعلومات ويمكن وصف خمسة مستويات هي (١):-

- ١- معلومات عالية وهي تتعلق بالمعلومات التي تهتم كل الدول مثل مصادر الطاقة وتطور ونمو السكان وغيرها وهذه تهتم بها المؤسسات ذات الطابع العام.
- ٢- معلومات مؤقتة وهي تكون على المستوى القومي مثل الإحصاء والسكان والميزانية القومية وخطط التنمية وخلافه.
- ٣- معلومات على مستوى المؤسسة.
- ٤- معلومات على مستوى الإدارة أو القسم.
- ٥- معلومات على مستوى الأفراد.

والتلات الأخيرة تهتم بالمعلومات على مستوى المؤسسة أو بعض إداراتها أو أقسامها، أما معلومات شئون الأفراد تهتم بأداء الفرد وتحفيزه والضمانات الإجتماعية وخلافه.

وعلى مستوى المنظمات، فإن المعلومات تعالج بطرق مختلفة، فبعض النظم تعالج الموضوع على مستوى الإدارة ثم تقارير الإشراف ثم تقارير الإحصاءات التي تنفذ في التخطيط المستقبلي والتنبؤ. ومن ناحية أخرى يمكن تصنيف ثلاثة مستويات للمعلومات مرتبطة بمستويات الإدارة الثلاثة وهي:-

---

(١) مختار عثمان صديق، نظم المعلومات الإدارية، (الخرطوم: ورقة مقدمة للدارسين في برنامج الإتصالات الإدارية

بأكاديمية السودان للعلوم الإدارية، أبريل ١٩٩٦)، غير منشورة.

- ١- معلومات إستراتيجية وهذه تكون مرتبطة بسياسات التخطيط على مستوى طويل المدى وهي مهمة للإدارة العليا وكذلك يمكن أن ترتبط بالمعلومات القومية .
- ٢- معلومات تكتيكية تتناسب مع التخطيط على مستوى قصير المدى وتكون على مستوى الأقسام والإدارات .
- ٣- معلومات عملية وهي المعلومات التي تستعمل لأداء العمل اليومي .

وتبعاً لتباين المنظمات في طبيعتها وخواصها، هناك عدة عوامل تؤثر في تركيب نظم المعلومات بها، وهي:-

- أ- الغرض والهدف الرئيسي للمنظمة سواء تجارية أو خدمية مثلاً .
- ب- مستوى التنظيم وحجمه إن كان ذو مستويات عديدة، إدارات وأقسام .
- ج- مستوى المركزية واللامركزية ومدى تفويض السلطات .
- د- التعامل مع البيئة الخارجية، تعامل المؤسسة مع المؤسسات الحكومية وغيرها وحجم زبائنها وعمالها . الخ .

#### ٢/٥/٢ - مفهوم نظم المعلومات:

قبل معرفة ما هي نظم المعلومات، لابد من التمييز بين مصطلحي البيانات والمعلومات الذين كثيراً ما يحدث خلط في استعمالهما، فكل منهما يعبر عن معنى يختلف عن معنى الآخر .

(البيانات Data هي جمع كلمة بيان Datum وتمثل مجموعة من الحقائق أو الأفكار أو المشاهدات أو الملاحظات أو القياسات وتكون في صورة أعداد أو كلمات أو رموز مكونة من أرقام أو حروف أبجدية، وهي تصف فكرة أو موضوعاً أو حدثاً أو هدفاً أو أي حقائق أخرى . . ويمكن النظر إلى البيانات على أنها المادة الخام التي يتم ترتيبها وتنظيمها للحصول على شكل أكثر فائدة وإستخداماً وتسمى في هذه الحالة

المعلومات Information وتعرف عملية تحويل البيانات إلى معلومات بإسم معالجة البيانات (Data Processing) (١) .

**النظام (System):** هو مجموعة عمل مكونة من العنصر البشري والآلات مجمعة بشكل محدد وتربطها علاقات محددة وقوانين ثابتة بحيث يكون لكل عنصر من مكونات النظام دوره المحدد (٢) .

بالنظر إلى أي منشأة، يلاحظ أنها عبارة عن نظام رئيسي محدد ويتكون هذا النظام من عدد من النظم الفرعية وأهمها (نظام الإتصالات الذي يوفر البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة للقيام بكافة الأنشطة الإدارية) . وهذه النظم الفرعية يجب أن تتكامل أدوارها ويجب التنسيق فيما بينها بحيث لا تطغى أهدافها الخاصة على تحقيق الهدف العام للمنشأة . بمعنى آخر يجب تحقيق نوع من التوازن بين أهداف هذه النظم الفرعية لأجل تحقيق الهدف العام . إن فكرة النظام تقوم بصفة عامة على أساس تأكيد العلاقة بين المنشأة والبيئة الخارجية المحيطة بها والبيئة الداخلية .

### ٣/٣/٢ - نظام المعلومات الإدارية: Management Information Systems

يقصد بنظام المعلومات الإدارية، ذلك النظام الفرعي الذي يوجد داخل النظام الكلي للمنشأة والذي يختص بتحديد وتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرار، بحيث تتفق مع إحتياجات المديرين من حيث الشكل Form والشمول Completeness والنوعية المطلوبة Relevance وبالتوقيت المناسب Timelines أي أن نظام المعلومات يتم تصميمه لخدمة أنظمة العمل الفرعية مثل الإنتاج والتسويق والتخزين والتمويل والأفراد والبحوث والتطوير (٣) .

(١) محمد السيد خشبة، نظم المعلومات (المفاهيم-التحليل-التصميم)، (القاهرة: بدون ذكر دار النشر، ١٩٩٥م)، ص ٥٥.

(٢) عبد السلام بدوي، أصول الإدارة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨م)، ص ١٠٦.

(٣) محمد على سهيب، نظم المعلومات لأغراض الإدارة في المنشأة الصناعية والخدمية، (القاهرة: دار الفكر العربي،

١٩٨٨م)، ص ١٨٢.



من هذا التعريف يتضح أن نظام المعلومات الإدارية هو نظام فرعي من النظام الكلي للمنشأة - ويعني بالتعامل مع المعلومات المتاحة وتقديمها للإدارة بالصورة التي تؤدي إلى كفاءة الأداء، وبصفة عامة يمكن القول بأن نظام المعلومات الإدارية يحقق للمنشأة أهداف معينة تتمثل في:-

١- رفع كفاءة الأداء والكفاءة الإنتاجية، أي تحقيق ذلك بأقل تكلفة وأقل جهد وأقل زمن ممكن.

٢- تطور الخدمة وتحسين نوعها من حيث الجودة والنواحي الجمالية ويتكون النظام من ثلاثة أجزاء هي:-

أ- المدخلات: ويقصد بها الطاقات والقدرات البشرية وهناك مدخلات مادية وغير مادية، ومن أمثلة المدخلات (القوى البشرية، الآلات - المواد الخام - المعلومات - الخ).

ب- الأنشطة: ونعني بها العمليات التي تتم لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات والوصول بها إلى الأهداف المرجوة ومن أمثلة أنشطة التحويل، عملية تشغيل البيانات (وهي تعني - كنشاط - تحويل البيانات إلى معلومات) وعملية إتخاذ القرارات (وهي نشاط إداري يقوم بتحويل المعلومات إلى إجراءات). عموماً يمكن القول بأن نجاح النظام يتوقف على كفاءة الأنشطة.

ج- المخرجات: وهي تمثل الناتج النهائي لعملية التحويل هذه، والمخرجات قد تكون سلع أو خدمات أو في شكل معلومات.

يعد الحاسب الآلي الآلة الرئيسية في نظم المعلومات الإدارية الحديثة، وقد أصبح استعماله شائعاً في كل دول العالم وإستخدامه الكثير من المؤسسات العامة والخاصة. إن هذا البحث ليس بحاجة إلى التعمق في دراسة الحاسب الآلي بمكوناته وتفصيله والنواحي الفنية المتصلة به، لكن ما يهم هنا هو أن هذا الإقتراع العظيم مكن من تطوير وتحديث نظم المعلومات التي تستخدم للأغراض المختلفة للإدارة وذلك لما يتمتع به من دقة وإختصار للوقت والجهد وغير ذلك. وبصفة عامة يمكن القول بأن توافر المعلومات الدقيقة والمنظمة وإستخدام التكنولوجيا الحديثة للتعامل مع هذه المعلومات وتقديمها للإدارة بالدقة والسرعة المطلوبة يزيد من قدرة الإدارة على صنع القرارات وتحقيق نسبة عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء لعمليات المنظمة على إختلافها.

### الفصل الثالث

### مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية

## الفصل الثالث

### مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية<sup>(١)</sup>

#### ١/٣ - تكوين المجموعة:

شهد الربع الأول من العام ١٩٩٣ تكوين مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية أثر القرار الجمهوري بدمج البنوك التجارية الحكومية بهدف تقويتها وخلق مؤسسات مصرفية قوية من النواحي المالية والبشرية والتنظيمية لتضطلع بدورها في عملية التنمية الشاملة. وهكذا ولدت مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية في ٨ مارس ١٩٩٣م نتيجة لدمج بنك النيلين كبنك تجاري مع بنك التنمية الصناعية السوداني كبنك متخصص.

بعد صدور قرار الدمج شرعت إدارة البنك في وضع خطة متكاملة لإنقاذ عملية الدمج، وقد إتسمت هذه الخطة بالتدرج وإعطاء الأسبقية للأولويات درءاً للسلبات التي قد تنتج عن عملية الدمج.

وقد جاءت مراحل خطة الدمج كما يلي:-

- (١) صدور قانون مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية في العام ١٩٩٣، وهو قانون خاص حدد هويتها كبنك متخصص في مجال التنمية الصناعية. وفقاً لهذا القانون تعتبر المجموعة مؤسسة مصرفية تنموية ذات هدف إستراتيجي هو المساعدة في خلق التنمية الصناعية في السودان. وذلك بإنشاء المؤسسات الصناعية والتنموية وتوسيع نشاطها وإجتذاب رأس المال الخاص الداخلي والخارجي للمساهمة في تلك المؤسسات وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وذلك على الوجه التالي:-
  - (أ) تقديم التمويل للمؤسسات الصناعية والتنموية وتمويل رأس المال التشغيلي لهذه المؤسسات.
  - (ب) القيام بجميع الأعمال المصرفية التجارية ويشمل ذلك تعبئة الموارد وإستقطاب الودائع.

(١) المصدر: دراسة عن: توثيق تجربة أسلمة المصارف السودانية، تجربة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية، من

إعداد الأستاذ/ سراج الدين عبد الحفيظ، الإدارة العامة للبحوث والتنمية بالبنك، ١٩٩٤م.

