



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في هندسة التشييد

بعنوان:

دور تقنيات الإتصال في نجاح مشاريع التشييد  
بالسودان

**The Role of Communication Technicalities in the  
Success of Constructions Projects in Sudan**

إعداد الدراسة:

نسرين الطاهر الحاج محمد

إشراف:

د. صلاح الدين عبدالعزيز عجمان

أبريل 2019م

# آية

قال الله تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ  
وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ).

صدق الله العظيم

سورة المائدة الآية (2)

## الإهداء

أهدي عملي هذا إلي أغلي ما أملك في الوجود "أمي" حفظها الله  
إلي الذي أرادني أن ابلغ المعالي "أبي" حفظه الله  
إلي الذين بذلوا جهدا مقدرا لكي أرتقي إلي هذه المرحلة.  
إلي أخوتي وهم نعم الساعد والسند....

،،، الباحث،،،

## شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

بعد شكر الله سبحانه وتعالى علي توفيقه لي لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر الي من شرفني بإشرافه علي هذا البحث الدكتور " صلاح الدين عبد العزيز عجبان "

الذي لن تكفي حروف هذا البحث لإيفائه حقه بصبره وتوجيهاته العلمية التي لاتقدر بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام وإستكمال هذا العمل ، كما اتوجه بخالص شكري وتقديري الي كل من ساعدني من قريب أو من بعيد علي إنجاز وإتمام هذا العمل ، كما أسأل الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذا البحث ويخدم الباحثين والمختصين في المجال الهندسي .

وختاماً وختامه مسك الشكر أجزله الي الأخ الباشمهندس / مروان السر محمد خليل علي تعاونه المستمر وتوجيهاته المقدره .

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

والله الموفق ”””

الباحث

## المستخلص

تعتبر صناعة التشييد من الصناعات الاساسية التي تؤثر بشكل مباشرة على قضايا الحياة والبنى التحتية وخدمات المرافق وعملية التشييد مبدعة وتستخدم اثنين من الموارد من أجل تحقيق الأهداف والمقاصد المحددة، الموارد المذكورة هي المواد والقوى العاملة والمعدات والمال والإدارة .

وتأتي أهمية هذه الدراسة من التطور المكثف الذي يحدث في مجال صناعة التشييد، وهذا الازدهار يؤدي إلى ارتفاع القدرات وتطوير الشركات وتناولت الدراسة على وجه التحديد دور التواصل في إعطاء النجاح لمشاريع التشييد وتأثير الاتصالات وتقنيات الإتصال على الصناعة. هنالك العديد من المشاكل التي تصاحب عملية تنفيذ المشروعات فيما يتعلق بالإتصال والتواصل وهذه المشاكل تعمل على تقليل فرص تحقيق اهداف تلك المشروعات ،كما أن عدم التواصل بين اطراف المشروع بي طريقة دورية أيضاً يؤدي الي تأخر في إنتهاء المشروع أو فشله و عدم الالمام الكافي بتقنيات الاتصال في مشروعات التشييد تعتبر من المعوقات الاساسية و عدم وجود نماذج واضحة محلية لإدارة تنفيذ المشروعات يقود إلي إزدواجية المعايير .

يتكون الجزء النظري من الدراسة من العديد من المراجع مثل (الكتب والأبحاث والأوراق العلمية

.)

يعتمد الإطار العملي على جمع البيانات من العينات باستخدام الاستبيان كأداة بحث، تم تحليل البيانات المجمعة والنتائج المكتسبة تخضع للتفسير في ضوء الجزء النظري.

انتهت الدراسة ببعض التوصيات التي تعكس أهمية عملية الاتصال وتقنياته في هذه صناعة التشييد والحاجة الحقيقية لتطوير الوعي والتدريب المستمر و التي بدورها تساعد بشكل كبير في عملية توثيق المعلومات من خلال سجلات ارشيفية وتوفر قاعدة معلوماتية يستفاد منها في إدارة المشاريع والتي تنعكس علي صناعة التشييد بالسودان . تم التوصية ببعض الموضوعات البحثية المستقبلية من أجل الحصول على نتائج مميزة.

# Abstract

Construction Industry Is considered as a basic Parameter which directly affect life issues. Infrastructures, services utilities such as (factories, airports & roads etc) are the product of this Industry.

The construction process is creative and uses couple of resources in order to achieve prescribed goals and objectives. The said resources are materials, equipment manpower, money & management. The importance of this study comes out of the intensive development that occurs in the field of construction industry .This boom leads to rising of capabilities and developing firms.

The study addressed specifically the role of communication in giving success to construction projects and the effect of communication Technicalities on the industry.

The theoretical part of the study composes of many references such as (books, researches & papers) . The practical frame depends on gathering data from the population using questionnaire as a research tool. The compiled data was analyzed and the gained results subjected to interpretation in the light of the theoretical part.

The study ended with some recommendations reflecting the importance of the communication process in this industry and the real need for developing the awareness about this process. Some future further research topics were recommended in order to have distinguished results.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوي
I.	الآية
II.	الإهداء
III.	شكر وعرقان
IV.	المستخلص
VI.	المستخلص باللغة الإنجليزية
VII.	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX.	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: المقدمة
1	مدخل
2	مجال البحث
2	مشكلة البحث
3	أسئلة البحث
3	منهجية البحث
4	أهداف وأهمية البحث



4	هيكلة البحث
5	الفصل الثاني: الإطار النظري
5	الاتصالات
5	مدخل
5	طبيعة الاتصالات
7	خصائص طبيعة الاتصال
8	أهمية الاتصالات
10	خطوات عملية عناصر الاتصال
12	مفهوم الاتصالات
13	عناصر عملية الاتصال
15	أنواع الاتصالات
15	الاتصالات الرسمية
17	الاتصالات غير الرسمية
18	الاتصالات وصناعة القرار
19	معوقات الاتصالات الإدارية
21	تقنيات الاتصال
21	مفهوم تقنيات الاتصال
21	أنواع تقنيات الاتصال الحديثة

23	أسباب استخدام تقنيات الاتصال
24	معوقات تقنيات الاتصال
25	الفصل الثالث: الإتصال في مجال صناعة التشييد
25	مدخل
27	وظائف الاتصالات في صناعة التشييد
29	قالب الاتصال
29	مراحل عملية الاتصالات
29	دراسة الجدوى
30	إعداد المستندات
30	مرحلة العطاءات
31	العقود
33	الاحتياجات
35	المخاطبات والتقارير
37	المتابعة والتوثيق: (الإدخال والحفظ- الاسترجاع)
45	تبادل المعلومات في صناعة التشييد عن طريق الإتصالات
47	الفصل الرابع: جمع تحليل وتفسيرالنتائج
47	تصميم الاستبيان
47	مجتمع الدراسة

48	توزيع الاستبيان
48	طريقة عمل الاستبيان
49	رصد وتحليل البيانات
49	توزيع الاستبيان
49	رصد وتحليل البيانات
75	الفصل الخامس : الخلاصة والتوصيات
75	الخلاصة
76	التوصيات
76	توصيات ناتجة من النتائج وتحليلها
77	توصيات لدراسات مستقبلية
78	المراجع
79	الملحقات
80	رقم الملحق (1)

## قائمة الجداول

الصفحة	أسم الجدول	الرقم
38	نموذج الأخبار الحديثة	3-1
39	تقرير الحالة	3-2
40	تعليقات المقابلة	3-3
41	القوائم الواجب إتباعها	3-4
42	أعمال المقابلات	3-5
43	تسجيل رسمي للقضايا والمخاطر والمنتجات	3-6
44	خطة المشروع	3-7
50	العمر	4-1
51	سنوات الخبرة	4-2
52	طبيعة العمل	4-3
53	القطاع	4-4
54	الدرجة العلمية	4-5
55	معظم العلاقات والمنازعات في صناعة التشييد في السودان هي نتاج لضعف عملية الإتصال.	4-6

56	عقد المشروع يعتبر وسيلة إتصال وتواصل بين أطراف المشروع الهندسي	4-7
57	تؤثر البنية الإجتماعية سلباً في عملية التواصل وينعكس ذلك علي مشاريع التشييد بالسودان.	4-8
58	في إعتقادك وبصورة عامة فإن تقنيات الإتصال تعمل علي تحسين عملية إتخاذالقرار.	4-9
59	تقنيات الإتصال تساعد في بناء قاعدة معلومات يستفاد منها في إدارةالمشاريع	4-10
60	البنية العملية للمؤسسة علي إستعداد تام لتطبيق نظام المؤسسة الإلكترونية	4-11
61	يتم الإعلان عن العطاءات والمناقصات في مؤسستك بالإستفادة القصوي من وسائل الإتصال.	4-12
62	عملية الإتصال تمثل عنصراً هاماً في إدارة المشروعات من حيث النجاح والفشل للمشروعات.	4-13
63	الإلمام بتقنيات الإتصال لدي الكادر البشري في مؤسستك يساعد علي سرعة التدرج المهني في هيكل المؤسسة.	4-14
64	المدير الناجح هو الذي يملك قدرة ومهارات تواصل عالية ويستخدم التقنيات الحديثةفي المشروع	4-15
65	عملية الإتصال تعتبر أداة فعالة لتفادي المخاطر بالمشروع من ناحية الوقت والتكلفة.	4-16
66	تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بتفعيل قنوات الإتصال الأفقية والراسية لعملية الإدارة.	4-17
67	تهتم إدارة المؤسسة بعملية التوثيق من خلال سجلات إرشيفية يستفاد منها من باقي المشاريع.	4-18

68	تهتم المؤسسة برفع قدرات منسوبيها في مجالات الاتصالات المختلفة عن طريق التدريب الإستراتيجي.	4-19
69	قوالب الإتصال تختلف بإختلاف الرسالة المراد توجيهها وهنا تظهر المهارات الشخصية	4-20
70	عمليات وسائل التواصل في قطاع التشييد بالسودان تحتاج إلي تطوير كمي ونوعي.	4-21
71	إدارة الاتصالات عملية تبدأ منذ فكرة المشروع ويتم التعريف بها في شروط التعاقد.	4-22
72	في إعتقادك فإن المهندسين السودانيين بصورة عامة ملمين بوسائل الإتصال .	4-23
73	من خلال خبرتك في قطاع التشييد فإن المستندات التي يعدها الإستشاري كافية لتواصل الجهات المختلفة.	4-24
74	من واقع خبرتك كيف ترتب الاتصالات التالية في قطاع التشييد من حيث الإستخدام.	4-25

