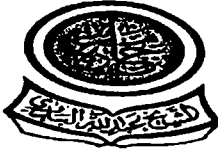


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشيخ عبدالله البدرى

كلية التكنولوجيا

قسم: التقنية الاجتماعية

تخصص: نظم معلومات محاسبية ومصرفية

بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم التقنى

بعنوان :-

الاتصال الادارى ودوره فى اتخاذ القرارات

إعداد الطالبات :-

١/ امنية الصادق محمود

٢/ تيسير فضل المولى حسن

٣/ زينب محمود محمد

٤/ ماريا على القارى حامد

٥/ هدى ادم ابراهيم

٦/ هاجر مجذوب مصطفى

إشراف الأساذ:

اسماعيل محمد عبدالجليل

مايو ٢٠١٢م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ
عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ
الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ)

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية ١ - ٥



الشكر والعرفان

كما الارض مدينة للغيث بالخصب والعاطا والقمر مدين بالشمس والنور
والضياء والبحر مدين بنهر قته للسماء فاننا مدينون بالشكر لكل من
امدنا بخيوط المعاونة والارشاد حتى اكتمل هذا البحث والشكر اولا
لله رب العالمين الذي كرمنا وفضلنا على جميع خلقه .

قال تعالى (ولقد كرمنا بني ادم حملناهم في البر والبحر ومزقناهم من
الطيات وفضلناهم على كثير من خلقنا تفضيلا)

صدق الله العظيم

ثم اصدق ايات الشكر والتقدير الى الاستاذ اسماعيل محمد عبد الجليل
الذي اشرف على هذا البحث ثم الشكر اجزله الى الاساتذة بقسم
التقنية الاجتماعية .

(جـ)

بسم الله الرحمن الرحيم

خطة بحث

المقدمة :

تتناول خطة البحث مشكلة البحث - أهمية البحث - الدراسات السابقة - مجتمع البحث - منهج الدراسة - الفروض - أدوات جمع البيانات.

مشكلة البحث:

تدور المشكلة حول الاتصال الإداري ودوره في اتخاذ القرارات وهناك صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة.

ومن خلال دراستنا وممارستنا ندرك بيسر وبصورة اجمالية أهمية الاتصال في حياة الفرد او المنظمة او المجتمع ومن خلاله يمارس المدير كافة مهامه الادارية ودراسة التهديدات التي تساهم في عدم اتخاذ القرارات .

أهمية البحث :

يعتبر هذا البحث إحدى الممارسات والمحاولات لدراسة

الاتصال :

- * هناك علاقة ايجابية بين المرسل والمستقبل في نقل البيانات .
- * هناك علاقة ايجابية بين الاتصال الفعال واتخاذ القرارات .
- * هناك علاقة بين الاتصال وتطوير الاداء بالمحلية .
- * هناك علاقة ايجابية بين الاتصال الفعال وحل المشاكل بصورة سريعة .

منهج البحث :

المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل البيانات .

مجتمع البحث:

الادارة والعاملين بمحلية بربر .

ادوات جمع البيانات :

استخدام الاستبيانات والمقابلة الشخصية وجمع المعلومات الأولية .

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الفصل الأول

المبحث الأول : تعريف الاتصال وأهمية الاتصال

المبحث الثاني : أنواع ومبادئ الاتصال

المبحث الثالث : مميزات الاتصال

المبحث الاول

تعريف الاتصال وأهمية الاتصال

- **تعريف الاتصال :**
- **نسنعرض في هذا الجزء بعض التعريفات للاتصال :**
- **الاتصال :**

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

• **الاتصالات الإدارية :**

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

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

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

¹ مصطفى ابوبكر وعبدالله عبدالرحمن - الإتصال الفعل - الدار الجامعية - ٢٠٠٧-٢٠٠٨م - ص ٣٩-٤٠

أهمية الاتصال :

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

والإتصال الفعال يتم في صلب الاداء الإداري وعليه فإن الإتصال اللفظي والإتصال غير اللفظي يؤثر في نجاح المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها.