- (ج) أسداء المشوره للمؤسسات الصناعيه و التتمويه في السودان في الجوانب الفنيه والإداريه ومساعدتها في الحصول على الخدمات .
- (د) التعاون مع الجهات الحكوميه المختصه في القيام بالبحوث والدراسات المتعلقه بإنشاء المؤسسات الصناعيه و التتمويه الجديده في السودان .
- (هـ) القيام بتمويل الحرفيين والصناعات الصغيره والمهنيين والمخترعين وتقديم المساعدات لهم لتطوير تلك الحرف والمهن والإختراعات .

### ٢/٣ - تهيئة المناخ:

سارعت الإدارة العليا متمثلة في المدير العام ونوابه، فور تسلمها مهامها في عقد لقاءات تنويرية مع كل الإدارات العامة والفروع وقد أوضحت الإدارة العامة أن قرار الدمج يهدف إلى تأهيل الجهاز المصرفي ليقوم بدوره في إطار الإستراتيجية القومية الشاملة وأن دمج بنك تجاري متخصص هو عنصر قوة وتكامل وليس عنصر ضعف وتنافر . إذ إن لبنك النيلين ريادة في مجال العمل المصرفي، ولبنك التتميه الصناعيه تجربه عميقه في مجال التمويل التتموي .

### ٣/٣ - الهيكل التنظيمي:

تم تصميم هيكل جديد للمجموعه يقوم على التخصص ويرتكز على قاعدة نظام الإدارة بالأهداف، ومن ملامحه الأساسية والشمولية بحيث يتسع ليستوعب كافة الأنشطة المصرفية، وقد تم إخضاع هذا الهيكل إلى مداوالات ونقاش مستفيض، وتمت إجازته من قبل مجلس الإدارة .

### ٤/٣ - الوصف الوظيفي للإدارات العامة:

تم تحديد الوصف الوظيفي للإدارات العامة من خلال إجتماعات دورية للإدارات العامة السابقه في كلا المصرفين . وكانت هذه الإجتماعات تعقد برئاسة المدير العام وبحضور نوابه والقيادات العليا بالمجموعه ومن خلال التداول والنقاش توصلت هذه الإجتماعات إلى تحديد وصف وظيفي دقيق لكل الإدارات العامة .

### ٥/٣ - تعيين مديري الإدارات العامة:

بعد تحديد الوصف الوظيفي للإدارات العامة كان لابد من تعيين مديرين لهذه الإدارات للإشراف على مهمة تنفيذ الدمج وقد روعي في ذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بناءً على التأهيل العلمي والخبرة العملية والصفات الشخصية .

### ٦/٣ - توزيع القوى العاملة على الإدارات العامة والفروع:

بعد حصر القوى العاملة وتصنيفها بواسطة الإدارة العامة لشئون المستخدمين تم تشكيل لجنة برئاسة السيد/ نائب المدير العام للإستثمار والعمليات لتولي مهمة توزيع القوى العاملة على الإدارات العامة والفروع بناءً على الوصف الوظيفي وبما يحقق الإستغلال الراشد للعنصر البشري .

### ٧/٣ - إعداد اللوائح المنظمة للعمل:

تمت مراجعة اللوائح والعقود الموجودة في كل من المصرفين بحيث تكون الخلاصة لوائح وعقود جديدة. توأكب مرحلة الدمج وتتجاوز أي قصور أو ثغرات في اللوائح والعقود وقد تم ذلك تحت إشراف الإدارة القانونية تحرزاً من وجود أي ثغرات قانونية في هذه اللوائح والعقود .

### ٨/٣ - اكتمال عملية الدمج:

لإكمال عملية الدمج تم الآتي:-

- (أ) دمج الميزانية الإنشائية والإدارية وتوحيد قنوات الصرف حسب الوصف الوظيفي .
- (ب) توحيد النظام المحاسبي .
- (ج) توحيد الحسابات المركزية .
- (د) توحيد نظام الضبط الداخلي .
- (هـ) توحيد الحسابات الختامية في ديسمبر .

أما فيما يختص بالفروع، فإن المجموعة لم تجابه أصلاً بهذه المشاكل لعدم تعدد الفروع في المنطقة الواحدة.

### ٩/٣- تعزيز عملية الدمج:

في سبيل تعزيز عملية الدمج إتخذت الإدارة العليا العديد من السياسات والقرارات تشير إلى بعضها فيما يلي:-

(أ) توسيع آليات إتخاذ القرار تأسياً بمبدأ الشورى وبخاصة في مجال الإستثمار وذلك لضمان الرشد والفاعلية وسرعة إتخاذ القرار. ففي هذا الشأن وبموجب قرار مجلس الإدارة تم تكوين عدة لجان على مستوى الرئاسة والفروع وبصلاحيات مالية متفاوتة وقد شملت هذه اللجان، لجنة مجلس الإدارة، اللجنة التنفيذية، ولجنة الإستثمار بالفروع.

(ب) عقد لقاءات شهرية بين الإدارة العليا ممثلة في المدير العام ونوابه ومديري الإدارات العامة والفروع للوقوف على إنجازاتهم خلال الشهر المعني والعمل على تذليل الصعاب التي تعترض سير العمل، هذا بالإضافة إلى الزيارات واللقاءات الدورية التي يقوم بها المدير العام للإدارات والفروع والوقوف ميدانياً على مستوى الأداء.

(ج) تم تشكيل لجنة لتحديد درجات الفروع وفقاً لأسس موضوعية وقد تم تصنيف الفروع في درجات تبدأ بالأولى وتنتهي بالثالثة، ولا يخفى أن التصنيف يساعد كثيراً في تحديد إحتياجات الفروع وفقاً لحجمها ومستوى أدائها، كما أنه يزكي روح التنافس بين الفروع لتحقيق أفضل النتائج.

(د) لضمان إشاعة المعرفة المصرفية وإتاحتها لكل العاملين، فقد تم إعداد مرشد عمل جديد للمجموعة، ويجدر بالذكر أن هذا المرشد قد جاء شاملاً ومتكاملاً إذ إنه يحتوى على الوصف الوظيفي لعمل كل الإدارات العامة والأقسام بالإضافة إلى تبيان الخطوات العملية لتنفيذ العمليات المصرفية مشفوعة بالنماذج والمستندات ذات الصلة.

(هـ) تم إعداد دورات تدريبية إسعافية مكثفة في مجال الإستثمار والمراجعة وذلك بغرض سد النقص في هذه المجالات.

(و) تم تكوين هيئة للرقابة الشرعية بالبنك .

### ١٠/٣ - تطورات رأسمال المجموعة:

بدأت المجموعة برأسمال مدفوع قدره ٢٦٦ مليون جنيه سوداني عبارة عن مجموع رأسمال بنك النيلين وهي ١٦ مليون جنيه مضاف إليه رأسمال بنك التنمية الصناعية وهو ٢٥٠ مليون جنيه، وتطور رأس المال المدفوع حتى وصل ٥٦٦ مليون جنيه بينما بلغ رأس المال المصرح به مليار جنيه سوداني .

### ١١/٣ - تقييم تجرية المجموعة:

كانت عملية الدمج قد حققت النجاح الأمثل حيث سمح لبنك التنمية الصناعية متخصص في المجال التنموي والذي كان يعاني من عدم إنتشار فروعه أن يستفيد من موارد بنك النيلين والتمثلة في ودائعه بأنواعها المختلفة وإنتشار شبكة فروعه في جميع أنحاء ولايات السودان . وكذلك إستفاد بنك النيلين من القروض والمساعدات المالية التي كانت تأتي لبنك التنمية الصناعية من المؤسسات والمنظمات الدولية والإقليمية والقطرية .

وبالفعل برزت المجموعة كأحدى المؤسسات المالية الكبرى بالسودان وجمعت بين الصفة التجارية والتخصصية . وقد أظلمت المجموعة بدورها الهام والرائد في تمويل القطاع الصناعي وقطاع الصادر بهدف زيادة حجم الصادر من العملات الأجنبية وذلك لزيادة حصيلة النقد الأجنبي .

وبالرغم من تخصص المجموعة في المجال الصناعي، إلا أنها ظلت تقدم مبالغ كبيرة في مجال القطاع الزراعي .

### ١٢/٣ - الهيكل الإداري والتنظيمي للمجموعة:

أولاً: الهيكل الإداري:

(أ) مجلس الإدارة: ويتكون من الرئيس وسبعة أعضاء .

(ب) الإدارة التنفيذية: وتضم هذه ثلاثة أعضاء هم:-

- ١- المدير العام .
- ٢- نائب المدير العام للإستثمار والعمليات .
- ٣- نائب المدير العام للشئون المصرفية .
- (ج) هيئة الرقابة الشرعية وتتكون من ثلاثة أعضاء .
- (د) إدارات المركز الرئيسي: يحوي المركز الرئيسي الإدارات الآتية:-
  - ١- المكتب التنفيذي والعلاقات العامة والإعلام .
  - ٢- سكرتارية مجلس الإدارة .
  - ٣- الإدارة العامة للحاسب الآلي .
  - ٤- الإدارة العامة للبحوث والتنمية .
  - ٥- الإدارة العامة للإستثمار .
  - ٦- الإدارة العامة للتنفيذ والمتابعة .
  - ٧- الإدارة العامة للشئون المصرفية .
  - ٨- الإدارة العامة للشئون المالية .
  - ٩- الإدارة العامة للعلاقات الخارجية والنقد الأجنبي .
  - ١٠- الإدارة العامة للشئون الإدارية والعقارية .
  - ١١- الإدارة العامة للمراجعة .
  - ١٢- الإدارة العامة للشئون القانونية .
  - ١٣- الإدارة العامة للشئون الفنية .
  - ١٤- المركز القومي للتدريب والتنمية .

وكل من هذه الإدارات العامة يتكون من عدد من الإدارات التي تحوي عدداً من الأقسام . وفي إطار إعادة الهيكلة وترقية الأداء المصرفي تم خلق الإدارات الجديدة التالية:-

- الإدارة العامة لتنمية الموارد .
- الإدارة العامة للخدمات المصرفية .
- الإدارة العامة لترقية الأداء المصرفي .



وألغيت الإدارة العامة للتنفيذ والمتابعة ودمجت في الإدارة العامة للاستثمار -  
كما ألغيت الإدارة العامة للشئون المصرفية والإدارة العامة للعلاقات الخارجية والنقد  
الأجنبي والإدارة العامة للشئون الفنية .

### ثانياً: الهيكل التنظيمي:

كما هو معلوم، فإن التنظيم الداخلي لأي منشأة له أثر كبير ينعكس على فعالية  
الإتصال بها، لذا لابد من مراعاة الإعتبارات التي من شأنها أن تيسر إنسياب المعلومات  
بين أفراد التنظيم على كافة مستوياتهم . الشكل رقم (١/٣)\*، يوضح الهيكل التنظيمي  
لمجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية .

بالنظر إلى هذا الهيكل التنظيمي يتضح أنه تنظيم بسيط وغير معقد، كما أن  
خطوط الإتصال به غير متباعدة، إضافة إلى أن إدارة العلاقات العامة - بوصفها التي  
تقوم بالإتصال داخل وخارج المجموعة - تقع مع المكتب التنفيذي في أعلى الهرم  
التنظيمي والذي يساعد الإدارة العامة في أعبائها الإدارية والقيادية . وهذا في رأي الباحث  
يشير إلى إهتمام إدارة البنك بالعلاقات العامة ودورها الهام في الإتصال الذي يؤثر إيجابياً  
على كفاءة الأداء .