## قائمة الأشكال

الصفحة	أسم الشكل	الرقم
11	خطوات /عناصر عملية الإتصال	2-1
33	علاقات فريق العمل	3-1
50	العمر	4-1
51	سنوات الخبرة	4-2
52	طبيعة العمل	4-3
53	القطاع	4-4
54	الدرجة العلمية	4-5
55	معظم العلاقات والمنازعات في صناعة التشييد في السودان هي نتاج لضعف عملية الإتصال.	4-6
56	عقد المشروع يعتبر وسيلة إتصال وتواصل بين أطراف المشروع الهندسي	4-7
57	تؤثر البنية الإجتماعية سلباً في عملية التواصل وينعكس ذلك علي مشاريع التشييد بالسودان.	4-8
58	في إعتقادك وبصورة عامة فإن تقنيات الإتصال تعمل علي تحسين عملية إتخاذالقرار.	4-9

59	تقنيات الإتصال تساعد في بناء قاعدة معلومات يستفاد منها في إدارة المشاريع	4-10
60	البنية العملية للمؤسسة علي إستعداد تام لتطبيق نظام المؤسسة الإلكترونية	4-11
61	يتم الإعلان عن العطاءات والمناقصات في مؤسستك بالإستفادة القصوي من وسائل الإتصال.	4-12
62	عملية الإتصال تمثل عنصراً هاماً في إدارة المشروعات من حيث النجاح والفشل للمشروعات.	4-13
63	الإلمام بتقنيات الإتصال لدي الكادر البشري في مؤسستك يساعد علي سرعة التدرج المهني في هيكل المؤسسة.	4-14
64	المدير الناجح هو الذي يملك قدرة ومهارات تواصل عالية ويستخدم التقنيات الحديثة في المشروع	4-15
65	عملية الإتصال تعتبر أداة فعالة لتفادي المخاطر بالمشروع من ناحية الوقت والتكلفة.	4-16
66	تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بتفعيل قنوات الإتصال الأفقية والراسية لعملية الإدارة.	4-17
67	تهتم إدارة المؤسسة بعملية التوثيق من خلال سجلات إرشيفية يستفاد منها من باقي المشاريع.	4-18
68	تهتم المؤسسة برفع قدرات منسوبيها في مجالات الإتصالات المختلفة عن طريق التدريب الإستراتيجي.	4-19
69	قوالب الإتصال تختلف بإختلاف الرسالة المراد توجيهها وهنا تظهر المهارات الشخصية	4-20
70	عمليات وسائل التواصل في قطاع التشييد بالسودان	4-21



	تحتاج إلي تطوير كمي ونوعي.	
71	إدارة الإتصالات عملية تبدأ منذ فكرة المشروع ويتم التعريف بها في شروط التعاقد.	4-22
72	في إعتقادك فإن المهندسين السودانيين بصورة عامة ملمين بوسائل الإتصال .	4-23
73	من خلال خبرتك في قطاع التشييد فإن المستندات التي يعدها الإستشاري كافية لتواصل الجهات المختلفة.	4-24
74	من واقع خبرتك كيف ترتب الإتصالات التالية في قطاع التشييد من حيث الإستخدام	4-25

# الفصل الأول

## المقدمة

### 1.1 مدخل:

تشتمل إدارة المشاريع على العمليات التي لا بد من القيام بها لضمان جلب وتجميع وتوزيع وتخزين وإسترداد معلومات المشروع والحفاظ عليها بشكل مناسب وملائم ، ويعتبر مجال الاتصال هو إحدى المجالات التي تناولها الباحثين بالدراسة والبحث العلمي كما أن مخرجات تلك الدراسات تركت بصمات واضحة في تطور المهن المختلفة وهذا نظراً للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع.

ويعتبر الإتصال التنظيمي هو الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط إجتماعي سواء كان هذا الإتصال داخلياً أو خارجياً ، من واقع الحال في المؤسسات نلاحظ أنه لم يعطي له دوره الحقيقي والأساسي وهذا ما نلاحظه بحيث يوجد خلل كبير علي مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين في إيصال الأوامر والقرارات للعمال ، وايضا الصعوبة التي يجدها العمال في فهم محتوى القرارات والتعليمات ليتم تنفيذها فيما بعد وهذا قد يعود سلباً لتكوين وضعف المستوي التعليمي كما أن عدم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب يساعد كثيراً علي تقاوم السلبيات نتيجة سوء عمليات الإتصال.

كل هذه السلبيات تؤدي إلى إتخاذ القرارات السلبية لعدم وجود مشاركة جماعية لأعضاء المؤسسة خاصة في أعمال التصميم والتنظيم والمراقبة إذ أنها تتميز بالضعف وعدم التنسيق، كان لابد من التطرق اليه بحثاً وتوثيقاً حتى يتم إنجاز مهام وأهداف المشروعات وفقاً للتخطيط .

## 1.2 مجال البحث:

تحتاج مشروعات التشييد إلى العديد من الموارد المادية والمعنوية ولا بد لكل مشروع أن تتوفر فيه تلك المتطلبات ويأتي ضمن تلك المتطلبات عمليات الإتصال والتواصل بين أطراف المشروع .

هذا البحث يهتم لعمليات الإتصال والتواصل بين أطراف المشروع ودراسة السلبيات ووضع الحلول المناسبة .

## 1.3 مشكلة البحث:

من المعلوم أن ادارة المشاريع من الادارات متعددة الاقسام والتي تعتبر ادارة الاتصالات من أهم الادارة وجوداً منذ فكرة المشروع ومدى أهميتها في نجاح مشاريع التشييد بالسودان وقد لاحظ الباحث من خلال خبرته في المجال أن هنالك العديد من المشاكل التي تصاحب عملية تنفيذ المشروعات فيما يتعلق بالإتصال والتواصل وهذه المشاكل تعمل على تقليل فرص تحقيق اهداف تلك المشروعات ومن هذه العقبات الاسلوب غير الواضح والمتبع في إدارة المشاريع من ناحية الإتصال الذي يؤدي الي تدني كبير في ماهو مخطط له من حيث الوقت والكلفة والجودة كما أن عدم التواصل بين اطراف المشروع بي طريقة دورية أيضاً يؤدي الي تأخر في إنتهاء المشروع أو فشله .عدم التواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة يؤدي الي تأخر أو فشل المشروع, زد إلى ذلك

عدم الالمام الكافي بتقنيات الاتصال في مشروعات التشييد تعتبر من المعوقات الاساسية و عدم وجود نماذج واضحة محلية لإدارة تنفيذ المشروعات يقود إلي إندواجية المعايير .

#### 1.4 أسئلة البحث:

إعتمد هذا البحث ومن خلال نطاق ومشكلة الدراسة على بعض الاسئلة المحورية التي

تمثلت في الآتى:-

- (1) هل تعتبر البيئة المحلية للعمل وراء حدوث معوقات علي التواصل داخل المؤسسة ؟
- (2) هل توجد معوقات لإستخدام تقنيات الاتصال الحديثة لمشروعات التشييد بالسودان ؟
- (3) ماهو أثر عدم إستخدام تقنيات الاتصال على مردود صناعة التشييد ؟
- (4) هل يعزي القصور في إستخدام التقنيات الحديثة للإتصال الي عدم تأهيل وخبرة أطراف المشروع ؟
- (5) هل مؤسسات التشييد تعمل من خلال نظم إلكترونية ؟

#### 1.5 منهجية البحث:

لمناقشة مشكلة البحث من خلال الإجابة علي الأسئلة المطروحة فقد إعتمد البحث علي إطارين أولهما الإطار النظري حيث يتم إعداده من النظريات والتجارب السابقة من الكتب والمجلات العلمية والبحوث السابقة ، أما الإطار الثاني فهو جمع البيانات من واقع صناعة التشييد بالسودان بإستخدام آلية الإستبيان حيث يتم تصميم الإستبيان علي هدي الأسئلة المطروحة ومن ثم رصد وتحليل البيانات المتحصل عليها بإستخدام برنامج الحاسوب وتم تفسير النتائج علي الإطار النظري ليتم وضع توصيات عامة يمكن من أن تساعد كثيراً في التقليل من هذه الظواهر في صناعة التشييد المحلية .

## 1.6 أهداف وأهمية البحث:

جاءت هذه الدراسة التي تظهر أهميتها العلمية خاصة في ما يتعلق بتوجيه المسؤولين والمسيرين بنقاط الضعف التي تخصهم في مجال الإتصال داخل المؤسسة، وكذا محاولة إرشادهم الي الأهمية التي يكتسبها فعالية الإتصال في المؤسسة وأيضاً الاستراتيجية التي يجب إتباعها في مجال إتخاذ القرارات التنظيمية . وهذا من خلال إشراك العاملين في إتخاذ القرارات التنظيمية وخاصة التي تتعلق بمجال عملهم . كل هذه الأمور لها تأثير كبير في دفع عجلة التنمية للمؤسسة في مشاريع التشييد بالسودان .

وتتلخص في الآتي :

- (1) إبراز جوانب القصور في معرفة وسائل الاتصال وطريقة اتباعها .
- (2) مراجعة وتقييم معايير نجاح الاتصال في جميع المشاريع .
- (3) التركيز علي عملية الاتصال والتوثيق تساعد الإدارة العليا علي ضبط مدخلات ومخرجات المؤسسة .

## 1.7 هيكلية البحث:

بنيت هيكلية البحث من أصل المشكلة المراد مناقشتها وماتمخض منها من أسئلة ومنهجية ثم الأهداف والأهمية منها .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 2.1 الاتصالات:

##### 2.1.1 مدخل:

تعتبر الإتصالات ذات أهمية كبيرة في المنظمات الإدارية وخاصة الكبيرة منها حيث أنه كلما زاد إتساع الفجوة بين المستويات العليا والدنيا داخل المؤسسة كلما دعت الحاجة الي الإتصال ومن هنا سوف نناقش موضوع الإتصالات الإدارية بتناول طبيعة وأهمية ومفهوم الإتصالات وعناصر الإتصالات وأنواعها ثم نركز علي الإتصالات وصناعة القرار ومعوقات الإتصالات الإدارية والتغلب علي معوقات الإتصال ودور تقنيات الإتصال في نجاح المشاريع (الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة د. طلق عوض الله وآخرون 2000).