عليه يمكن القول بأن الإتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز الدم (المعلومات) إلى المنظمة .

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

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

إلى العاملين في المنظمات بحاجة الي اتصال حاجاتهم ، طموحاتهم ، توقعاتهم ، مشاكلهم ومقترحاتهم ، الخ ... إلى الإدارة للعمل في ضوءها كذلك نرى أن المنظمة بحاجة أو يجب عليها الإتصال مع عملائها ومجهزيها ، مؤسسات الدولة ، المنافسين ، النقابات الجهات الإعلامية الخ ... بهدف إنجاز اعمالها ، إذن الاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وأن العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها وتعتبر عملية الاتصال الوسيلة الرئيسة المؤثرة في سلوك الآخرين .

وأن أهم التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الاتصالات المنظمة .

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

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

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

¹ مرجع سبق ذكره - ص ١٨-٢٠٠

المذكرات ، المنشورات ، الرسائل التى تنتقل من خلال شبكات الحاسب الى ورسائل الفاكس وتسمح الاتصالات المكتوبة بنقل المعلومات المكتوبة إلى اكبر عدد من الافراد مع إمكانية الرجوع اليها فى المستقبل وكذلك تمكن من شرح هذه المعلومات بطريقة مختلفة ، مع تقديم الكثير من التفاصيل إن استدعى الامر ذلك مثال لذلك : التقرير المالى الذى ينطوى على العديد من التفاصيل والارقام التى يفصل إيصالها عن طريق الكتابة ، ولكى يحقق هذا الاتصال الفاعلية فى نقل البيانات والمعلومات يجب أن تكون الكتابة كاملة تقديم كل المعلومات الضرورية إلى جانب الوضوح فى العرض والابتعاد كلياً عن العبارات المحيرة اوالمضلة التى قد تسبب سوء فهم القارئ بجانب حسن الصياغة وتجنب الاخطاء الاملائية والنحوية .

الانصارات الالكترونية :

اتاحت التكنولوجيا المتلاحقة طرق عديدة ومتنوعة لنقل الافكار والبيانات والمعلومات بين الناس ، كما أغنت الاتصال بوسائل عصرية كثيرة منها شبكات المعلومات والحاسب الى والبريد الصوتى والبريد الالكترونى والفيديو كاسيت والشبكات التلفزيونية الخاصة وتقنيات أخرى متقدمة فى طريقها أن تحل محل الوسائل التقليدية فى الاتصال مستقبلاً ، وتسمح هذه الاتصالات الحديثة بنقل كم هائل من المعلومات وبشكل أسرع ولعدد كبير من الافراد ، فعلى سبيل المثال : يساعد البريد الصوتى على توفير الوقت الذى يضيع فى أعداد المكالمات التلفونية والرد عليها ، كما تساعد

شبكات المؤتمرات التلفزيونية بنقل الرسالة إلى عدد كبير من الناس في مواقع شتى دون تكاليف سفر أو وقت، وبرغم ما تتيحه الاتصالات الالكترونية من مزايا السرعة والسهولة والكفاءة وخفض التكاليف في نقل المعلومات الا أنه يجب الا يفوتنا أنها لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل وأن المعلومات الدقيقة المناسبه والرسالة ذات الوصف الجيد تصدر دائما من الانسان : وانه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن يجيد الانسان استعمالها .

ثانياً : الاتصالات غير اللفظية عن نقل الاخبار والمعلومات باستخدام الاشارات أو الايماءات والسلوك ويطلق عليها ايضاً لغة الجسم وقد تكون هذه الاشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة إستخدامها في الاتصال ما يقرب ٩٠% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالاحاسيس والشعور ، ولذلك يكون لها في بعض الاحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان ويتطلب ذلك من المدير ملاحظه هذه الاتصالات وترجمتها الى المعنى المقصود من حيث تعبيرات الوجه وحركة العينين والصمت الشخصى ، استخدام النظارة طريقه الجلوس على المقعد ، حركات الاصابع على أى حال ، فان فهم الرسائل غير اللفظية وترجمتها ليس بالعملية التي

يستهان بها نظراً لاختلاف تأثير هذه الرسائل من ثقافة الى اخرى داخل المجتمع وداخل المنظمة ايضاً^١ .