### ١٣/٣ - أنشطة مجموعة بنك النيلين وإحتياجاتها (١):

#### ١/١٣/٣ - شركة البنك الصناعي للتنمية والصناعة المحدودة:

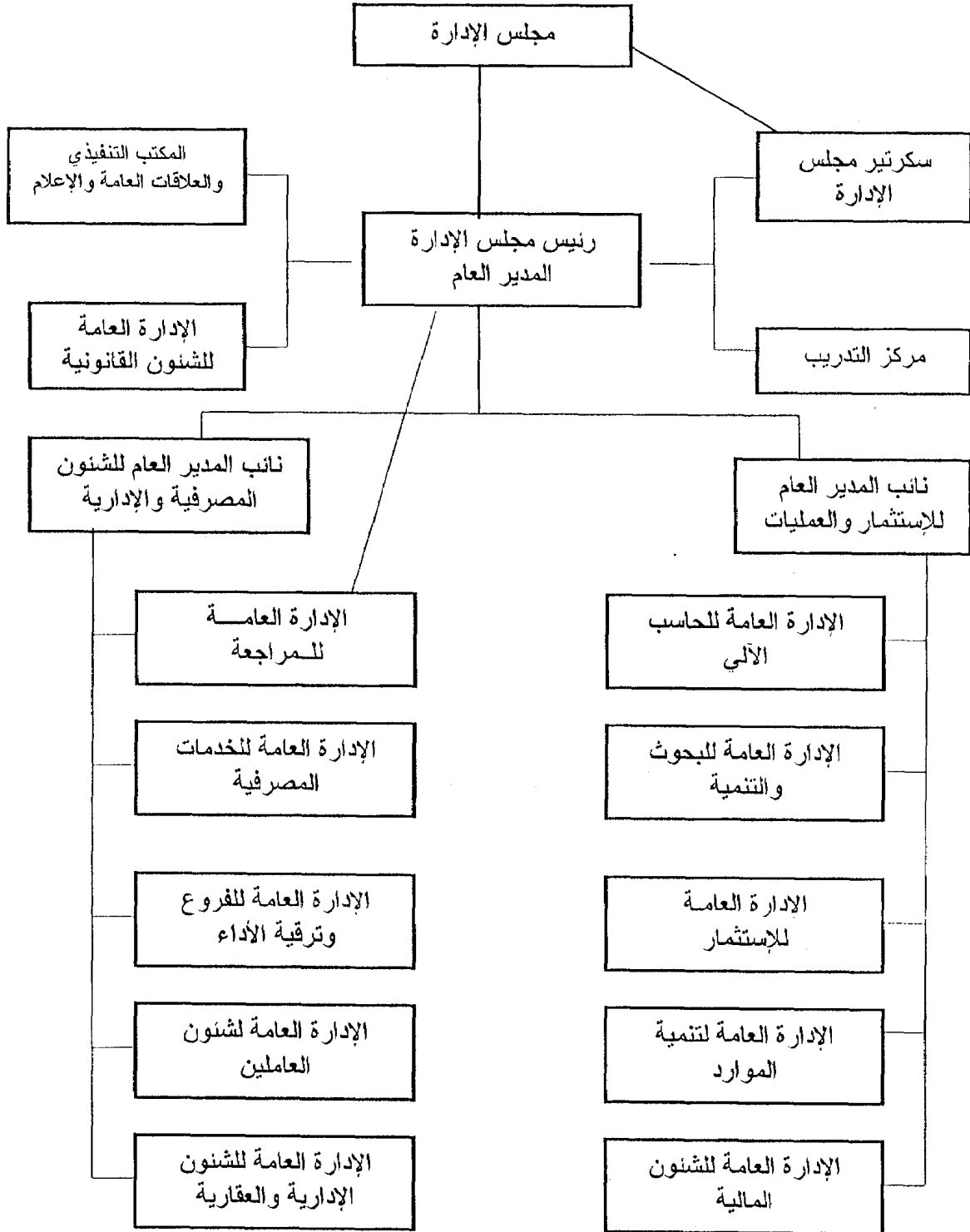
تأسست في عام ١٩٩١م وبدأت عملها الفعلي في عام ١٩٩٢م (قبل الدمج)  
كشركة تتبع لبنك التنمية الصناعية السوداني (سابقاً) بهدف تنشيط أعمال البنك ودعم  
الصناعات الصغيرة والحرفية، دعماً للأسر المنتجة (معامل الصابون، المعاصر،  
الطواحين، القشارت، ماكينات الخياطة ٠٠ الخ)، بهدف تحقيق سياسة الإكتفاء الذاتي من  
السلع وتحقيق التنمية والتوازن الإجتماعي وزيادة الدخل " وتملك الشركة معرض دائم  
لترويج منتجاتها " . بعد الدمج، وجدت الشركة الدعم الكامل من مجلس إدارة المجموعة

(\*) أنظر صفحة ----

(١) المصدر السابق، ص ٦٧ - ٦٩

شكل (١/٣)

الهيكل التنظيمي لمجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية<sup>(١)</sup>



(١) المصدر: الإدارة العامة للبحوث والتنمية بالبنك.

لتكون شركة تابعة للمجموعة تمكنها من القيام بدورها الرائد في مجال التنمية الصناعية تحت نفس اسم الشركة . عملت الشركة إلى إفتتاح فرعين بكل من مدينتي أم درمان، والأبيض وتسعى لإفتتاح فروع بالولايات المختلفة حتى يتسنى لها توسيع خدماتها وتحقيق أهدافها .

### ٢/١٣/٣ - إدخال التقنية الحديثة:

في مجال إستخدام التقنية الحديثة عملت المجموعة على تحديث نظم العمل المصرفي للخروج من الشكل التقليدي . وفي هذا المجال تفتت تجربة الفرع النموذجي كمثال حي لإستخدام الكمبيوتر في العمليات المصرفية حيث أمكن تقليص دورة إجراءات صرف الشيك إلى أقل زمن ممكن (أقل من دقيقة واحدة)، وتسعى المجموعة إلى تطبيق هذا النظام في كافة الفروع العاملة .

كذلك تم إدخال نظام الصف الآلي وبدأ ذلك بالفرع النموذجي ثم فرعي الخرطوم والعمارات وفرع ميدان الأمم المتحدة، وبالمثل تسعى المجموعة لتعميمه على كافة فروعها .

### ٣/١٣/٣ - مجلة التنمية الصناعية:

في إطار سعي المجموعة لتكثيف العمل الإعلامي حول قضايا التنمية بالبلاد، قامت بإصدار مجلة فصلية متخصصة في مجال الإقتصاد والتنمية الصناعية، وقد لاقت المجلة (الصناعة والتنمية) صدى واسعاً عند القراء خاصة في القطاع المصرفي والمؤسسات المالية والجامعات والمعاهد العليا، وإستطاعت المجلة إستقطاب عدد غير قليل من الخبراء الماليين والإقتصاديين بالمساهمة بالكتابة فيها .

### ٤/١٣/٣ - المؤسسة التعاونية للعاملين:

في إطار دور المجموعة في المساعدة في تخفيف أعباء المعيشة للمواطنين بصفة عامة والعاملين بها بصفة خاصة ولربط العاملين وتقوية روح الإخاء والإنتماء للمجموعة، شهد العام ١٩٩٤، إفتتاح المجمع التعاوني للعاملين . بدأ المشروع بفكرة من السيد المدير

العام بغرض توفير الإحتياجات الملحة و المتمثلة في السلع الأساسية ومستلزمات المدارس والأجهزة الكهربائية والملابس وغيرها .

بدأ المشروع —	١٥,٠٠٠,٠٠٠
	دينار رأسمال إبتدائي
	٢٠,٠٠٠,٠٠٠
	دينار قرض إستثماري
	٣٥,٠٠٠,٠٠٠
	أخذ منها أصول ثابتة
	١٥,٠٠٦,٦١٥
	إضافة إلى تجهيز المقر بـ
	١٠,٦٢٥,٤٥٥

### ٥/١٣-٥ الدور الإجتماعي للمجموعة:

قامت المجموعة في هذا الإطار بإنشاء روضة وحضانة لأطفال العاملين بالمجموعة، بالإضافة لإنشاء مدرسة لمرحلة الأساس لأبناء العاملين لتكتمل مستقبلاً بإنشاء مدرسة للمرحلة الثانوية . كما إمتد الدور الإجتماعي ليشمل تكريم المتفوقين في الشهادة السودانية وأسرهم ومدارسهم وهي سنة درجت المجموعة على إتباعها كل عام . إضافة إلى المساهمة الفاعلة في العمل القومي . كما نظمت المجموعة عدداً مقدراً من الزيجات الجماعية للعاملين .

### ٦/١٣-٦ مكتبة مجموعة بنك النيلين:

وهي مكتبة ضخمة تجمع بين ثناياها أمهات الكتب العلمية ذات التخصص المصرفي وكذلك الكتب الدينية والثقافية وتعتبر مرجع لكثير من موظفي البنوك وطلاب الجامعات والمعاهد العليا .

### ٤/٣- دور البنك في تمويل الصناعات الصغيرة والحرفية<sup>(١)</sup>

أوكلت الإستراتيجية القومية الشاملة (١٩٩٢-٢٠٠٢م) أمر تنفيذ الإستراتيجية الصناعية إلى مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية بوصفها البنك المخصص في هذا المجال . وتمشياً مع أهداف الإستراتيجية القومية الشاملة، فقد ضمن البنك المركزي ولأول مرة الصناعات الحرفية ومشروعات الأسر المنتجة في السياسة التمويلية إذ تم إعتبرها

(١) نفس المصدر ، ص ٧٠ .

من القطاعات ذات الأولوية التي تستأثر بما لا يقل عن ٩٠% من التمويل المصرفي، هذا بالإضافة إلى منحها ميزات تفضيلية في مجال القسط الأول وهوامش الربح والضمانات.

وفي إطار الإستراتيجية القومية الشاملة، وضعت المجموعة إستراتيجيتها وقد أقرت موقفاً مميزاً للصناعات الحرفية ومشروعات الأسر المنتجة إذ ورد فيها ما يلي:-  
تقديم العون المالي والفني لقطاعات الحرفيين وصغار الصناع والمهنيين والأسر المنتجة وإنشاء المجمعات الصناعية والمعارض والأسواق لتقديم الخدمات لهذه القطاعات وتخصيص موارد لتلبية إحتياجاتهم الإئتمانية.