##### 2.1.2 طبيعة الاتصالات:

ترتبط طبيعة الإتصالات كظاهرة إجتماعية بحاجات الأشخاص ، وإشباعها ، حيث يلزم ممارسة الإتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها وتنوعها ، فالفرد يتعامل في ممارسة جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات علي إختلاف أنواعها ، وطبيعية النشاط ، والهدف من قيامها ، وحجم المسئولية.

وتتفق طبيعة الإتصال مع طبيعة نشاط أي منظمة ، فتمثل الإتصالات الركيزة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها من جانب ، وبالإستمرارية التي تقوم عليها المنظمة من

جانب آخر، حيث يفترض في قيام أي منظمة البقاء والإستمرارية في مزاوله مهامها ونشاطها ، سواء كانت هذه المهام عبارة عن إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة للمجتمع بمقابل أو بدون مقابل بمعنى أن المؤسسة كونها تهدف إلي الربح ، أو الي رفاهية المجتمع فهي تزاول وتعتمد علي الإتصال .

فالمؤسسة تحتاج عند ممارسة أنشطتها الي موارد مادية وطبيعية ، وفي عملية التدبير لهذه الموارد تجري العديد من الإتصالات ، وفي حالة تدبير الإمكانيات المادية والبشرية يستمر الإتصال علي مستويين ، حيث يمثل المستوي الاول في الإتصال بين الإدارة وبين العاملين في المؤسسة ، من حيث تنفيذ المهام والإنضباط ، وإصدار القرارات من قبل الإدارة وتوجيهها إلي العاملين لتنفيذه ، والتعميمات والإجراءات اللازمة لأداء العمل لكي يعرف كل شخص دوره بالتحديد لخدمة أهداف المؤسسة، وواجباته ومسئوليته ، أما المستوي الثاني من الإتصال فيتم بين العاملين داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار حول موضوعات تهتم المنظمة ، وقد تنشأ الحاجة للإتصال بين العاملين لجمع المعلومات والتي قد لا تكون ذات صلة بالمنظمة أو لاتهم المنظمة ، إلا أنها بحكم التفاعل الإجتماعي والحاجات الحسية لدي العاملين تصبح ذات أهمية .

وتنشأ حاجة الإتصال لدى طرفي الإتصال في تبادل المعلومات فيما بينها وتعرف طبيعة الإتصال بالإتصال ذي الطرفين حيث يختلف عن الإتصال ذي الطرف الواحد ، حيث يحتل الأخير إصدار القرارات وتعميمها من قبل الإدارة وعلي العاملين الإلتزام بها . (الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة د.طلق عوض الله وآخرون2000).

### 2.1.3 خصائص طبيعة الاتصال:

من المزايا التي يمتاز بها الإتصال هو أن الإتصال نشاط حركي ، من منطلق كونه عملية ديناميكية ، حيث يشير ذلك إلي عملية التغيير وعنصر الحركة في الإتصال فمن المستحيل عدم الإتصال . وهذه الخاصية من خصائص الإتصال تشير إلي الأخذ في الإعتبار كافة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بموضوع الرسالة حيث أنه ناتج عن مفهوم العملية والممارسات والعلاقات المتداخلة ودرجة التأثير والتأثر بين العوامل والعناصر المكونة لعملية الإتصال.

يمتاز الإتصال بأنه هدي ، فالأفراد يزاولون عملية الإتصال للحصول علي ما يحتاجون إليه حيث يساعد الإتصال في إنجاز أو تحقيق أو إشباع رغبات معينة .

من خصائص الإتصال أنه يرتبط بالسلوك الإنساني فالفرد متقلب المزاج ، والإستعداد والمواهب والإدراك ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين بصورة منظمة لإختلاف الدوافع والأسباب التي تدفع الإنسان نحو هدف ما وبالتالي يتأثر الإتصال بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بطرفي الإتصال .

الأسباب التي تدعو إلي الحاجة للإتصال :

- (1) حاجة الموظف للمعلومات .
- (2) حاجة الموظف إلي المساندة والتعزيز الإجتماعي .
- (3) ممارسة الموظف لعملية الإتصال لتحقيق هدف معين .
- (4) ممارسة الإتصال بناء علي توجيهات .(الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة د.طلق عوض الله وآخرون 2000) .



#### 2.1.4 أهمية الاتصالات:

تبدو الإتصالات ذات أهمية في المنظمات الكبيرة والصغيرة ، فكلما إزداد إتساع الفجوة بين متخذي القرار والمنفذين كلما إتسعت رقعة الإنفصال بين المستويين وكلما تعمقت الفجوة كلما دعت الحاجة إلي الإتصالات وملء الفجوة وتضييقها وإنتظام العمل وتفاعل الأقسام الإدارية بعضها مع بعض وإشعال الحياة العملية التنظيمية وإزدياد نشاطها وحيويتها وضمان إستمرار المنظمات ونموها وبقائها .

ونتيجة للإتصالات فإن التفاعل الإنساني بين العاملين في المنظمات سوف يتحقق ويزيد بينهم روح التعاون والمشاركة ، فالإتصالات عامل مهم في القضاء علي الإسراف في الوقت والجهد والمال وتساعد علي تحقيق الأهداف المراد إنجازها .

فأهمية الإتصالات لها دور في تزويد واضعي السياسات والخطط بالمعلومات والبيانات المستمدة من مواقع التنفيذ فهي تساعدهم علي وضع قواعد صالحة لإنشاء المنظمة وإستمرارها وإتخاذ القرارات والتوجيهات اللازمة لتسيير دفة المنظمة وحل مشاكلها علي الوجه الأكمل .

وتساهم في إعطاء المسؤولين عن التنفيذ في معرفة المعلومات والبيانات ومعرفة أهداف المنظمة وسياساتها وخططها حتي يكونوا دائماً علي بينة من أمرهم في تصرفاتهم وسلوكهم في طريقهم إلي إنجاز الأهداف .

وتظهر أهمية الإتصالات الإدارية من خلال تأكيد بعض النظريات كنظريات المدخل السلوكي في الإدارة (Behavioral Approach) بأن الإدارة ليست هياكل وأقساماً إدارية بحتة ، ومجموعة من الإجراءات والنظم ، ولكنها في الأساس مجموعة من العلاقات والإتصالات

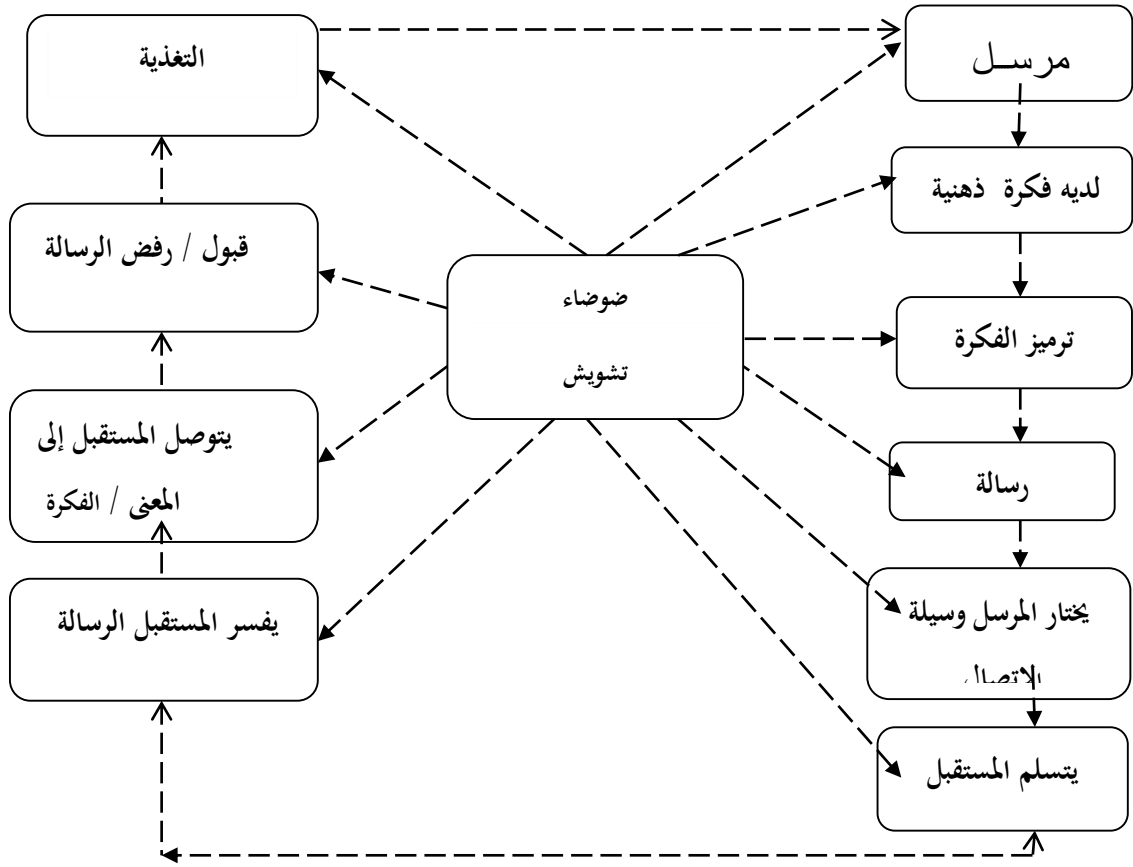
والتفاعلات بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة لذلك تعتبر الإتصالات الفعالة من العناصر الرئيسية في العمل الإداري والتي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل .

في هذا الصدد تعتبر تجارب هوثورن من أوائل الدراسات التي أثبتت وجود الإتصالات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة وفي المستويات الإدارية المختلفة فقد توصل التون مايو ( Elton Mayo) وفريق بحثه بعد إجراء العديد من التجارب إستمرت مايقارب عشرة سنوات إلي أن سلوك الموظف داخل التنظيم متأثر بما تفرضه عليه عملية الإتصال بالجماعات الأخرى أو بما يعرف بالتنظيم غير الرسمية ، وتوصل فريق البحث أيضاً إلي أن إنتاجية الفرد داخل المنظمة لا تحكمها عوامل فسيولوجية "قوة بدنية " فقط وإنما عوامل إجتماعية أخرى تتمثل في التفاعل مع رؤسائه من خلال قنوات الإتصال المتاحة . كما أكد هنري فايول (Henery Fayol) أن من ضمن المبادئ الإدارية التي تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها مبدأ وحدة الأمر بمعنى أن الأوامر والتعليمات يجب أن تصل إلي المستويات التنفيذية بالمنظمة من مصدر واحد وليست من مصادر متعددة ، وأشار أيضاً إلي ضرورة العمل بروح الفريق أو العمل الجماعي وإلي التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال نظام إتصالات فعال يؤثر إيجابياً علي كفاءة وفعالية الجهاز الإداري . (الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة د.طلق عوض الله وآخرون 2000) .

## 2.1.5 خطوات عملية عناصر الاتصال:

تبدأ عملية الاتصال بوجود شخص (مرسل) يرغب في إبلاغ طرف آخر (مستقبل) بمعلومات معينة من أجل التأثير في سلوكه على نحو ما؛ يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية ( في عقل المرسل ) حول موضوع معين يود إبلاغه لشخص؛ بعد إتمام المرسل بلورة الفكرة الذهنية، يقوم بتحويل هذه الفكرة إلى رموز أي لغة يستطيع المستقبل فهمها وينتج عن عملية الترميز "الرسالة" التي يود المرسل إرسالها إلى المستقبل.

بعد إتمام الترميز يختار المرسل وسيلة لنقل هذه الرسالة و قد تكون هذه الوسائل إما كتابية أو شفوية؛ يتسلم المستقبل الرسالة؛ يقوم المستخدم بتحليل الرموز و تفسير الرسالة؛نتيجة لتفسير و تحليل الرسالة، يتوصل المستقبل إلى المعنى؛ بناء على ما توصل إليه المستقبل من معاني يقوم بقبول الرسالة أو رفضها؛التغذية الرجعية حيث يقوم المستقبل بالرد على الرسالة وبالتالي يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة رده و تحويله إلى رسالة و اختيار وسيلة لتوصيلها (الرسالة) إلى المرسل؛ المعوقات و التشويش و الضوضاء و تتمثل في كل ما يمكن أن يتدخل و يعيق عملية الاتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة. (مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال حسين حريم 2009).



شكل رقم (1،2) يوضح خطوات /عناصر عملية الإتصال - (مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد

وإدارة الأعمال -حسين حريم 2009)

لدراسة موضوع الإتصالات لابد من التمييز بين ثلاث خطوات رئيسية :

أولاً: أحد الافراد داخل المنظمة أو خارجها لديه فكرة ومفهوم وتصور معين يرغب في نقله ، هذه

الفكرة أو هذا المعني قد يأتي نتيجة تعرض هذا الشخص لمعلومات معينة ، ملاحظته لشيء ما أو

نتيجة لشعور يرغب في نقله لطرف أو أطراف أخرى .

ثانياً: هذه الفكرة المعني ، الشعور المرغوب نقله لابد له من إستخدام وسيلة من وسائل الإتصال في شكل بريد ، تلفون ، فاكس ، تلكس ، برق .....الخ .

ثالثاً: فهم الإتصال من قبل الشخص المتلقي ، في هذه الحالة وصول الرسالة إلي مكتب المتلقي لايعني أن الإتصال قد تم لذلك لابد من فهم الرسالة بنفس المعني الذي قصده الشخص المرسل.

(الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة د.طلق عوض الله وآخرون 2000) .

## 2.1.6 مفهوم الاتصالات:

يعتبر تعريف الإتصال بصفة عامة من الصعوبة بإمكان إن لم يكن في حكم المستحيل ونظراً لأهمية الإتصالات فإننا سنحاول إلقاء بعض الضوء علي مفهوم الإتصال ثم الإتصالات الإدارية فالإتصال يعرف بأنه " إرسال وأستقبال المعلومات بين الناس " .

ويعرف الإتصال بأنه " عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات وإتجاهات الآخرين الفكرية مع أرائنا ومعتقداتنا واتجاهتنا الفكرية " بمعني أن الإتصال هو وسيلة التعارف ونقل المعرفة بين الناس .

كما يعرف بأنه " العملية التي تنتقل بها المعلومات بين مرسل ومرسل اليه بإحدي طرق الإتصال المختلفة وهي إما بالقول أو بالكتابة أو السمع أو بالرواية أو بها معاً " .

وعرف امبري واولت واجي الإتصال بأنه : "فن نقل المعلومات والأفكار والمواقف من

شخص إلى آخر" ( المدخل إلى الاتصال الجماهيري عصام سليمان الموسى 2009) .

وقد حدد علماء الإدارة معني الإتصالات الإدارية " الإتصالات كعملية إدارية بجوانبها الإجتماعية والسلوكية تعني توفير كافة البيانات وسائر المعلومات اللازمة لإستمرار العملية المذكورة عن طريق تجميعها ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يتيسر لفرد أو جماعة إحاطة آخريين بأمر ومسائل يجهلونها ، مع التأثير في سلوكهم أو تعديلهم أو توجيهه وجه معينة يشاؤها المرسل ، علي أن تتم عملية الإتصال في صورة متبادلة عن طرفيه وليس طرف واحد .

هو عبارة عن عملية مستمرة تتضمن قيام أحد أطراف الاتصال (المرسل) بتحريك أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة مكتوبة أو شفوية تنقل من خلال وسيلة معينة من وسائل الاتصال إلى الطرف الآخر (المستقبل) بحيث تكون الأفكار والمعلومات المرسله إليه مفهومة لديه وبالتالي فهو ينفذ المهام الموكلة إليه على أتم وجه وهذا كله سيساهم في تطور واستمرارية المشروع. ("رسالة ماجستير سليم كفان 2005/2004) .

## 2.1.7 عناصر عملية الاتصال:

إن مفهوم عملية الإتصالات يعتبر عملية مكونة من مجموعة من العناصر ويرتبط بهذه العناصر عوامل لها أثر في ذلك . فالإتصال كما أشرنا هو ظاهرة سلوكية ترتبط كل الارتباط بالسلوك الإنساني كمحصلة للتكوين الداخلي للشخص ، والموافقة التي يتعرض لها .

وظاهرة الإتصال في المجالات الإدارية يحكمها مجموعة من المتغيرات والإعتبارات التي يلزم أخذها في الحسبان عند مزولة الإتصالات الإدارية بمعرفة القيادة والرئاسة في المنظمة مع التأكد عند معالجة الإتصالات علي الإلتزام بالنظرة الموضوعية وإعتبار الإتصالات كنشاط إداري ، والإبتعاد عن الجانب الرسمي لكي يتسني حسن الإستفادة من الإتصال في معالجة الكثير من

المشكلات المتعلقة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة و للإتصالات الإدارية عدة عناصر يمكن تحديدها بخمسة كالتالي :

1/ طرفا الإتصال الراسل والمرسل والمستقبل : وهما المناط بهما مزاولة عملية الإتصال :

(1) **الراسل** : هو الشخص الذي يحاول نقل معني أو قصد ما الي شخص آخر ، فالراسل يمارس نشاطاً حركياً عند التعبير عن الرسالة المعطاة ، وذلك حسب طريقة أو وسيلة الإتصال من حيث كونها ذات تصرف لأن الراسل يلجأ الي الحديث أو الكتابة أو كون الإتصال شفهيّاً أو غير شفهي أو رسم ما أو أية صورة تبادلية طبقاً لوسيلة الإتصال ، كما أشار بعض المهتمين بدراسة الإتصال إلي " أن الراسل يمكنه نقل المعلومات سواء بقصد أو بغير قصد " .

(2) **المستقبل** : وهو الفرد الذي يستقبل الرسالة الواردة والمختص بإستيعاب قصد الراسل اليه ، فالمستقبل يقوم بالإستماع أو القراءة أو المشاهدة ، وذلك لفهم الرسالة الواردة طبقاً للوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة والمستقبل يعتمد علي الحواس خاصة السمع والبصر .

2/ **الرسالة المعطاة** : وهي عبارة عن مايدور في خاطر الراسل من المعاني فالعبارة قد تكون عن حاجة مايفكر الراسل في طريقة إشباعها أو تحقيقها من خلال مزاولة الإتصال مع طرف آخر وقد تكون العبارة عن تعليمات لتصل إلي شخص آخر أو تبادل معلومات أو مشاعر ذات هدف .

3/ **الرموز** : فقد تأخذ الرموز صورة كلمات أو تصرف أو شكل أو أرقام حسب طبيعة الرسالة واللغة المستخدمة في نقلها . فالرموز هي ترجمة للمعلومات والأفكار لدي الرسالة ووضعها في إطار كلمات أو إشارات أو رموز لتترك الرسالة أثراً لدي الطرف الآخر .

4/ **قنوات الإتصال** : وهي ذات العلاقة بهدف وطبيعة الرسالة المعطاة ، فقد تكون في هيئة الراديو أو التلفزيون أو أية مادة مكتوبة في حالة الإتصال المكتوب كالفاكس والتلكس .

5/ **الرد علي الرسالة** : وهي المعلومات المرتدة . فالرد علي الرسالة قد يكون شفهيًا أو مكتوبًا أو تصرفاً ما . إذ يعتبر ذو طرفين فقد يتضمن الرفض أو القبول أو إحاطة بالتعليمات أو التنفيذ أو تبادل المعلومات أو شكر أو تقدير أو إستفسار والشروط المطلوبة في إداري الإتصالات :

1) أن يكون تصرفاته علمية منطقية ومستمدة من الخبرات ويمتاز بالحكمة .

2) الثقة في النفس حيث تعتبر في الإتصالات من الشروط المهمة التي يجب الحفاظ عليها.

3) فهم اللغة المستخدمة ضسواء كانت كتابيا أو شفويا حتي يتحقق الهدف من الإتصال .

4) أن تكون الإتصالات في الوقت المناسب .

(الإدارة العامة المفاهيم – الوظائف – الأنشطة د.طلق عوض الله وآخرون 2000).