بل إن الاتصال بمعناه ومفهومة العام لا يقتصر على الاتصال ببنى البشر وحدهم على الرغم من التاريخ لم يسجل اتصالاً جرى بين أى كائن واخر قبل ان يحدث فى المجتمع الانسانى ، فالاتصال الذى يتم بين الانسان عبر اللغة والرمز والتعبير الجسمى والاشارات والملابس والالون والموسيقى وغيرها من الرموز وهو نوع واحد من أنواع أربعة لاتصال ، وهى :

- الاتصال الانسانى بين البشر .
- الاتصال بين الاحياء - غير الانسان - كالحيوانات والطيور والحشرات.
- الاتصال باجهزة الاتصال كالتلفون والتلفزيون والفاكس والحاسب الالى والاقمار الصناعية والالياف الضوئية .
- الاتصال الحسى بواسطة وسائل النقل والمواصلات ، كالسيارات والقطارات والطائرات والدواب^٢

مبادئ الاتصال :

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

^١ شريف الحمدي - مهارات الإتصال - دار يافا العلمية للنشر والتوزيع - ص ١٨-٢٠
^٢ علي محمد شمو - اساسيات الإتصال ومهاراته - دار جامعة السودان المفتوحة - ٢٠٠٥م - ص ٢٠-٢١

ان ما تم عرضه بين مدى الصعوبات والمعوقات التى تواجه عملية الاتصال، ان فى كل عملية اتصال يتم عادة فيما محاولة القيام بالاتصال مع شخص اخر ستظهر على الاقل من رسائل مختلف على لائحة قائمة الاتصال وهى :

- الرسالة التى تتوعي قولها .
- الرسالة التى فعلا تم ارسالها .
- الرسالة التى استلمها من قبل الشخص الاخر
- الترجمة التى حصل عليها المستلم عند استلامه للرسالة
- استجابة المستلم
- الاختلاف فى الاجابه المتوقعه والاجابه المستلمه فعلاً

نشويش عملية الاتصال :

ان التدخلات والتقاطعات ربما تظهر او تحدث فى كل مرحله او خطوه من خطوات او مراحل عملية الاتصال سواء فى جانب : المرسل — الفكره الذهنية — تحويل الرساله — الاستلام — الترجمة — التغذية العكسية.

وهنا يمكن الاشارة الى اهم المعوقات المؤثره فى عملية الاتصال.

• التحويل الغير الملائم للرسائل:

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

المتصل هنا قد لا يكون بالضرورة تمكن من وضع الفكره بشكل جيد وواضح حول الموضوع واهداف الرساله . فهو اذن ما يزال غير متمكن من ترجمة الفكره بشكل دقيق وتام بالتعبير عنها بالشكل الذى يعنيه ، ايضا المرسل يمتلك اشياء خاصه به مثل الشخصية ، المصادر ، الخبره ، الدافع ، الملاحظه وغيرها كل هذا سيكون لها تأثير فى اتجاه تحويل الرساله .

• الترجمة الغير ملائمة للرسالة :

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

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

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

معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل :

تعتبر عملية الاتصال احدى دعائم الادارة فى المنظمة ، حيث ترتبط بمزاولتها بعض المشكلات شأنها فى ذلك شأن اى من القضايا الادارية ، نظرا لتعدد وتداخل العلاقات بين اركان عملية الاتصال تستمد معوقات الاتصال اهميتها من منطلق نظر الاخرين وادراك اثارها على عاملى الانتاج والفرد بالمنظمة وتختلف هذه المعلومات حسب تصنيفها وامكانية تواجدها بالمنظمة

معوقات العمل :

ما هو العمل ؟ :

بانه المجهود الذهنى والجسمى الموجه فى مزاولة أنشطة معينة لتحقيق اهداف معينة .