### ١/٤/٣- أهداف إستراتيجية البنك لتمويل المشروعات الصغيرة:

لقد رمى البنك من خلال كل تلك التدابير المذكورة إلى تحقيق أهداف معينة في إطار إستراتيجية متكاملة لدعم الصناعات الحرفية ومشروعات الأسر المنتجة وتتلخص هذه الأهداف في الآتي:-

- (أ) تخصيص ١٥% من جملة السقف الإئتماني لصالح هذه المشروعات.
- (ب) توزيع هذا التمويل بنسبة ٧٥% كتمويل رأسمالي طويل الأجل (أي تمويل الآلات والمعدات) ونسبة ٢٥% كتمويل تشغيلي قصير الأجل (أي تمويل مدخلات الإنتاج).
- (ج) تحقيق عائد على الإستثمار من هذه المشاريع يبلغ ١٥% ولضمان تحقيق هذه الإستراتيجية كان من الطبيعي أن تواكبها عملية لإعادة التنظيم الإداري. وفي هذا المجال تم الآتي:-

- إنشاء إدارة متخصصة للصناعات الصغيرة والحرفية والأسر المنتجة تحت مظلة الإدارة العامة للإستثمار.
- إنشاء إدارة عامة للبحوث والتنمية يكون ضمن إختصاصاتها إعداد الدراسات القطاعية، ملخصات دراسات الجدوى للصناعات الحرفية ومشروعات الأسر المنتجة، إضافة إلى تقييم تجربة التمويل في هذا المجال.

- دعم وتأهيل أقسام الإستثمار بالفروع حتى تتمكن من تمويل هذه المشروعات بالكفاءة المطلوبة.
- إنشاء فروع متخصصة في مجال الصناعات الحرفية والأسر المنتجة.
- إنشاء شركة تابعة للمجموعة (تقوم بتوفير المعدات والمواد الخام من السوق المحلي أو عن طريق الإستيراد إضافة إلى تقديم العون والمشورة الفنية).

إضافة إلى ذلك، فإن البنك يخصص ميزانية سنوية لدعم البحث العلمي والإبتكارات في جميع الصناعات الصغيرة والحرفية وقد إستفاد من هذا الدعم كثير من المبتكرين في هذا المجال. كذلك يقوم البنك - ومن خلال مركزه التدريبي - بتقديم دورات تدريبية للعاملين بغرض تنمية مهاراتهم المهنية. أيضاً للبنك حضور مكثف وإسهام فاعل في كل المنتديات التي تهتم بالشأن المصرفي والتموي والصناعي.

في إطار السياسة التمويلية وضوابط التمويل التي يصدرها البنك المركزي، قام البنك بتصميم سياسة إستثمارية خاصة بالصناعات الحرفية والمشروعات الصغيرة، إتسمت بالمرونة وتبسيط الإجراءات، وقد تركزت الصيغ المستخدمة في تمويل هذه المشروعات في إثنين من صيغ التمويل الإسلامية هما المشاركة والمرابحة.

### ٥/٣ - تقييم تجربة البنك:

بوصفه مصرفاً متخصصاً في مجال التنمية الصناعية، فإن البنك لم يكن يهدف من وراء تمويل هذه المشروعات إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، بل إن الهدف الأساسي هو هدف تنموي وإجتماعي، وقد وفقت المجموعة في ذلك إلى حد بعيد إذ إن تمويل هذه الشرائح الضعيفة ومحدودة الدخل قد درأ عنها كثيراً من الإفrazات السالبة لسياسة التحرير الإقتصادي والخصخصة التي إعتمدتها الدولة منذ العام ١٩٩٢، كنهج إقتصادي.

على المستوى الداخلي للبنك، تم تحقيق إستراتيجية الصناعات الحرفية والأسر المنتجة بنسبة إنجاز عالية، فقد تراوح سقف تمويل هذه المشروعات بين ١٥% و ١٨%

من سقف التمويل الكلي، وقد حقق البنك عائداً من تمويل هذه المشروعات تراوح بين ١٠% و ١٣% في العام.

أما على المستوى الإقتصادي الكلي فيمكن تقييم هذه المشروعات وفقاً للمقاييس الآتية:-

أ- لقد حققت معظم المشروعات الممولة معدل ٧٥% كعائد على الإستثمار\*، ولا شك أن هذه الأرباح الوفيرة قد أدت بصورة تلقائية إلى زيادة دخل الأسر ورفع مستواها المعيشي.

ب- خلق فرص عمل جديدة إذ يوفر المشروع الصغير في المتوسط ٤ فرص عمل. كما أن هذه المشروعات زادت من فرص العمل في الأرياف مما خفض من ظاهرة الهجرة إلى العواصم والمدن. لقد بلغت فرص العمل التي وفرتها هذه المشروعات التي مولها البنك حوالي ١٣,٠٠٠ فرصة عمل وهو عدد كبير إذا ما قورن بالصناعات الكبيرة كثيفة رأس المال.

ج- تحقيق التنمية المتوازنة حيث راعى البنك التوزيع الجغرافي المتوازن للمشروعات الصغيرة إذ نالت جميع ولايات السودان حظها من التمويل.

د- تحقيق الإكتفاء الذاتي في الأرياف إذ إستطاعت هذه المشروعات أن توفر كثيراً من السلع الإستهلاكية الضرورية لسكان القرى والأرياف، وبهذا فقد ساهمت في حل مشاكل التسويق والترحيل والتخزين.

### ٦/٣- الخطط المستقبلية لتطوير التجربة:

رغم كل تلك الجهود السابقة، إلا أنها لم ترض الإدارة بعد، لذا أعدت العدة لتطوير التجربة في تمويل المشروعات الصغيرة والحرفية. ولضمان إستمرارية وترقية الأداء شرعت المجموعة في إقامة مجتمعات تعاونية للصناعات الحرفية تقوم بتوفير المواد الخام لهذه الصناعات بكميات كبيرة وأسعار زهيدة، كما تساعد هذه المجتمعات أصحاب هذه المشروعات في تسويق إنتاجهم بصورة أفضل. كذلك سعت المجموعة لإنتشار مجتمعات للحرفيين بمساحات من الأراضي في مدن السودان المختلفة لإقامة هذه

(\*) نفس المصدر، ص ٧٢.

المجمعات • وسيتم إنشاؤها بصورة حديثة يراعى فيها التخصص والتكامل بين هذه المشروعات • وحين إكتمالها يمكن إتاحتها للحرفيين عن طريق البيع أو التمويل بالصيغ المختلفة •

أيضاً تسعى المجموعة إلى توسيع هذه المشروعات بإدخال صناعات جديدة تلبى احتياجات المواطنين وتحقق دخلاً أعلى لصغار المستثمرين ويكون ذلك بواسطة ذراع البنك وشركته التي تخصصت في هذا المجال •

ومن ضمن البرامج التي أعدها البنك، إدخال شريحة السودانيين العاملين بالخارج في هذا المجال • فهناك العديد من أفراد هذه الشريحة ذوى دخول دنيا نسبياً، ويمكن إستقطابهم للدخول في هذه المشروعات • وبالفعل قام البنك بتصميم دراسات لأنواع عديدة من الصناعات الحرفية وضمنها في كتيب قام بتوزيعه وسط هذه الفئات في مواقع عملها • يقوم البنك بتمويل هذه المشروعات بتوفير المعدات بالعملات الحرة على أن يقوم المستثمر من العاملين بالخارج بسداد أقساط التمويل بالعملة الحرة • ويهدف هذا البرنامج إلى تقديم العون للعاملين بالخارج وذويهم بالداخل حتى لاتذهب مدخراتهم في صرف إستهلاكي غير ذي جدوى •

بجانب ذلك ولتقادي هاجس قضية الضمانات التي تقف حاجزاً أمام إنسياب التمويل لهذه المشروعات، فقد بادر البنك بالدعوة لقيام صندوق ضمان لهذه المشروعات تساهم فيه كل الجهات ذات الصلة • وبالفعل تمت الدراسة التي شارك فيها بجانب البنك كل من (وزارة الصناعة، إتحادات الصناعات الصغيرة والحرفية، وزارة الرعاية الإجتماعية وبعض الأكاديميين من ذوي الإختصاص)، ومن المأمول أن يرى هذا الصندوق النور في المستقبل القريب •



### ٧/٣ - مجهودات البنك في جذب الودائع الإستثمارية وغيرها من الودائع(١):

بإستقراء واقع الأداء الفعلي، نجد أن البنك قد ظل يسجل نمواً مطرداً في مجال تنمية الودائع، إلا أن هذا النمو ظل يتقاصر عن طموحات البنك خاصة أن النمو يقل عن معدل النمو في بعض البنوك النظيرة، وقد إنخفضت تبعاً لذلك حصة البنك من السوق المصرفية مما حدا بالإدارة العمل جاهدة على تدعيم مركز المجموعة في هذا المجال، ولتحقيق هذا الهدف، قامت المجموعة ببعض الجهود منها:-

- ١- تنويع وتوسيع مجالات الإيداع الإستثماري لتلبي رغبات كافة المودعين والعمل على تأمين عائد مجز لأصحاب الودائع الإستثمارية إذ لا يخفى على أحد أن الربح هو العنصر الحاسم لإستقطاب هذه الودائع.
- ٢- نشر الوعي المصرفي عن طريق أجهزة الإعلام والإعلان عن الخدمات المصرفية خاصة في مجال قبول وإستقطاب الودائع.
- ٣- توفير كل الخدمات الضرورية بصالات الإنتظار في أقسام الحسابات الجارية بالفروع (مقاعد، مياه، تكييف، إنارة، ٠٠ الخ).
- ٤- تطوير وتأهيل القوى العاملة بالتدريب في مجالات العمل المصرفي وسد النقص في هذه الأقسام (الحسابات الجارية والإستثمار).
- ٥- إدخال التقنية الحديثة في مجال العمل المصرفي (الحاسب الآلي) الصراف الآلي ٠٠ الخ، وذلك بكل فروع المجموعة.
- ٦- هنالك إقتراح تقدمت به المجموعة لبنك السودان المركزي وهو عمل بعض فروع المجموعة خلال الفترة المسائية وعلى سبيل المثال (أم درمان الوسطى، حلة كوكو، الرياض) وغير ذلك من الترتيبات التي من شأنها أن ترفع حصة المجموعة من السوق المصرفية.

(١) نفس المصدر، ص ٨٤ - ٨٥.

## الفصل الرابع

الأتصال فى مجموعة بنك النيلين للتنبئة الصناعية

## الفصل الرابع

### الإتصال في مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية

#### مقدمة:

إستخدم الباحث في هذا البحث أداة الإستقصاء، وتم تصميم قائمة إستقصاء مكونة من خمسة عشر سؤالاً بخلاف الأسئلة الخاصة. ومعظم هذه الأسئلة عبارة عن أسئلة مغلقة، أي أن الفرد المبحوث يختار إجابة محددة من بين عدة إجابات، والبعض القليل منها مفتوحة ترك للمبحوث فيها حرية الإجابة والإدلاء برأيه. وقد دارت الأسئلة حول درجة الإتصالات الموجودة بين الأعضاء في التنظيم بالبنك ومدى العلاقة بين الإتصال الفعال والكفاءة في الأداء، اتجاه تدقق المعلومات، معوقات الإتصال بالمجموعة وكيفية تفاديها والمقترحات لتطوير مهارات الإتصال وغيرها من الأسئلة.