## 2.1.8 أنواع الاتصالات:

إن الاتصالات الإدارية يمكن تصنيفها إلي :

### 2.1.8.1 الاتصالات الرسمية:

وهي التي تحددها أو تتطلبها قوانين أو انظمة المنظمة الرسمية ، مثال ذلك نقل الأنظمة والقوانين واللوائح نفسها وإيصالها إلي وحدات ، أقسام ، وفروع المنظمة ليعمل بموجبها ، نقل التعاميم ، التقارير ، القرارات ..... الخ .

وتهدف الإتصالات الرسمية إلي تحديد وتوضيح الإجراءات الكتابية الخاصة مثلاً بإعداد وحصر الشكاوي ، وذلك بتفصيل كبير بمعنى أن الإتصالات الرسمية توضح الطريق الذي يسلكه الطلب أو الشكوي ، والمعلومات الواجب الحصول عليها وطبيعة العمل الواجب تأديته وتحديد



النماذج والمستندات وماتحويه من معلومات و بيانات وذلك بصورة قاطعة مما ييسر أمر هذا الإتصال .

وتستخدم الإتصالات الإدارية التقارير الدورية ، حيث يطلب من موظف الإتصالات إعداد تقارير يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية عن نشاط قسم الإتصالات وإنجازاته ، وعن طريق هذه التقارير يتيسر للرؤساء التعرف علي إختيار مرؤوسيهم وتوفر معلومات وبيانات غالباً ما يكونون بحاجة ماسة إليها .

وتحدد الإتصالات الإدارية شكل الإتصال ومضمونه ، في الحالات التي لا يخضع فيها الإتصال إلي نموذج معين ، عندما يلتزم بقواعد معينة تتضمن التعليمات إعداد التقارير وحجمها وتوقيعات المسؤولين عليها .

وتتخذ الإتصالات الإدارية ثلاث أشكال تميزها عن غيرها :

**أ/الإتصالات الهابطة (Downward Communication)** وهي الصادرة من القيادة العليا في المنظمة إلي الإدارة الوسطي والتنفيذية وتكون مهمة هذا الشكل في نقل التوجيه والقرارات والمعلومات والشرح والتعاميم... الخ .

**ب/الإتصالات الصاعدة (Upward Communication)** ويوجه هذا الإتصال من المستويات التنفيذية إلي الإدارة الوسطي والعليا في المنظمة ناقلة معها المعلومات Feed Back عن نتائج أعمال المنظمة ونشاطاتها والعقبات التي تواجه التنفيذ .

ج/الإتصالات الأفقية ) (Horizontal Communication) ويعني وجود فقرات مفتوحة بين المستويات الإدارية ، الأقسام والوحدات المختلفة فالمعلومات تتساب في كل إتجاه طبقاً لمقتضيات العمل ولزيادة التنسيق بين أطراف المنظمة بما يخدم ويحقق الهدف الذي أنشئت من أجله .

ومهما كان شكل الإتصالات فإنها قد تكون كتابية أو شفوية ، فالإتصالات الكتابية تعمل كوسيلة تسجيلية دائماً تمكن لمستقبل الرسالة العودة إليها كلما إستدعت الحاجة لذلك ، وقد تكون بعض المعلومات كثيرة مما يستوجب تسجيلها وتبويبها وتصنيفها والرجوع إليها إذ دعت الحاجة .

والإتصالات الشفوية تأخذ صورتين إما مباشرة وجهاً لوجه أو من خلال المحادثات التليفونية . فالإتصالات المباشرة تشمل التوجيهات واللقاءات بين الرئيس ومرؤوسيه وتعتبر من أهم الإتصالات الفعالة ، حيث تتيح لجانبي الإتصال تبادل المعلومات والآراء والأفكار وإعطاء فرصة للمرسل لمعرفة ردود الفعل من المستقبل للمعلومات سواء كان رداً كلامياً أو من خلال تقاسيم الوجه أو الإيماء .

#### 2.1.8.2 الإتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم بين منسوبي المنظمة الواحدة أو مع أعضاء المنظمات الأخرى ، مثل هذا النوع من الإتصال لا يحكم بأنظمة وقواعد وقوانين محددة ، وهناك العديد من الطرق التي تأتي منها المعلومات عن طريق الإتصالات غير الرسمية ، مثل اللقاءات غير الرسمية في أي مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأفراد ، ولا يعني هذا ان الإتصالات غير الرسمية لا بد أن تتم في غير أوقات العمل أو خارج المنظمة ، ولكن المقصود هو الوصول إلي المعلومات من خارج منافذ الإتصالات الرسمية أو بعيداً عن خطوط تحدها وتدعمها السلطة الرسمية .

إن الإتصالات غير الرسمية تستند إلي نفس العلاقة مع السلطة المستمدة من إنتماء الفرد إلي الجماعة وبعكس الحال في الإتصالات الرسمية التي تستند إلي السلطة الرسمية ، ويتميز نظام الإتصالات غير الرسمية بالحركة والتغيير نظراً لأنه لا يخضع لنظام محدد من قبل أو لترتيب مسبق يحدد أ طرف الإتصال الرسمية في كثير من المواقف حيث يزيد من سرعة إنتقال المعلومات ويخفف من عبء التفاصيل عن رئيس المنظمة ، ويمهد الطريق إلي تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير ، يمكن عن طريق جمع كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحياناً علي الإتصال الرسمي إستيفاءها ، ينمي الشعور بالإنتماء لدي العاملين عن طريق تفهم تفاصيل العمل ، يستخدم كثيراً في إزالة عوامل الإنفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي وتهيئة جو العمل عن طريق إتاحة الفرصة للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشاكل ومتاعب ، ويحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بمناخ العمل بطريقة أسرع وأيسر من أسلوب الإتصالات الرسمية . (الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة د.طلق عوض الله وآخرون 2000 ) .

### 2.1.9 الاتصالات وصناعة القرار :

في المؤسسات العامة هناك إرتباط وثيق بين إتخاذ القرارات وعملية الإتصال الإداري ، فصناعة القرار ، أياً كان نوعه تعتمد بوجه عام علي منظومة الإتصالات لجميع المعلومات اللازمة لإنجاز هذا القرار ، ثم لإيصال القرار بعد ذلك إلي العاملين الموجودين في المستوي التنفيذي للمؤسسة أو مايعرف بميدان العمل ، في هذه الحالة ، تعتمد فعالية القرار علي مدي نجاح العملية الإتصالية في نقل المعني المقصود من هذا القرار للمستقبل .

( هيربرت سايمون Simon ) أكد أنه في منظمات العمل والإنتاج لا يمكن لمتخذ القرار أن

يصل إلى الحل أو البديل الأمثل ( Optimal Solution ) لعدة أسباب :

( أ ) الشخص له قدرات وإمكانيات محدودة ( Bounded ) المنطقية و العقلانية المحدودة .

( ب ) محدودية الوقت .

( ت ) محدودية المعلومات .

لذلك يري سايمون أن متخذ القرار يجب أن يبحث عن الحل المرضي ( Satisfying ) بمعنى

آخر الحل الذي يرضي القائد أو متخذ القرار ( Enough good ) الإتصالات الفعالة من وجهة

نظره ، هي إحدى الوسائل الرئيسية للوصول الي الحل المرضي وهي الوسيلة التي يتم من خلالها

نقل حيثيات القرار من موظف إلى آخر أو من قسم لآخر داخل المنظمة ، هي الوسيلة ، أيضاً

التي يمكن من خلالها التقريب بين وجهات نظر العناصر المتصارعة داخل الجهاز الإداري من

أجل توحيد الجهود لتحقيق الهدف العام لهذه الجهة . (الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف -

الأنشطة د.طلق عوض الله وآخرون 2000) .

### 2.1.10 معوقات الاتصالات الإدارية:

إذا كانت عملية اللإتصالات تزاوّل بقصد تبادل المعلومات والبيانات والأفكار والآراء

والتعليمات من خلال قنوات معينة بين طرفي الإتصال مع التأكيد علي التقارب في المعني الوارد

بفحوي الرسالة ، فإن أي تشويه في المعني المقصود أو تأخير في إنسياب المعلومات أو عدم

الوضوح سينتج عنه بعض المشكلات التي تؤثر علي الأداء والعاملين وهو مايعرف بمعوقات

الإتصالات .

وتستمد معوقات الإتصالات أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها ، وإدراك آثارها علي عاملي الأداء والموظف بالمنظمة ، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة ، بأختلاف مستوى إدراك الإدارة ، وحرصها علي تبني نظام فعال للإتصالات تصل به المعوقات إلي أدني حد ممكن ، حيث لاتخلو أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات ((Blockages ومن هذه المعوقات ما يلي :

1) **عائق اللغة : Language barrier** الرسالة غالباً ماتفهم أو تفسر بغير المقصود منها أثناء نقلها من شخص لآخر داخل المنظمة ، لعدم وجود لغة مشتركة بين الطرفين ، ولهذا فإن فهم الرسالة المعطاة أو سوء تفسيرها ينتج عن الكثير من معوقات الإتصال وذلك للتغير الناتج من سوء الفهم ، فقد تحتوي الرسالة علي تعليمات يلزم تنفيذها أو تبادل في المعلومات أو التأكد علي إنجاز أهداف معينة ، وبالتالي فإن عدم فهم اللغة المرسله تخلق الكثير من المعوقات .

2) **التشويش ((confusions** وذلك بإحداث تغيير في المعلومات المنقولة أثناء مرورها بالمستويات الإدارية المختلفة فالموظف قد يلجأ إلي تصفية المعلومات ( Filtering ) قبل رفعها إلي الجهة العليا بما يخدم مصلحته الشخصية .

3) **البعد الجغرافي (Geography)** إن انتشار فروع المنظمة في مناطق نائية يوجد نوعاً من الصعوبات في عملية الإتصالات ، وإيصال القرارات والتعليمات ومد الإدارة المركزية بما تحتاج إليه من معلومات من مواقع التنفيذ .