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

• القيم الداخلية للعمل :

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

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

• القيم الخارجية للعمل :

ترتبط القيم الخارجية للعمل ، بمحددات ومتغيرات لا ترتبط بطبيعة العمل وطرق ادائه، وواجباته ، وانما تتعلق لعلاقات الاخذ والعطاء بين الافراد العاملين ، واصحاب المصلحة الاولى فى المنظمة وتنتج حالة الرضا والسعادة لدى العاملين من مجرد حصولهم على المرتبات او الاجور الى جانب المزايا العينية الاخرى التى تساعد فى اشباع مستويات مختلفة من الحاجات .

وفى هذا المجال نرى امكانية تقسيم قيم العمل من حيث المصدر الى قيم ناتجة من القدرة الانتاجية المحسوسة ، وقيم ناتجة من قدرة الاستهلاكية ومن اهم الجوانب التى يقوم عليها معنى العمل ، الجانب الاقتصادى والجانب الاجتماعى ، الجانب النفسى ، الجانب الثقافى ، طبيعة العمل ، والجانب البيئى ، بالاضافة الى علاقة الاخذ والعطاء بين العاملين .

• عدم الانسجام والثبات على المبدأ فى تطبيق سياسات الاجور ، يعتبر عدم انسجام والثبات على المبدأ فى تطبيق سياسات الاجور احد معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادى للعمل ، فمثلا قد

تقرر الادارة العليا فجأة دفع مرتبات والاجور فى ميعاد سابق او لاحق بالقياس الى الميعاد المحدد كسياسة عامة ، دون سابق تبليغ او معرفة لدى العاملين .

ايضا من صور عدم الانسجام فى التصرفات ، قيام الادارة بتغيير البنك المسحوب عليه شيكات المرتبات دون اعلام العاملين فى صورة تعليمات او منشورات دورية .

• عدم وجود نظام لقياس الانتاجية :

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

- تيسير الاجراءات والنشاطات الادارية ، اذ يصعب ممارسة اى من التخطيط والتنظيم ، والرقابة دون تحديد واضح للاهداف وطرق القياس .

- يساعد قياس الانتاجية فى تحديد الاهداف بصورة ادق ، حيث تصبح الاهداف اعم واشمل دون توافر طرق القياس .

- يصعب اتخاذ قرار ونحن بصدد المقارنة بين البدائل المختلفة دون توافر ادوات للقياس يمكن من خلالها الحكم على البدائل

- تمدها مقياس الانتاجية بمؤشرات ودلالات لتبرير الاستثمار فى مشروع معين والتكاليف المرتبطة به وكيفية استخدام مصادر التمويل فى ظل البدائل المتاحة .
- تفيد مقاييس الانتاجية فى تحديد اولوية العمل وصولا الى المشروعات التى تدر اكبر عائد ممكن واعلى انتاجية .
- تحسين الاتصالات والتعامل بين الادارات والمديرى والمشرفين والعاملين ، حيث يكون الاتصال افضل عندما يتم الاتفاق بين الاطراف حول اشياء محددة وليست عامة .
- عندما تتوفر ادوات القياس يتواجد اساس للمقارنة ، وبالتالي يصبح من الممكن اجراء المقارنات بين الانشطة المماثلة بنفس الصناعة او القطاع .
- تكون فرصة تحسين الانتاجية افضل عندما يكون هنالك اساس او نقطة بداية تعتبر بمثابة الانطلاقة الاولى للتحسين .
- تساعد مقاييس الانتاجية فى التعرف على الاتجاهات ، من خلال الدراسات المقارنة التى يمكن اجراؤها ، حيث يجب قياس الاتجاهات على مدار الوقت بالمقارنة باهداف الادارة فى ضوء المنافسة الموجودة .

• عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرات العملية :

ترتبط هذه المشكلة الى حد كبير بالمشكلة السابقة ، من حيث اثرها على العاملين والاسباب المؤدية اليها وقد عاصرنا فى بعض المجتمعات النامية افرادا من خريجى بعض الكليات العلمية ، مثل كلية الزراعة او كلية العلوم ، ممن يمتد اليهم ادارة شئون الافراد او العلاقات العامة ، او الادارة المالية وعند سؤالهم عن مدى الترابط والاتفاق بين خلفيتهم الثقافية والعملية بين المراكز الاشرافية المسندة اليهم حاليا ، كانت الاجابة انه لم تتح لهم الفرصة بعد المناقشة الوضع مع الادارة العليا نظرا لصعوبة الاتصال ، ولسوء فهم وجهة نظرهم من قبل المسؤولين .