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث، ليس هو الحصول على إجابات قاطعة فيما يتعلق بموضوع الإتصال الإداري، إنما هو محاولة للخروج ببعض التوصيات العامة التي تساعد على تفادي العوامل السالبة وتقوية العوامل الإيجابية التي تؤثر على كفاءة الإتصالات في المجموعة. كما يهدف البحث أيضاً إلى إلقاء الضوء على ما يجب أن يبحث في مجال الإتصالات الإدارية بغية التوصل إلى المزيد من المعرفة والإستفادة في مجال التطبيق.

قسم الباحث مجتمع البحث إلى فئتين، فئة الإدارة العليا وفئة الإدارة الدنيا (العدد الكلي حسب إحصائية شئون الأفراد لأفراد الإدارة العليا برئاسة المجموعة ١٥٤، وإفراد الإدارة الدنيا ٢٠٦). ولصعوبة الحصول على المعلومات لضعف التجاوب من قبل المبحوثين ولطبيعة العمل المصرفي وظروفه تعذر على الباحث إختيار عينه عشوائية، وتم إختيار عينة ميسرة مكونة من خمسين مفردة لكل من الفئتين ممن توسم فيهم الباحث روح التجاوب والتعاون في الحصول على الآراء والمعلومات المطلوبة.

إستخدم الباحث في تحليل قائمة الإستقصاء النسب المئوية (كإحصاء وصفي) لإعطاء المؤشرات عن صحة الفروض أو عدم صحتها.

#### ١/٤- درجة الإتصالات:

لقد كانت الإجابة على السؤال الخاص بدرجة الإتصال الموجودة بين أعضاء المجموعة لتحقيق أهدافها، كما يوضحها الجدول ١/٤.

جدول (١/٤): درجة الإتصال بين أعضاء المجموعة

م	البيان	الإدارة العليا		الإدارة الدنيا	
		العدد	%	العدد	%
أ	قوية جداً	٢٦	٥٢	٤	٨
ب	متوسطة	١٨	٣٦	٢٤	٤٨
ج	لا توجد إجابة	---	---	---	---
د	ضعيفة	٦	١٢	١٦	٣٢
هـ	ضعيفة جداً	---	---	٦	١٢
الإجمالي		٥٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م.

من الجدول (١/٤) يتضح أن هناك إختلاف واضح بين وجهتي نظر أفراد الإدارة العليا والإدارة الدنيا فيما يتعلق بدرجة الإتصال الموجودة بين أعضاء المجموعة لتحقيق أهدافها. إذ إن رجال الإدارة الدنيا يرون ضعف درجة الإتصالات بصورة أكبر من رجال الإدارة العليا (٤٤% مقارناً بـ ١٢%) وقد يكون السبب في ذلك، أن رجال الإدارة العليا يتولون وظائف رئاسية، لذا فإن ما يعنيه من إتصال هو إتصال رأسي في شكل إصدار أوامر وتوجيهات وقرارات للتنفيذ.

#### ٢/٤- العلاقة بين الإتصال الفعال وكفاءة الأداء:

بسؤال المبحوثين عن رأيهم في وجود هذه العلاقة كانت الإجابة كما يوضحها

الجدول (٢/٤)

جدول (٢/٤): رأي المبحوثين في العلاقة بين الإتصال الفعال و الأداء

م	البيان	الإدارة العليا		الإدارة الدنيا	
		العدد	%	العدد	%
أ	أوافق	٤٦	٩٢	٤٨	٩٦
ب	لا توجد إجابة	٣	٦	٢	٤
ج	لا أوافق	١	٢	—	—
الإجمالي		٥٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م.

الجدول (٢/٤) يشير إلى أن هناك شبه إنفاق على وجود علاقة مباشرة بين الإتصال الفعال وكفاءة الأداء بالمنشأة ويتضح ذلك من النسبة الكبيرة من المبحوثين التي أجابت بالموافقة على هذا الرأي (٩٢% من الإدارة العليا، ٩٦% من الإدارة الدنيا).

٣/٤ - فعالية الإتصال ذو الإتجاهين والإتصال ذو الإتجاه الواحد:

الجدول (٣/٤) يوضح رأي المبحوثين في فعالية الإتصال ذو الإتجاهين في تحقيق الأهداف مقارنة بالإتصال في إتجاه واحد

جدول (٣/٤) : فعالية الإتصال ذو الإتجاهين في تحقيق الأهداف

م	البيان	الإدارة العليا		الإدارة الدنيا	
		العدد	%	العدد	%
أ	أوافق بشدة	٦	١٢	٢٩	٥٨
ب	أوافق	٢٢	٤٤	١٨	٣٦
ج	لا توجد إجابة	٨	١٦	٣	٦
د	لا أوافق	١٤	٢٨	—	—
هـ	لا أوافق بشدة	—	—	—	—
الإجمالي		٥٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م.

في الجدول (٣/٤)، وبإستثناء الإجابة التي تقول (لا توجد إجابة) والتي أجاب بها ٨ من أفراد الإدارة العليا و ٣ من أفراد الإدارة الدنيا، يلاحظ أن هناك إختلاف كبير بين آراء رجال الإدارة العليا ورجال الإدارة الدنيا فيما يتعلق بفاعلية الإتصال ذو الإتجاهين في تحقيق الأهداف مقارنة بالإتصال في إتجاه واحد. ويتضح من الأرقام بالجدول أن أفراد الإدارة الدنيا يرون أن الإتصال ذو الإتجاهين أكثر فعالية في تحقيق الأهداف من الإتصال في إتجاه واحد وذلك بصورة أكبر من رجال الإدارة العليا (٩٤% مقارنة بـ ٥٦%، وتعليل ذلك ربما يكون أن أفراد الإدارة الدنيا يرون أن الإتصال ذو الإتجاهين يتيح لهم فرصة إبداء آرائهم ويعزز من شعورهم بالإنتماء للمنظمة.

#### ٤/٤ - إتجاه تدقق المعلومات في المجموعة:

كانت إجابات المبحوثين حول السؤال عن إتجاه الإتصال أو إتجاه تدقق المعلومات في مجموعة البنك كما يوضحها الجدول (٤/٤).

جدول (٤/٤) : إتجاه تدقق المعلومات في المجموعة

م	البيان	الإدارة العليا		الإدارة الدنيا	
		العدد	%	العدد	%
أ	إلى أسفل دائماً	٣	٦	١٥	٣٠
ب	إلى أسفل غالباً	٧	١٤	١٩	٣٨
ج	إلى أسفل وإلى أعلى	٢٩	٥٨	١٢	٢٤
د	في جميع الإتجاهات	١١	٢٢	٤	٨
هـ	لا توجد إجابة	---	---	---	---
الإجمالي		٥٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م.

من الجدول (٤/٤) يتضح أن هناك إختلاف في الرأي بين الإدارتين العليا والدنيا فيما يتعلق بإتجاه تدقق المعلومات. ذلك أن أفراد الإدارة الدنيا يرون أن إتجاه الإتصال أو تدقق المعلومات من أعلى إلى أسفل بنسبة أكبر من الإدارة العليا (٦٨% مقارنة بـ ٢٠%).

#### ٥/٤ - المبادأة بالاتصال:

عند السؤال عن - من أين يبدأ الإتصال في المجموعة، كانت الإجابات كما في الجدول ٥/٤.

جدول (٥/٤) : بداية الإتصال في المجموعة

م	البيان	الإدارة العليا		الإدارة الدنيا	
		العدد	%	العدد	%
أ	يبدأ دائماً من أعلى الهرم التنظيمي ولتنفيذ تعليمات المستويات العليا.	٧	١٤	٢١	٤٢
ب	يبدأ غالباً من أعلى التنظيم.	١٢	٢٤	٢٢	٤٤
ج	يكون من أعلى مع بعض المبادأة أحياناً من المستويات الدنيا.	١٢	٢٤	٤	٨
د	يبدأ من جميع الإتجاهات.	١٨	٣٦	٢	٤
هـ	لا توجد إجابة.	١	٢	١	٢
الإجمالي		٥٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م.

يتضح من الجدول (٥/٤) أن ٨٦% من أفراد الإدارة الدنيا يرون أن الإتصال في المجموعة يبدأ دائماً أو غالباً من أعلى التنظيم، بينما يرى ٣٦% من أفراد الإدارة العليا أنه يبدأ من جميع الإتجاهات وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الإدارة الدنيا بالمجموعة ربما يرون أن هناك تركيز للسلطة في يد الإدارة العليا من التنظيم، وعليهم تلقى ما يصدر من توجيهات وأوامر لتنفيذها، ولا شك أن ذلك لا يساعد على تنمية روح القيادة لهؤلاء فيما بعد.

#### ٦/٤ - درجة الإتصال إلى أعلى عن طريق التنظيم الرسمي:

لقد اختلف آراء المبحوثين حول درجة الإتصال إلى أعلى ويظهر ذلك من خلال الجدول (٦/٤).

جدول (٦/٤) : درجة الإتصال إلى أعلى

م	البيان	الإدارة العليا		الإدارة الدنيا	
		العدد	%	العدد	%
أ	قوية	١٨	٣٦	٨	١٦
ب	متوسطة	٢٣	٤٦	١٣	٢٦
ج	لا توجد إجابة	---	---	١	٢
د	ضعيفة	٧	١٤	٢٢	٤٤
هـ	ضعيفة جداً	٢	٤	٦	١٢
الإجمالي		٥٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م.

يلاحظ من الجدول (٦/٤) أن أفراد الإدارة الدنيا يرون ضعف درجة الإتصال إلى أعلى (بمبادأة المرؤوسين) بصورة أكبر من أفراد الإدارة العليا (٥٦% مقارنة بـ ١٨%) وقد يكون ذلك ناتجاً لإحساسهم بعدم إشراكهم في الإدارة.

#### ٧/٤- أثر معوقات الإتصال:

باستقصاء آراء المبحوثين حول الرأي القائل بأن وجود معوقات للإتصال يؤثر على أداء الأفراد بالمجموعة، كانت الإجابات كما موضح في الجدول (٧/٤).

جدول (٧/٤) : آراء المبحوثين حول أثر معوقات الإتصال على الأداء

م	البيان	الإدارة العليا		الإدارة الدنيا	
		العدد	%	العدد	%
أ	أوافق بشدة	١٧	٣٤	٣٢	٦٤
ب	أوافق	٢٥	٥٠	١٣	٢٦
ج	لا توجد إجابة	٥	١٠	٥	١٠
د	لا أوافق	٣	٦	---	---
هـ	لا أوافق بشدة	---	---	---	---
الإجمالي		٥٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م.