4) **تأثير الإدراك (Perception)** إن الموظف المتلقي يفهم الرسالة متأثراً بإدراك لموضوع الرسالة وخبرته مع المعلومات المنقولة في الرسالة بالإضافة إلي إنطباعاته عن الراسل ومما يؤثر علي مدي فهم السرلة المرسله هو إدراك دوافع المرسل فقد تكون هذه الدواقع مادية أو نفسية أو

إجتماعية أو مجموعة متنوعة مما يلزم إدراكه وتقدير مدي أثره علي الرسالة المعطاة ويعتبر عدم إدراك هذا المؤثر بمثابة هدف للإتصالات .

(5) **رد الفعل الدفاع (Self – Protection)** الموظف فسي قسم الإتصالات قد يحجب معلومات وبيانات ذات علاقة بأخطائه مما قد يلحق الضرر بنشاط المنظمة وإستمرارها .

(6) **ضغط العمل (Pressure Of Work)** في بعض المواقف قد تكون كمية العمل أكثر من طاقة العاملين ففي مثل هذه الحالة أمور مهمة منها ما يتعلق بالعمل قد لاتعالج كما يجب وأحياناً يتم تجاهلها نهائياً مما يؤثر علي الإتصالات .

(7) **مصدر المعلومات (Information resource)** فكلما كان مصدر المعلومات موثقاً فيه كلما كان هناك إحتمال أكبر لنقل الرسالة دون تشويش وبالعكس . (الإدارة العامة المفاهيم – الوظائف – الأنشطة د.طلق عوض الله وآخرون 2000) .

## 2.2 تقنيات الاتصال

### 2.2.1 مفهوم تقنيات الاتصال:

تعرف تقنيات الإتصال بأنها الادوات والاعوية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل الي المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر (الإدارة العامة المفاهيم – الوظائف – الأنشطة د.طلق عوض الله وآخرون 2000) .

### 2.2.2 أنواع تقنيات الاتصال الحديثة:

في هذا الجزء تتعدد أنواع الإتصالات منها الشفوي والكتابي مثل الاجتماعات ولوحة الأعلان والتقارير والمذكرات والخطابات والغير كتابي مثل والهاتف والفاكس والأنترنترنت .

## (1) الإجماعات : ولكي ينجح الإجتماع يمكن أن تقوم بالاتي :

1. شارك الآخرين في جدول الأعمال مقدماً.
2. تجنب إندحام الجدول بالعديد من الموضوعات .
3. ادع اهم الأفراد .
4. اختر المكان المناسب .
5. راعي الراحة والإضاءة للحاضرين .
6. دون ملاحظات ووزعها بعد الإجتماع .

## (2) الخطابات : وفي حالة الخطابات لابد أن يكون التعميم مهذباً ومباشراً ويجب أن يتم

شرح النقاط بوضوح ونظم محتوى التعميم .

## (3) التقارير : أما بالنسبة للتقارير :

1. أفهم هدفك قبل كتابة المسودة فالمضمون له أهمية كبيرة حتي يكون سهل القراءة .
2. ضع عنوانا مناسبا رئيسيا وعناوين جانبية .
3. ضع جدولاً للمحتوي ضع مقدمة ضع ملخصاً للتقرير .
4. ويستحسن في كل الأعمال الكتابية المراجعة أكثر من مرة ويمكن الاستعانة بشخص آخر في المراجعة لزيادة المصداقية .

## (4) المذكرات: إعداد المذكرات وكتابتها يراعي فيها الاتي :

1. التعرض الواضح للغرض من كتابة المذكرة .
2. تحديد الشخص أو الجهة التي توجه اليها المذكرة .
3. تحديد موضوع المذكرة .
4. إختيار المفردات والعبارات الواضحة التي تعبر عن موضوع المذكرة .

5. كتابة المذكرة بإيجاز ودون "حشو" أو أخطاء لغوية .

6. مراجعة المذكرة وإخراجها بشكل نهائي .

### (5) الوسائل الالكترونية :

اما فيما يتعلق بالجانب الإلكتروني المتمثل في الانترنت الفاكس والتلكس والفيديو كونفرانس وغيرها من وسائل الإتصالات الحديثة التي ساهمت في جعل العالم يبدو كقرية صغيرة.

يعتبر الوسائل الالكترونية اسرع وافضل بي كثير من الوسائل الكتابية والشفوية.(مهارات الإتصال أ.د. عازة محمد سلام 2007).

### 2.2.3 أسباب استخدام تقنيات الاتصال:

لقد اصبح لتقنيات الاتصال دور مهم في إنجاح كثير من المؤسسات والدوائر بكافة تخصصاتها وانوعها سواء كان ذلك علي صعيد تقديم خدمات المعلومات وإسترجاعها للمخططين والباحثين والمستفيدين الآخرين أو علي صعيد إجراءاتها الاخرى ، وهناك عدة عوامل :

(أ) الكم الهائل من المعلومات .

(ب)المعلومات التي يحتاج اليها المخططون والباحثون والمستفيدون .

(ت)الحاجة الي السرعة في إيصال المعلومات للمستفيدين .

(ث)إزدياد الطلب علي المعلومات ذات الصيغة والسمة العالمية وذلك بسبب تطور عمليات

التبادل الثقافي والاقتصادي والعلمي والسياسي .

إن إتقانك لمهارات الاتصال تعتبر ضرورة ملحة في هذا العصر الذي تتدفق فيه المعلومات

وتتربص به السماوات المفتوحة وتنتفتح فيه المجتمعات على بعضها البعض، فلم تعد الحدود

الجغرافية كما درسناها من قبل، بل أصبح هناك احتياج للثقافات ورغبة مقصودة في توحيدها



ليتحول سكان الأرض إلى عشيرة عالمية مما يمثل تحديًا للأجيال الحالية والتي تعقبها. إن عالم اليوم لا يفسح مكانًا لمن لا يحسن مهارات الاتصال والتحدي القادم هو تحد اتصال؛ فالعالم يحتاج أن يعمل بانسجام وسلام.

إن نجاح التطوير في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والإدارية والسياسية لا بد أن يواكبه استثمار لطاقات البشر في مجال تطوير مهارات الاتصال لديهم في كافة القطاعات الإدارية والإنتاجية والتعليمية، فبدون أن نتعلم ونعلم كيف نتواصل، سيكون إثبات الوجود أمرًا بعيد المنال. (مهارات الإتصال أ.د. عازة محمد سلام 2007) .

#### 2.2.4 معوقات تقنيات الاتصال:

مقابل المميزات والفوائد الكبيرة التي توفرها تقنيات الاتصال والأسباب الموجبة الي اللجوء الي إستخدامها هناك عدد من المشاكل والمعوقات التي تعترض سبيل إستخدام تلك التقنيات في المؤسسات ومن أهمها ماياتي :

1) الكلفة المالية للكثير من تقنيات الاتصال المنتجة في الدول الصناعية سواء كان ذلك علي مستوى الاجهزة أو النظم ، ويؤثر ذلك بشكل واضح علي الدول النامية التي تحتاج الي إستخدام النظم والاجهزة والتقنيات .

2) صعوبة وملائمة بعض نظم وتقنيات الاتصال والاستخدامات المحلية وهذه أسباب فنية تتمثل في عدم ملائمة النظم والتقنيات المستخدمة للاجهزة والنظم المستخدمة فعلا في الدول النامية .

3) الجانب النفسي ويتمثل في صعوبة تخلي بعض المؤسسات عن أنظمة الاتصال التقليدية المستخدمة التي تعتقد في جدوي استمرارية الاتصال والتواصل وطريقه.



## الفصل الثالث

### الإتصال في مجال صناعة التشييد

#### 3.1 مدخل:

يرتبط مفهوم التواصل في إدارة المشاريع باختيار سبل التواصل المختلفة بين الإدارات و العاملين في المشروع من جانب و بين الإدارات و أصحاب المصالح في المشروع من جانب آخر مع تحديد أهم المعلومات المتضمنة التي يجب توصيلها لكل من تلك الأطراف و يسهم التواصل في إدارة المشاريع في تحسين مستوى التفاعل بين فريق العمل في المشروع بما يسهم في تعزيز أداء المشروع بشكل عام بالإضافة لتسهيل عملية متابعة أداء الفريق و إدارة النزاعات التي قد تنشأ بين أفراد العاملين و تقديم التعليقات كذلك و عمل التغييرات اللازمة التي من شأنها تحسين أداء العمل في المشروع و يسهم التواصل الفعال مع أصحاب المشروع في العمل على إدارة توقعاتهم و القدرة على الوفاء بمتطلباتهم من المشروع بالإضافة للقدرة على حل المشكلات المختلفة حال وقوعها كما تتضمن إدارة التواصل في المشاريع كذلك سبل جمع المعلومات و تخزينها و الاحتفاظ بها بشكل جيد و بما يسهم في توفير التواصل الفعال بين أصحاب المصلحة في المشاريع و فريق العمل و تسهم إدارة الإتصال في المشاريع في توثيق المعلومات الخاصة بالعاملين في المشروع و دور كل منهم في العمل في المشروع كما تسهم عملية التواصل في المشاريع في التواصل مع أصحاب المصالح في المشروع و إتاحة المعلومات التي يحتاجها أصحاب المصلحة في المشروع بالإضافة لتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف الإدارات في المشروع و متابعة إجراءات التقدم في العمل في المشروع و تتضمن عملية التواصل في المشاريع العديد من الفعاليات متمثلة في أساليب التواصل اللفظية و غير اللفظية كذلك بما يسهم في تحقيق مستويات التواصل المنشودة في

المشاريع و توافر المعلومات التي تقيد في اتخاذ القرار لدى صناع القرار.(الأكاديمية العربية

البريطانية للتعليم العالي/html/2011 www.abahe.com)

يتوقف نجاح إدارة المشروعات في أي منظمة بدرجة كبيرة على وجود أسلوب فعال في الاتصال التنظيمي، خصوصاً في مواجهة عولمة مهنة إدارة المشروعات .إن قدرات الاتصال في المنظمة لها تأثير كبير على أسلوب تنفيذ المشروعات ومن ثم بمقدور مديري المشروعات في مواقع بعيدة الاتصال بفعالية أكبر بشتى المعنيين داخل الهيكل التنظيمي لتيسير عملية صنع القرار .علاوة على ذلك، بوسع المعنيين وأعضاء فريق المشروع استخدام الاتصالات الإلكترونية (بما فيها البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، والرسائل الفورية، ووسائط التواصل الاجتماعي، ومؤتمرات الفيديو والإنترنت، والأشكال الأخرى من الوسائط الإلكترونية )للتواصل مع مدير المشروع بصورة رسمية أو غير رسمية.