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

• المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات

الافراد :

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

• المشكلات المرتبطة بتنسيق جهود الافراد :

تعانى الكثير من المنظمات وخاصة في البلاد النامية من مشكلة التنسيق بسبب ضعف الاتصال وعدم الوضوح والتحديد في النواحي الاجرائية حيث يصعب تبادل المعلومات مع الادارات المختلفة والاقسام الاخرى .

• المشكلات المرتبطة بتقييم الاداء :

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

• المشكلات المرتبطة بالادراك الانسانى وناثيره على

معانى الاشياء :

تختلف الدوافع والخصائص النفسية والعواطف ووجهات النظر من شخص لآخر مما يؤثر على مستوى الادراك ومدى حسن الاستقبال

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

ثانيا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسى والذهنى للعمل:

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

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

ثالثا : معوقات الاتصال المرتبطة بطبيعة العمل :

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

ويمكن تصنيف هذه المعوقات كما يلى :

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

رابعا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب البيئى للعمل :

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

- عدم ملائمة المكان ، من حيث الحجم ، وطريق اعداده ، مفتوح او مغلق ، ومال يرتبط بالموقع الجغرافى للمنظمة ككل .
- عدم ملائمة الاضاءة .
- عدم ملائمة درجة الحرارة .
- عدم الانسجام والاختيار الامثل لفترات الراحة .
- اهمال بعض الاعتبارات ذات الاثر على جانب العمل .

- اهمال الاثر السيئ لوجود ضوضاء تؤثر على جو العمل .
 - اهمال اهمية الانشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية فى المنظمة
- وهناك من المشكلات ذات العلاقة بالجانب البيئى للعمل ، والتي قد تنشأ من خارج المنظمة مثل :

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

• عدم معرفة برامج المزايا العينية للمنظمة :

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

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

• عدم وضوح نظام الحوافز المادية بالمنظمة :

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

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

خامسا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعى للعمل :

- فيما يلى بعض صور المعوقات التى ترتبط بالجانب الاجتماعى للعمل
- عدم وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العملية .
- عدم تنمية قدرات الافراد من خلال المعرفة والمهارات
- المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الافراد .
- المشكلات المرتبطة بتنسيق جهود الافراد .
- المشكلات المرتبطة بتقييم الاداء .
- المشكلات المرتبطة بالادراك الانسانى وتأثيره على معانى الاشياء .
- المشكلات المتعلقة بنظرة الشخص الى الآخرين .
- المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الانسانية واثرها فى انسياب المعلومات ولزيادة الايضاح سنلقى بعض الضوء على معوقات الاتصال المرتبطة بالعناصر المشار اليها ذات العلاقة بالجانب الاجتماعى للعمل ، وذلك كما يلى :

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

عدم وجود سياسة محددة بالنسبة للعلاوات الدورية :

تعكس العلاوات الدورية الزيادة المضطردة فى دخول العاملين بحكم علاقة الاستمرارية فى العمل و ارتباط الافراد بالمنظمة على مر السنين ويعتبر عدم وجود سياسة محددة للعلاوات الدورية معوقا للاتصال من منطلق عدم معرفة العاملين بالظوابط التى تحكمها من حيث الوقت التى تستحقه فيه .

• عدم وجود نظام واضح للعلاوات التشجيعية :

تمثل العلاوات التشجيعية احدى صور العطاء المادى المرتبط بالجانب الاقتصادى للعمل ، حيث يتعين وضع نظام يوضح كيفية استحقاقها ، ومقدارها ، ومدى ارتباطها بالانجاز الوظيفى الغير عادى .

ويعتبر عدم الوضوح بمثابة معوق للاتصال لعدم دراية العاملين بابعدها .