بالنظر إلى الجدول (٧/٤) يتضح الآتي:-

- هنالك (٥) أفراد من كل فئة أجابوا بـ (لا توجد إجابة) .
- هنالك نسبة ضئيلة من فئة الإدارة العليا (٥ %) أجابت بعدم الموافقة، باستثناء هذه النسب يظهر جلياً أن هنالك نسبة كبيرة من الفئتين وافقت على الرأي بأن وجود معوقات للإتصال يؤثر على أداء الأفراد بالمجموعة (٨٤ % من الإدارة من الإدارة العليا، ٩٠ % من الإدارة الدنيا) وتعكس هذه النتائج فناعة الفئتين بأن وجود هذه المعوقات يؤثر على إنسياب المعلومات مما يؤثر بالتالي على الأداء .

#### ٨/٤- معوقات الإتصال بالمجموعة:

بسؤال المبحوثين هل توجد معوقات للإتصال بالمجموعة كانت إجابتهم على النحو التالي:-

أجاب بنعم ٢٩ فرد من الإدارة العليا، ٣٦ فرد من الإدارة الدنيا، بنسبة ٥٨% و ٧٢% على التوالي، وربما يعود ذلك إلى أن أفراد الإدارة الدنيا يشعرون بذلك لوجودهم في مواقع التنفيذ، بينما أجاب بـ (لا) ٢١ فرد من الإدارة العليا مقابل ١٤ فرد من الإدارة الدنيا .

ويتضح من هذه النتائج - على إختلافها - أن الغالبية من الفئتين أجابت بوجود معوقات للإتصال بالمجموعة .

إختلفت الآراء حول ماهية هذه المعوقات . لكن يلاحظ أن معظمها يركز بصورة أساسية على عدم الإلمام بأهمية المعلومات وتجاهل الرؤساء لكثير من آراء المرؤوسين إضافة إلى المشاكل المتعلقة بإنسياب المعلومة عبر التنظيم . وفيما يلي بعض النماذج للإجابات (ينقلها الباحث كما جاءت في إجابات المبحوثين):-

- تضارب الإختصاصات في الإدارات ووجود أكثر من مكتب لنفس الوظيفة .
- تعصب الرؤساء لآرائهم وتخوف المرؤوسين من نقل آرائهم .
- وجود المعلومة المعينة عند أكثر من جهة واحدة .

- عدم معرفة قيمة المعلومة لدى الكثيرين .
- كثرة العمل والضغط وعدم وجود الوقت الكافي .
- ضعف التجاوب من قبل الإداريين وضعف الحماس للعمل وسط العاملين .
- تخطي الرؤساء .
- ضعف إنسياب البيانات وتأخيرها .
- عدم إطلاع المرؤوسين على كثير من المعلومات .

#### ١/٨/٤ - معالجة معوقات الإتصال:

تعددت الآراء في الإجابة على السؤال عن - كيفية معالجة معوقات الإتصال في البنك، وكان التركيز منصباً بصورة واضحة على مواضيع معينة مثل تعزيز الثقة وتقوية العلاقات والتدريب والإهتمام بالتقنية المصرفية، ويمكن بعض ذكر بعض الأمثلة لإجابات المبحوثين فيما يلي :-

- تحسس رغبات العاملين وما يشغل بالهم، ثم فتح كافة أبواب الإتصال الرسمية، الشخصية عبر المكاتبات . الخ .
- زرع الثقة في الموظفين وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم بصراحة وشفافية .
- توزيع التخصصات بوصف وظيفي محدد .
- تدريب الموظفين في مختلف الدرجات في مجال الإتصال (ويمكن الإستفادة هنا من خبرات بعض المراكز المتخصصة مثل مركز تطوير الإدارة وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية التي تقوم بعقد دورات تدريبية في مثل هذا المجال)، إضافة إلى إظهار أثر المعلومات في إتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي للمجموعة .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- إنشاء إدارة أو قسم معين يختص بالمعلومات وإسئلامها وتبويبها .
- الإهتمام بالتطور التقني وإتباع نظم المعلومات الحديثة .
- تعميم نظام الشبكات لتسهيل إنسياب المعلومات .
- الإهتمام بالعلاقات والروابط الإجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين .
- الإجتماعات الدورية .
- الإهتمام بالحوافز المادية وغيرها .

٢/٨/٤ - وصول الرسالة الإتصالية:

عند سؤال المبحوثين حول كيفية وصول الرسالة الإتصالية لمستقبلها (أيا كان)، كانت الإجابات كما في الجدول (٨/٤) .

جدول (٨/٤) : طريقة وصول الرسالة الإتصالية في المجموعة

م	البيان	الإدارة العليا		الإدارة الدنيا	
		العدد	%	العدد	%
أ	عبر التنظيم الرسمي	٤٩	٩٨	٤٦	٩٢
ب	عن طريق الشائعات	--	--	٤	٨
ج	أخرى (أذكرها)	١	٢	--	--
الإجمالي		٥٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م.

في الجدول (٨/٤)، بالرغم من أن ٨% من الإدارة الدنيا يرون أن الرسالة الإتصالية تصل عن طريق الشائعات، إلا أن هذه النسبة تعتبر ضئيلة إذا ما قورنت بإجابات الفئتين التي تقول بأن الرسالة تصل عن طريق التنظيم الرسمي (٩٨% من الإدارة العليا، ٩٢% من الإدارة الدنيا)، وهذه في تقدير الباحث صفة إيجابية .

٩/٤ - أفضل الوسائل لإيصال الرسالة:

لقد كانت آراء المبحوثين حول أحسن الوسائل لإيصال الرسالة الإتصالية كما يوضحها الجدول (٩/٤) .

جدول (٩/٤) : أفضل وسائل الإتصال

م	البيان	الإدارة العليا		الإدارة الدنيا	
		العدد	%	العدد	%
أ	عن طريق الإتصال المباشر (المواجهة) .	١٩	٣٨	٢٣	٤٦
ب	عن طريق الإتصال الكتابي .	٢٦	٥٢	٢٠	٤٠
ج	عبر التليفون	٢	٤	٣	٦
د	عبر الإجتماعات	٢	٤	٤	٨
هـ	أخرى (أذكرها)	١	٢	--	--
الإجمالي		٥٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م.

يلاحظ من الجدول (٩/٤) أن نسبة كبيرة من الإجابات تركزت في الإتصال المباشر (المواجهي) والإتصال الكتابي .

ففي الإدارة العليا يرى ٣٨% بأن أحسن الوسائل لإيصال الرسالة الإتصالية هي الإتصال المباشر بينما يرى ٥٢% بأنها الإتصال الكتابي، وتعليل ذلك قد يكون أن رجال الإدارة العليا يرون أن في الإتصال الكتابي توفير للوقت والجهد .

أما في الإدارة الدنيا، فيرى ٤٦% بأن أحسن وسائل الإتصال هي الإتصال المباشر (المواجهي) بينما يرى ٤٠% أنها الإتصال الكتابي، وربما يكون السبب في ذلك أن أفراد الإدارة الدنيا يرون أن الإتصال المباشر بهم يشعرهم بأهميتهم وقدرهم ويزيد من شعورهم بالإنتماء لجماعة البنك مما يشكل رفعا لروحهم المعنوية .

كما يلاحظ أن نسبة ضئيلة من المبحوثين من الفئتين أجابت ب (التليفون) و(الإجتماعات)، وهذه النسبة على ضآلتها - يجب أخذها في الإعتبار - لأن لكل من الوسيلتين أهميتها وضرورتها . الفرد من الإدارة العليا الذي أجاب ب (أخرى) ذكر أنها تختلف حسب نوع الرسالة المعينة .

#### ١/٩/٤ - أسئلة الإدارة العليا:

لقد كان من ضمن أسئلة الإستقصاء، أسئلة خاصة بالإدارة العليا وأخرى خاصة بالإدارة الدنيا، قصد منها الباحث الوقوف على آراء الفئتين فيها كل حسب مجال عمله وحدود إختصاصه .

عند سؤال أفراد الإدارة العليا، عن الإعتبارات التي من شأنها تعزيز روح الإنتماء للمجموعة لدى الأفراد، كانت وجهات نظرهم مختلفة، لكن يلاحظ التركيز بشكل أكبر على المشاركة في الإدارة، الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والإجتماعية، وتوفير الخدمات للأفراد بالمجموعة . وهذه بعض النماذج للإجابات (كما جاءت في إستمارة الإستقصاء) .

- العلاقة القوية وإرتباط الموظف بعمله مع توفير الوضع الإجتماعي المناسب له .
- منح الصلاحيات ونشر الإحساس بالمسئولية بين العاملين .
- عدم إهمال آراء ومقترحات العاملين .
- توظيف قدرات ومواهب العاملين بالطريقة المثلى .
- المشاركة في صناعة وإتخاذ القرارات، وإنتهاج مبدأ الشورى والمناصحة .
- تفقد الزملاء والزميلات في حالة المرض والزيارات والمشاركة في السراء والضراء .
- اللقاءات الرسمية والإجتماعية .
- تمليك المعلومات .
- توفير الخدمات وإعطاء كل ذي حق حقه وبث الطمأنينة بينهم .

#### ١٠/٤- رأي الإدارة العليا في طريقة الإتصال بالمجموعة:

حول الرأي القائل بأن الإتصالات في مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية تتم عن طريق الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا للمرؤوسين - كانت الإجابة كما في الجدول ١٠/٤ .

جدول (١٠/٤) : رأي الإدارة العليا في طريقة الإتصال بالمجموعة

م	البيان	العدد	%
أ	أوافق	١١	٢٢
ب	لا أوافق	٣٩	٧٨
	الإجمالي	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م .

يلاحظ من الجدول (١٠/٤) أن الغالبية العظمى لا توافق على هذا الرأي ٣٩ فرد (٧٨%)، وترى هذه الفئة بأن نمط الإتصال السائد ليس دائماً عن طريق التعليمات والأوامر لتنفيذها فقط، وإنما هناك أيضاً أسلوب الإتصال ذو الإتجاهين إذ كثيراً ما تسمع وجهات نظر المرؤوسين قبل تنفيذ الأوامر أو التعليمات .

#### ١٠/٤ - مقترحات الإدارة العليا لتطوير مهارات الإتصال لدى المرؤوسين:

- لقد تباينت المقترحات، ويلاحظ أن هناك تركيز على التدريب والإهتمام بالأفراد.
- وفيما يلي بعض النماذج للإجابات:-
- الإهتمام بعملية التدريب خاصة التدريب على الإتصال.
- تشجيع الإتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس.
- الإهتمام بشكاوى المرؤوسين والعمل على حلها.
- التركيز على الإتصال الرسمي وعدم تخطي الرؤساء.
- تدريب المرؤوسين على حسن إستقبال الرسالة وفهم محتواها قبل البدء في تنفيذها.
- الإهتمام بتحفيز المرؤوسين مادياً ومعنوياً.
- تشجيع المرؤوسين على إبداء وجهات نظرهم وآرائهم أياً كانت.
- منح الصلاحيات والمسئوليات لخلق الثقة بالنفس.