سيتم تناول إدارة مشاريع التشييد ومدى تأثير عملية الاتصالات عليها ومن ثم مدى تطبيقها والإستفادة منها بالتركيز علي تعريف الإدارة بصورة عامة حتي يتثني معرفة إدارة الإتصالات في المشاريع.

نجاح أي مشروع إنشائي يعتمد بشكل أساسي على الإدارة الناجحة التي تتناسب مع طبيعة وموقع العمل، وكذلك العاملين، فالإدارة هي " علم وفن تحتاج إلى كفاءة عالية ودراية قوية من المهندسين لممارسة عملهم في جو من التقاهم والوعي والاحترام المتبادل"، لأن أي مشروع أو شركة لا تعتبر نظاماً مغلقاً، ولكنها تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، وكذلك الإدارة هي "مجموعة الأنشطة تهدف إلى تحقيق أهداف إي شركة أو مؤسسة عن طريق:

أ) تنسيق وتوظيف كافة الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية وبطريقة اقتصادية، لأن هذه الموارد إذا لم يتم تنظيمها وتنسيقها بشكل فعال يكون هناك فاقد مرتفع قد يسبب خسارة مالية.

ب) الحفاظ على الشركة أو المؤسسة في حالة اتزان ديناميكي مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك عن طريق توقع العوامل البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير واضح على مستقبل المؤسسة ودراسة كيفية التعامل معها.

لقد تم تعريف النشاطات الرئيسية التي تقوم بها الإدارة على أنها تشمل: التخطيط، التنظيم، التحكم، التنسيق، الحوافز والاتصالات، ومن المؤكد أن إدارة العمل الناجح في أي موقع مع المواقع الإدارية يعتمد اعتماداً كلياً على التفهم العميق لهذه الأنشطة وعلى مدى توظيفها الفعال لتناسب العمل المطلوب، وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة الذي يري أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام إدارية كما يوحي المدخل البنائي أو الهيكلي في الإدارة بل أن الاتصالات الناجحة بين جميع المستويات الإدارية والفنية لأي مشروع أو مؤسسة تعمل على سرعة تنفيذ التعليمات وعلى تجنب سوء الفهم أو الغموض لأغراض المشروع، إن مدى أسلوب الاتصالات يرتبط بنطاق الإشراف وحدود التفويض والمسؤولية في داخل المشروع أو خارج نطاق المشروع . (تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولات - هنري إنطوان سميث/تعريب علاء أحمد سمور 2013)

### 3.2 وظائف الاتصالات في صناعة التشييد:

إن الاتصالات سواء كانت رسمية (Formal) أم غير رسمية (In Formal) هي علي درجة كبيرة من الأهمية لتحقيق أهداف أي مشروع ، وتعتبر عملية الاتصالات في المشروع ضرورية

وذلك لتزويد جميع العاملين بالمعلومات الضرورية لتنفيذ مهامهم والأعمال المكلفين بها في الوقت المناسب، ويمكن إيجاز وظائف الإتصالات بما يلي :

1) تبادل المعلومات في جميع الأوقات بين كافة الأطراف في المشروع فمثلا : يقوم مدير المشروع بشرح سياسة الشركة والعمل للمهندسين ، ويقوم المهندس بشرح أساليب العمل للعاملين ، كما يقوم المهندس بتزويد مدير المشروع بسير العمل في الموقع والمشاكل مع المقاولين من الباطن علي سبيل المثال .

2) حيث تعتبر نشاطاً إدارياً واجتماعياً داخل المشروع ، بحيث تسهم في نقل المفاهيم والآراء وأي أفكار جديدة عبر قنوات الإتصالات الرسمية ، وذلك بغرض خلق التماسك بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحقيق أهداف المشروع .

3) تعتبر الإتصالات وسيلة رئيسة لتنفيذ النشاطات والفعاليات المختلفة في المشروع ، كما أنها وسيلة عالية الدقة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للنشاطات المختلفة .

4) يتم من خلال وسائل الإتصال المختلفة إطلاع مدير المشروع علي نشاط مرؤوسيه ، كما يستطيع التعرف علي مدى تقبلهم لأسلوبه الإداري وطبيعة عمله داخل المشروع لإتخاذ الإجراءات الصحيحة .

5) يمكن من خلال الإتصالات نقل المعلومات ( Informationtransfer ) والبيانات والإحصاءات عبر التقارير والمخاطبات بحيث تساهم في إتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي تطوير ونجاح المشروع.

تعتبر الإتصالات وسيلة رقابة علي تنفيذ النشاطات والفعاليات في المشروع .

### 3.3 قالب الاتصال:

قالب الاتصالات يعتبر أداة هامة لتسهيل خطة الإتصال وهو يعبر عن خطة الاتصالات بأكملها لفريق المشروع أما بالنسبة لمديري المشروع فيجب الاتصال على جميع المستويات ومن الممكن أن يعبر ذلك عن محادثة مباشرة مع مديري الشركة أو يمكن أن تضطر إرسالها بالبريد، ومهما كانت الحالة فيجب التأكد من إرسال الرسالة واستلامها من الطرف الاخر، من أفضل الأشياء التي تتعلق بمديرا المشروع إنه يمتلك مهارة التعرض والوضوح بالفعل على جميع المستويات الخاصة بالمنشأة وبكل جدية؛ فمديروا المشروع الذين يعرفون كيفية الاتصال بطريقة مناسبة وفعالة لديهم محاولة في تسلق السلم المشترك بطريقة سريعة. ( موسوعة مقالات مهارات النجاح د.محمد العامري 2016 ) .

### 3.4 مراحل عملية الاتصالات:

يعتبر الإتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل ، فأى قصور في عملية الإتصالات يمكن أن يؤثر سلبياً علي مستوى أداء الأعمال في أي مشروع منذ بداية الفكرة وتشكل هذه العملية الهيكل الاساسي لمراحل تنفيذ المشروع إذ أنها لاتخلو من أي جزئية من دورة حياة المشروع ويمكن إظهار ذلك في :

#### 3.4.1 دراسة الجدوى:

فيها يتم تحديد عدد من الخيارات التي يجب إتباعها لتحقيق متطلبات صاحب العمل وتحديد المعوقات لكل خيار ويعقب ذلك دراسة الجدوي الفنية والاقتصادية لتحديد الخيار الامثل بالنسبة لتنفيذ المشروع ، وقد يسبق ذلك مرحلة دراسات خاصة قد تتطلبها دراسات الجدوي الفنية ويتم في هذه المرحلة أيضاً وضع الشروط المرجعية للأعمال ومجال العمل، وتحديد مدير المشروع وفريق

العمل وإعتماد الخطوات السابقة وبذلك فإن دراسة الجدوي تمثل نوعاً من الإتصال والتواصل للمراحل اللاحقة للمشروع .

### 3.4.2 إعداد المستندات:

تعتبر المستندات وسيلة فعالة للإتصال بين أطراف المشروع وكل الجهات ذات الصلة مثل المحليات والقوانين المنظمة للمهنة ، بعد الإنتهاء من دراسة التصميمات الابتدائية والتفصيلات والإتفاق بين المالك والمهندس المصمم ، يعد المهندس التصميمات النهائية شاملة جميع التفصيلات اللازمة للإنشاء وتركيب المعدات الخاصة بالمشروع كما يعد مواصفات المواد وطرق الإنشاء بالإضافة لجداول الكميات وتمثل عنصر التواصل مع المتنافسين للعطاء .

### 3.4.3 مرحلة العطاءات:

يتم فيها طرح المستندات التعاقدية علي المقاولين المؤهلين وإعطائهم فترة زمنية معقولة لدراسة العطاء وتقديمه ويتم تقديم كافة الكفالات تصحب هذه العطاءات وعن طريق التواصل يمكن عقد إجتماع مع جميع المقاولين يتم فيه تقديم المشروع محل الدراسة والرد علي التساؤلات وإستفسار المقاولين وذلك من قبل المالك أو من يمثله ويمكن أن يتم إصدار ملحق للعطاء يشتمل علي الرد وتوضيح لجميع الإستفسارات المقدمة بطريقة رسمية خلال فترة إعداد العطاء وقبل تقديم العطاء بفترة مناسبة وهذا الملحق يصبح جزءاً من المستندات التعاقدية ويجب أن يرفق المقاولين هذه الملاحق ضمن عطاءاتهم حسب شروط طرح المناقصة ، ويتم تقديم العطاءات في أطرف مغلقة ووفقا للتاريخ المحدد في الإعلان عن المناقصة .

عندما يحصل المقاول المهتم بتقديم العطاء علي وثائق المشروع المعلن عنه يقوم بدراسة إمكانية التنفيذ ، وتكاليف كل بند والتكاليف الإجمالية ، ويقدم العطاء في الموعد المحدد في



مظاريف مغلقة .(إدارة العقود الهندسية وعقود التشييد /الكتاب الأول التخطيط للعقددراسة المخاطر والجوانب القانونيةالتزامات الاطراف أ. د. سامي محمد فريج 2011 ) .

#### 3.4.4 العقود:

عرف الفديك (الإتحاد العالمي)العقد بأنه مستندات اتفاقية العقد وخطاب القبول وخطاب العطاء والشروط والمواصفات والرسومات وجداول الكميات وأي مستندات أخرى إن وجدت مذكورة في إتفاقية العقد أو خطاب القبول . دور التحكيم في فض المنازعات في العقود الهندسية في السودان ( م/ أبو العز سعيدمحمد حسن 2017) .

الشروط العامة لعقد الإنشاءات ( الفديك ) .

عرفت الشروط السودانية العقد في المادة ( هـ 1-1-ب-1 ) العقد بأنه الشروط السودانية للأعمال الهندسية (بجزئها الأول والثاني ) والمواصفات والرسومات وجداول الكميات والدعوة للعطاء والتوجيهات الصادرة للمتقدمين للعطاء ، والعطاء وخطاب القبول واتفاقية العقد (إن تمت ) وأي مستندات الحقت صراحة بخطاب القبول واتفاقية العقد.