#### ١٠/٤ - أسئلة الإدارة الدنيا:

- بسؤال المرؤوسين من أفراد الإدارة الدنيا، عن الأشياء التي تزيد من شعورهم بالإنتماء للمنشأة، يلاحظ أن الإجابات - على إختلافها - ركزت بصورة واضحة على بعض المواضيع مثل الترابط الإجتماعي والعلاقات وتهيئة بيئة العمل (بشتى السبل).
- وهذه بعض الأمثلة للإجابات:
- توفير بيئة العمل الصالحة بتشجيع العاملين وتحفيزهم وصقلهم بالمهارات العلمية والفنية والتقنية.
- الإجتماعات الدورية بالمرؤوسين لمعرفة ما يدور في المجموعة.
- الإستقرار النفسي والمادي.
- المرونة في العلاقات الهرمية.
- النجاح في تحقيق أهداف المنشأة.
- المعاملة الحسنة، المشاركة في الرأي والإحساس بتقييم كلمتك.
- التفويض.
- إستعمال وسائل التحفيز.

٣/١٠/٤- مقترحات الإدارة الدنيا بتطوير مهارات الإتصال بالمجموعة:

- تعددت وجهات النظر - وهذه بعض الأمثلة لمقترحاتهم:-
- إستماع الرؤساء لآراء المرؤوسين وتبنيها .
- خلق العلاقات الوطيدة والروح الأسرية بين الأفراد .
- إستجلاب أجهزة حديثة والمواكبة مع العالم .
- إتباع نظام العلاقات الإنسانية مما يسهل من فرص الإتصال .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- إشعار العاملين بأهمية الإتصال والمعلومات .
- تكثيف اللقاءات الدورية وإشاعة نهج الشورى والإستماع لآراء الغير .
- الإهتمام بالتدريب على الإتصال ومهاراته .

١١/٤- أثر تحسين مهارات الإتصال في وضع المنشأة:

عند إستقصاء رأي المبحوثين من الفئتين حول الرأي القائل بأن تحسين المهارات فيما يتعلق بمزاولة الإتصال يؤثر على وضع المنشأة، كانت الإجابات كما موضح بالجدول ١١/٤.

جدول (١١/٤): رأي المبحوثين في أثر تحسين

مهارات الإتصال في وضع المنشأة

م	البيان	الإدارة العليا		الإدارة الدنيا	
		العدد	%	العدد	%
أ	أوافق بشدة	٣٦	٧٢	١٦	٣٢
ب	أوافق	١٢	٢٤	٣١	٦٢
ج	لا توجد إجابة	٢	٤	٣	٦
د	لا أوافق	---	---	---	---
هـ	لا أوافق بشدة	---	---	---	---
الإجمالي		٥٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

\* المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٧م.

من الجدول (١١/٤) يتضح أنه لا أحد من الفئتين لم يوافق على الرأي القائل بأن تحسين مهارات الإتصال يؤثر إيجاباً على وضع المنشأة • وباستثناء النسبة الضئيلة من الفئتين التي أجاب بـ (لا توجد إجابة)، يلاحظ أن نسبة كبيرة من الفئتين أجابت بالموافقة (٩٦% من الإدارة العليا، ٩٤% من الإدارة الدنيا) •



## الخاتمة

## الخاتمة

تناول البحث موضوع الإتصال الإداري بكافة جوانبه، بصورة مفصلة، وقد  
إشتمل البحث على أربعة فصول .

تناول الفصل الأول، الإطار النظري لموضوع الإتصال، من حيث تعريفه، فأورد  
الباحث عدداً من التعريفات ذهب إليها الكتاب في مختلف مجالاتهم، أكدت كلها ضرورة  
الإتصال وأهميته لإستمرار الحياة الإجتماعية وتسيير الأعمال وإداراتها وتحقيق التفاهم  
التام بين الأطراف المعنية . كما تناول الفصل أنواع ومستويات الإتصال، إذ قسم الإتصال  
من حيث الوسيلة إلى شفوي وكتابي ومن حيث الشكل إلى رسمي وغير رسمي ومن حيث  
الإتجاه إلى رأسي وأفقي (ولكل منهما ميزاته وخصائصه) . أيضاً تناول الفصل أساليب  
ووسائل الإتصالات، وتطرق للوسائل التي يتخذها الإتصال الكتابي من نشرات وتقارير  
وكتيبات وغيرها، وتلك التي يتخذها الإتصال الشفوي ومزايا كل من الإتصاليين وعيوبه  
كما تطرق إلى عناصر العملية الإتصالية . هذا إضافة إلى تناول أهمية العلاقات العامة،  
باعتبارها عملية إتصالية لها عناصرها وتهدف إلى تحقيق التفاهم التام والثقة المتبادلة بين  
المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي .

الفصل الثاني ، تحدث عن معوقات الإتصال المختلفة، مثل المعوقات التي ترتبط  
بالعمل، العاملين، التنظيم، تحريف المعلومات وغيرها، وكيف أن هذه المعوقات تشكل  
عائقاً في طريق العملية الإتصالية أن تحقق أهدافها المرجوة كما تناول الفصل، تحسين  
مهارات الإتصال من خلال بعض الطرق والوسائل التي تساعد في التغلب على عقبات  
الإتصال وتؤدي إلى إتصال سليم يعمل على تحقيق أهداف المنشأة . وتناول الفصل أيضاً  
دور نظم المعلومات الإدارية في التعامل مع المعلومات المتاحة وتقديمها للإدارة بالصورة  
التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء والكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال التعامل مع الحاسبات  
الآلية لما تتمتع به من دقة وإختصار للوقت والجهد .

**الفصل الثالث ،** عبارة عن نبذة تاريخية تعريفية عن مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية - النشأة والتطور، الأهداف، الهيكل الإداري والتنظيمي، أنشطة وإنجازات ومجهودات ودور المجموعة في تحقيق البعد الاجتماعي في تمويلها للمشروعات المختلفة .

**أما الفصل الرابع،** فقد تعرض لواقع الإتصال في مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية وذلك من خلال قائمة إستقصاء أعدها الباحث وتم تحليلها والحصول على المعلومات المطلوبة .

### **النتائج :-**

لقد تم التوصل إلى النتائج التالية:-

- ١- إن موضوع الإتصال الإداري، أمر في غاية الأهمية، لما له من أثر كبير في الأداء وتحقيق الأهداف في المنشآت المختلفة .
- ٢- أفراد الإدارة الدنيا يرون ضعف الإتصالات الإدارية في مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية بصورة أكبر من أفراد الإدارة العليا (٤٤% مقابل ١٢%) .
- ٣- ثبت من خلال إختبار القروض أن هناك علاقة مباشرة بين الإتصال الفعال وكفاءة الأداء بالمنشأة .
- ٤- رغم أن هناك إختلاف كبير بين وجهتي نظر رجال الإدارة العليا والإدارة الدنيا فيما يتعلق بفعالية الإتصال ذو الإتجاهين مقارنة بالإتصال في إتجاه واحد (٩٤% من الإدارة الدنيا، ٥٦% من الإدارة العليا)، إلا أن هذه النسب - على إختلافها - تؤكد حقيقة فعالية الإتصال ذو الإتجاهين .
- ٥- الغالبية من أفراد الإدارة العليا في المجموعة يرون أن تدفق المعلومات في إتجاهين أو أكثر، بينما ترى الأقلية تدفق المعلومات في إتجاه واحد من أعلى إلى أسفل (٨٠% مقابل ٢٠%)، أما الغالبية من أفراد الإدارة الدنيا فترى عكس ذلك، أي في إتجاه واحد (٦٨%) .
- ٦- نسبة كبيرة من أفراد الإدارة الدنيا ترى أن الإتصال في المجموعة يبدأ دائماً أو غالباً من أعلى التنظيم (٨٦%) بينما يرى (٦٠%) من أفراد الإدارة العليا

- أنه يبدأ من جميع الإتجاهات وتشير هدف النتيجة إلى شعور أفراد الإدارة الدنيا بتركيز السلطات في الإدارة العليا .
- ٧- هناك نسبة كبيرة من الفئتين وافقت على الفرض القائل بأن وجود معوقات الإتصال يؤثر على أداء الأفراد بالمجموعة (٨٤% من الإدارة العليا، ٩٠% من الإدارة الدنيا) مما يؤكد صحة الفرض .
- ٨- توجد معوقات للإتصال بالمجموعة، تظهر بصورة أساسية في بعض الأمور، مثل عدم الإلمام بأهمية المعلومات، تجاهل الرؤساء لكثير من آراء المرؤوسين، إضافة إلى المشاكل المتعلقة بإنسياب المعلومات عبر التنظيم .
- ٩- تركزت آراء المبحوثين حول كيفية معالجة معوقات الإتصال على مواضيع معينة مثل تعزيز الثقة وتقوية العلاقات والتدريب والإهتمام بالتكنولوجيا .
- ١٠- الغالبية من أفراد الفئتين ترى أن الرسالة الإتصالية تصل لمستقبلها عن طريق الإتصال الرسمي (٩٨% من الإدارة العليا، ٩٢% من الإدارة الدنيا) ونسبة ضئيلة من الإدارة الدنيا ٨% ترى أن ذلك يتم عن طريق الشائعات .
- ١١- ترى النسبة الأكبر من الإدارة العليا أن أحسن الوسائل لإيصال الرسالة هي الإتصال الكتابي (٥٢%) بينما ترى النسبة الأكبر من الإدارة الدنيا أنها الإتصال المباشر (المواجهي) ونسبة ضئيلة من الفئتين ترى أنها التليفون وأخرى ترى أنها الإجتماعات .
- ١٢- الإعتبارات التي من شأنها تعزيز روح الإنتماء إلى المجموعة لدى الأفراد - في رأي أفراد الإدارة العليا - تركزت بشكل أكبر على المشاركة في الإدارة، الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية وتوفير الخدمات المختلفة للأفراد .
- ١٣- العوامل التي تزيد من الشعور بالإنتماء للمجموعة - في تقدير أفراد الإدارة الدنيا - تمثلت بصورة واضحة في الترابط الإجتماعي والعلاقات وتهيئة بيئة العمل في جميع النواحي المادية وغيرها .
- ١٤- من خلال إختيار الفروض ثبت أن تحسين المهارات فيما يتعلق بمزاولة الإتصال يؤثر على وضع المنشأة بصورة إيجابية، حيث أن نسبة كبيرة من الفئتين أجابت بالموافقة على هذا الفرض (٩٦% من الإدارة العليا، ٩٤% من الإدارة الدنيا) .

## التوصيات :-

- على ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن إبرار التوصيات الآتية:-
- ١- الإهتمام بأمر الإتصال الإداري والتعامل معه بالجدية المطلوبة بإعتباره أمراً حتمياً تقتضيه ضرورة التفاعل الإجتماعي، وتسيير دفة العمل الإداري بأنشطته المختلفة.
  - ٢- العمل على توعية وتبصير العاملين بالمجموعة بأهمية المعلومات أيضاً كان نوعها.
  - ٣- إتخاذ كافة الترتيبات التي من شأنها تقوية الإتصالات بين الأفراد في مجموعة البنك بما يؤدي إلى رفع كفاءة أدائهم.
  - ٤- الإهتمام والتركيز على الإتصال ذو الإتجاهين حتى يمكن الوقوف على آراء المرؤوسين وإفساح المجال لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بصراحة ووضوح.
  - ٥- الإهتمام بالعلاقات العامة بإعتبارها حلقة الوصل بين البنك وجمهوره (الداخلي والخارجي)، وذلك بالتخطيط السليم لبرامجها وإختيار الوسيلة المناسبة لتقديم هذه البرامج بما يحقق الأهداف.
  - ٦- العمل على حل معوقات الإتصال بالبنك، وذلك بإتخاذ بعض التدابير، منها على سبيل المثال:-
    - تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
    - تدريب الأفراد على كافة مستوياتهم على الإتصال (كتابياً كان أم شفويًا).
    - مواكبة التطور التقني والعمل على تحديث نظم المعلومات.
  - ٧- الإهتمام بالإتصال عبر التنظيم الرسمي (الهرم التنظيمي)، حتى لا تجد الشائعات طريقها كوسيلة للإتصال.
  - ٨- العمل على تعميق شعور الأفراد بالإنتماء لمجموعة البنك وذلك من خلال بعض الإعتبارات، مثل:-
    - المشاركة في الإدارة.
    - توفير الخدمات المختلفة للأفراد.
    - تهيئة البيئة الصالحة للعمل.

- الأخذ بنظام الحوافز (مادية كانت أم معنوية).
  - توطيد العلاقات الإجتماعية بين الأفراد.
- ٩- عقد دورات تدريبية للعاملين حول أهمية الإتصال الإداري وكيفية تحسين مهاراته وذلك بالإستفادة من بعض الجهات المختصة في هذا المجال مثل مركز تطوير الإدارة وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية.
- ١٠- العمل على إنشاء إدارة أو قسم معين يختص بالمعلومات وتصنيفها ومعالجتها بالصورة التي تضمن الدقة وتوفر الوقت والجهد.

المراجع

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عبدالله المنيف، الإدارة، المفاهيم - الأسس والمهام، (القاهرة: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٩٤م).
- ٢- أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٥م).
- ٣- السيد عليوه، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٧م).
- ٤- السيد محمد عبد الغفار، إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٠م).
- ٥- حسين محمد علي، المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٦م).
- ٦- زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الإتصال في المجالات الإجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٤م).
- ٧- سعيد محمود عرفه، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، (القاهرة: دار الثقافة العربية، بدون تاريخ).
- ٨- سمير أحمد عسكر، المدخل إلى إدارة الأعمال، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٧م).
- ٩- سيد الهواري، إدارة البنوك، (القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة السادسة، ١٩٩٤م).
- ١٠- -----، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الحادية عشر، ١٩٩٦م).
- ١١- عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الإتصالات في مجال الإدارة، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، أكتوبر ١٩٩٣م).
- ١٢- عبد السلام بدوي، أصول الإدارة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨م).



- ١٣- علي السلمى، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ) .
- ١٤- عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م) .
- ١٥- محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات : (المفاهيم - التحليل - التصميم)، (القاهرة: بدون ذكر دار النشر، ١٩٩٥م) .
- ١٦- محمد عبدالله عبد الرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون ذكر دار النشر (١٩٩١م) .
- ١٧- محمد علي شهيب، نظم المعلومات لأغراض الإدارة في المنشآت الصناعية والخدمية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م) .
- ١٨- محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات) (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م) .
- ١٩- -----، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، (القاهرة: دار الفكر العربي، بدون تاريخ) .
- ٢٠- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات، (جدة: مكتبة دار الوحدة، الطبعة التاسعة، ٢٠٠٠م) .
- ٢١- نفيسة محمد باشري، العلاقات الإنسانية، (بدون ذكر دار النشر) ١٩٩٠-١٩٩١م .

## ثانياً: المذكرات والأوراق:

- ١- جاروط سليمان عيسى، الإتصال الإداري، (ورقة مقدمة للدارسين في برنامج الإتصال الإداري بأكاديمية السودان للعلوم الإدارية، الخرطوم، أبريل ١٩٩٦م، " غير منشورة".
- ٢- حسن أحمد الحسن، مذكرة في العلاقات العامة لطلاب الدراسات العليا بجامعة أم درمان الإسلامية - قسم الإعلام ١٩٩٦/١٩٩٧م.
- ٣- سراج الدين عبد الحفيظ، توثيق تجربة أسلمة المصارف السودانية، تجربة بنك النيلين للتنمية الصناعية، دراسة مقدمة للإدارة العامة للبحوث والتنمية بالبنك.
- ٤- سهير كمال البناء، إعداد المذكرات، (ورقة مقدمة للدارسين في برنامج الإتصال الإداري بأكاديمية السودان للعلوم الإدارية، الخرطوم، أبريل ١٩٩٦م)، " غير منشورة".
- ٥- محي الدين صديق، الإتصال الإداري، (ورقة مقدمة للدارسين في برنامج الإتصال الإداري بأكاديمية السودان للعلوم الإدارية، الخرطوم، أبريل ١٩٩٦م)، " غير منشورة".
- ٦- مختار عثمان صديق، نظم المعلومات الإدارية، (ورقة مقدمة للدارسين في برنامج الإتصال الإداري بأكاديمية السودان للعلوم الإدارية، الخرطوم، أبريل ١٩٩٦م)، " غير منشورة".

## ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1- Koontz O'Donnell & Weihrich, Essentials of Management, Tata Mc.GrawoHill Publishing Company, Ltd. (India), 1983.
- 2- Henry L. Sisk & Cliflon Williams, Management and Organization, (Cincinnati, Ohio, South Western Publishing co,) 4<sup>th</sup> Edition, 1981.

الملاحق

" بسم الله الرحمن الرحيم "

إستقصاء عن الإتصال

الأسئلة

- 
- ١- الدرجة الوظيفية ( )
- ٢- العمر: من ٢٠ - ٢٩ ( )
- من ٣٠ - ٣٩ ( )
- من ٤٠ - ٤٩ ( )
- من ٥٠ فأكثر ( )
- ٣- النوع: ذكر ( )
- أنثى ( )
- 
- ٤- الحالة الإجتماعية: متزوج ( )
- أعذب ( )
- مطلق (هـ) ( )
- 
- ٥- تاريخ الإلتحاق بالبنك: هل سبق أن إلتحقت بخدمة قبل التحاقك بالبنك: نعم ( ) لا ( )
- ٦- إن درجة الإتصال الموجود بين أعضاء المجموعة لتحقيق أهدافها: قوية جداً ( )
- متوسطة ( )
- لا توجد إجابة ( )
- ضعيفة ( )
- ضعيفة جداً ( )
- ٨- توجد علاقة مباشرة بين الإتصال الفعال وكفاءة الأداء بالمنشأة: أوافق ( )
- لا توجد إجابة ( )
- لا أوافق ( )

٩- يعتبر الإتصال ذو الإتجاهين أكثر فعالية في تحقيق الأهداف من الإتصال ف  
إتجاه واحد

- ( ) أوافق بشدة  
( ) أوافق  
( ) لا توجد إجابة  
( ) لا أوافق  
( ) لا أوافق بشدة

١٠- إتجاه الإتصال (تدفق المعلومات) في مجموعة البنك

- ( ) إلى أسفل دائماً  
( ) إلى أسفل غالباً  
( ) إلى أسفل وإلى أعلى  
( ) في جميع الإتجاهات  
( ) لا توجد إجابة

١١- من أين يبدأ الإتصال في المجموعة ؟

(أ) يبدأ دائماً من أعلى الهرم التنظيمي ولتنفيذ

- ( ) تعليمات المستويات العليا  
( ) يكون دائماً من أعلى التنظيم  
(ج) يكون من أعلى مع بعض المبادأة أحياناً  
( ) من المستويات الدنيا  
(د) يبدأ من جميع الإتجاهات  
(هـ) لا توجد إجابة

١٢- درجة الإتصال إلى أعلى عن طريق التنظيم الرسمي

(بمبادأة المرؤوسين)

- ( ) (أ) قوية  
( ) (ب) متوسطة  
( ) (ج) لا توجد إجابة  
( ) (د) ضعيفة  
( ) (هـ) ضعيفة جداً

- ١٣- وجود معوقات للإتصال يؤثر على أداء الأفراد بالمجموعة ( )  
(أ) أو افق بشدة ( )  
(ب) أو افق ( )  
(ج) لا توجد إجابة ( )  
(د) لا أو افق ( )  
(هـ) لا أو افق بشدة ( )

١٤- هل هناك معوقات تعوق الإتصال بالمجموعة

نعم ( ) لا ( )

١٥- إذا كانت الإجابة في (١٤) بنعم - أذكر هذه المعوقات

---

---

---

١٦- كيف يمكن معالجة معوقات الإتصال في البنك (برأيك)؟

---

---

١٧- كيف تصل الرسالة الإتصالية لمستقبلها (أيا كان)؟

- (أ) عبر التنظيم الرسمي ( )  
(ب) عن طريق الشائعات ( )  
(ج) أخرى - أذكرها

١٨- ما هي في نظرك أحسن الوسائل لإيصال الرسالة الإتصالية؟

- (أ) عن طريق الإتصال المباشر ( )  
(ب) عن طريق الإتصال الكتابي ( )  
(ج) عبر التليفون ( )  
(د) عبر الإجتماعات ( )  
(هـ) أخرى أذكرها

١٩- خاص بإدارة العليا:

(أ) ماهي في رأيك الإعتبارات التي من شأنها تعزيز روح الإلتناء للمجموعة لدى الأفراد؟

---

---

---

(ب) بالنسبة لمجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية، تتم الإلتصالات دائماً عن طريق الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى المرؤوسين .  
أوافق ( ) لا أوافق ( )

(ج) إن كنت لا توافق في (ب) ما هو نمط الإلتصال السائد في مجموعة البنك ؟

---

---

---

(د) ما هي مقترحاتك لتطوير مهارات الإلتصال لدى مرؤوسيك ؟

---

---

---

٢٠- خاص بإدارة الدنيا:

(أ) ماهي في تقديرك الأشياء التي تزيد من شعورك بالإلتناء للمنشأة ؟

---

---

---

(ب) ماهي مقترحاتك لتطوير مهارات الإلتصال بالمجموعة ؟

---

---

---

٢١- إن تحسين المهارات فيما يتعلق بمزاولة الإتصال يؤثر على وضع المنشأة بصورة إيجابية.

- (أ) أوافق بشدة ( )
- (ب) أوافق ( )
- (ج) لا توجد إجابة ( )
- (د) لا أوافق ( )
- (هـ) لا أوافق بشدة ( )

شكراً لك ،