و عرف أيضاًعلي إنه إتفاقية تحكم العلاقة الفنية والمالية والقانونية بين طرفين أو أكثر لإنجاز عمل ما مقابل أجر معين شرط الا يكون ذلك العمل مخالفا للقانون .وتجسد العلاقة في العقد الغاية بين المالك والمقاول وعملية الإتصال في مفهومها إنها ذات إتجاهين فكل منهما واجبات وحقوق بموجبها يتم تنفيذ أعمال المشروع بأسس وضوابط يتفق عليها وتحديد طريقة أو تقنية الإتصال التي يجب التواصل بها .دور التحكيم في فض المنازعات في العقود الهندسية في السودان ( م/ أبو

العز سعيدمحمد حسن 2017)

بالرغم من اختلاف مشاريع التشييد هي بحاجة إلى تضافر جهود وخبرات فريق العمل المكون

في الحالة العامة من :

(1) المالك Owner.

(2) المصمم (الاستشاري) Design Professionals

(3) المقاول / المنفذ (المتعهد) Contractor.

أطراف أخرى:

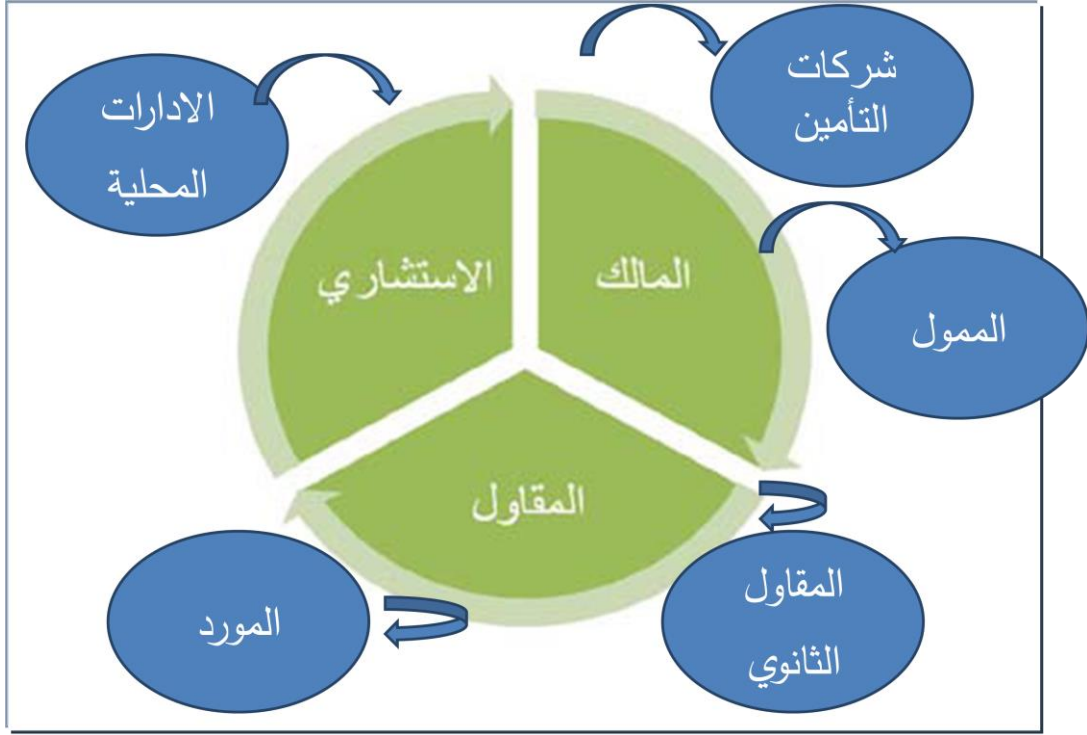
1. المقاول الثانوي Subcontractor

2. المورد Supplier

3. الممول Investors / financier

4. الادارات المحلية Government Body

5. شركات التأمين Insurance Companies



شكل رقم ( 1 ، 3 ) يوضح علاقات فريق العمل (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي رسالة دكتوراة 2011)

### 3.4.5 الاحتياجات:

يتكون الإتصال الإداري من طبقات وتوسيع المهارات من الإستراتيجية الأساسية التطوير والكتابة والتحدث الفعالة لإستخدام هذه المهارات في مواقف تنظيمية أكثر تعقيداً مع تطور المشروع .

من المهم تحديد تسلسل قيادة للإتصال في المشروع ، عادة ما يتم توضيحها في وثائق العقد وعادة ماتتطلب من المالك والمقاول العام التواصل مع بعضهم البعض من خلال المهندس الإستشاري وهو المسؤول عن نقل المعلومات مع مستشاريه ، والمقاول العام هو المسؤول عن نقل المعلومات الي الموردين والمقاولين من الباطن ، وعادة مايكون المشرف من المشروع هو نقطة الإتصال الرئيسية للمقاول العام .

أن وثائق العقد بما في ذلك الرسومات والمواصفات ونماذج طلبات التغيير وطلبات المعلومات ، تشكل الأساس لجميع الإتصالات في المشروع ، من المهم أن إي إتصال مباشر غير وارد في وثائق العقد يحصل علي الترخيص المناسب وأي تغييرات في النطاق أو الجدول الزمني الذي يجب أن يتم توثيقه والإبلاغ عنه من خلال تقنيات الإتصال المناسبة .

قبل البدء بإعداد خطة المشروع الهندسي لا بد من توافر المعلومات التالية:

(1) مستندات العقد لدراستها واستخراج المعلومات منها وتشتمل هذه المستندات على مخططات المشروع،المواصفات العامة و الخاصة للمشروع وجداول الكميات، الأسعار،المراسلات الرسمية بين أطراف التعاقد ( مالك،استشاري،مقاول، جهات رسمية) ، محضر استلام المشروع و قرار الترسية من قبل المالك ، تقرير فحص التربة وغيرها من المستندات الضرورية لبدء عمل خطة المشروع .

(2) وصف المشروع و المساحات و توزيع كتل المشروع .

(3) لائحة بالمشتريات و التوريدات و التجهيزات اللازمة للمشروع .

(4) طريقة إدارة المشروع و التكنولوجيا اللازمة لذلك .

(5) دراسة نقاط قوة و ضعف الشركة .

(6) توافر الموارد من معدات و عمالة و مقاولي الباطن و أسعار السوق و الإنتاجية العملية لكل منها .

(7) تحديد الإمكانيات المتاحة و البدائل المناسبة لكل من المواد و الخطط .

(8) خطط التنفيذ الفنية لعناصر المشروع .

9) تحديد برامج الكمبيوتر التي تساعد في جدولة و تخطيط المشاريع الإنشائية لاستخدامها في المشروع. (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي رسالة دكتوراة 2011) .

### 3.4.6 المخاطبات والتقارير :

هي سجل كامل بالوقائع وعرض للحقائق التي تحدث في موقع المشروع ولهذا تكتسب أهميتها في نقل معلومات مركزة ومحددة عن حدث معين للمساعدة علي إتخاذ القرار علي بصيرة هي أداة مهمة في يد إدارة الإشراف لتحقيق أهدافها والتحكم والسيطرة علي المطالبات المحتملة وهذه التقارير تهدف إلي :

1) متابعة أعمال التنفيذ وغيرها مما يجري في الموقع إحاطة إدارة الإشراف أول بأول لإتخاذ الإجراء المناسب في وقته .

2) توثيق كل مايجري في الموقع بصورة دقيقة ليكون الأساس الذي يستند إليه عند حدوث خلاف أو تباين في وجهات النظر بين الأطراف المشاركة في المشروع.

ويتم كتابة تقارير عن سير العمل بالمشروع على فترات منتظمة ، ويجب تحديد الأنشطة التي تم

الانتهاء منها ، وتحديد درجة اكتمال الأنشطة التي مازالات تحت التنفيذ ، ويتم تقييم هذه المعلومات بحيث تكشف عما إذا كان المشروع متقدماً أو متأخراً ، وتأثير التأخيرات على النهاية المتوقعة للمشروع ، ويتم تحليل البيانات المجمعَة واتخاذ كافة الإجراءات العلاجية لإزالة أسباب التأخير.

هنالك ثلاثة أنواع التقارير الفنية وهي الشهرية والأسبوعية واليومية ، إلا أن التقارير الأسبوعية هي الأكثر شيوعاً ، و يصف هذا التقرير العمل في الموقع من بداية يوم محدد في الأسبوع إلى نهاية اليوم الذي يسبقه في الأسبوع التالي .

ويحتوي هذا التقرير على قائمة بالأنشطة التي بدأت أو انتهت أو مازال العمل جارياً بها خلال الأسبوع المنقضي ، مع تحديد نسبة الإنجاز في كل نشاط ، وكذلك تواريخ بدايات ونهايات الأنشطة وعادة ما تذكر الأنشطة التي تم انجازها قبل فترة التقرير أو الأنشطة المقرر بدايتها بعد فترة التقرير .

وحتى يصف التقرير الحالة العامة للمشروع ، فإنه لابد أن يحتوي على معلومات عن وصول المواد للموقع ، وكذلك قياسات فعلية عن حجم العمل المنفذ ، ويحتوي التقرير على وصف عام لوضع المشروع من ناحية الزمن، ومناقشة الأنشطة الحرجة التي تواجه صعوبات أدت إلى تأخيرها، و وصف مواضع المشاكل بالمشروع ، وكذلك المواضع من المشروع التي يسير فيها العمل بشكل جيد.

وبشكل مجمل عادة ما تحتوي التقارير الدورية على المعلومات التالية:

- 1) الأعمال المنجزة والأخرى التي تأخرت عن المواعيد المقررة لها وفقاً للبرنامج الزمني.
- 2) مدى الإلتزام بالبرنامج الزمني للتنفيذ وحلول التغلب على الإنحرافات إن وجدت.
- 3) مدى تطبيق برنامج توكيد وضبط الجودة.
- 4) مدى تجهيز وتخطيط الموقع لأعمال التنفيذ ، مثل المخازن والمختبرات والورش المؤقتة.
- 5) الرسومات المعدلة ومدى الإنجاز فيها.
- 6) الاجتماعات الدورية وما يناقش من خلالها.
- 7) التعديلات وأوامر التغيير.

8) إجراءات الأمن والسلامة.

9) مدى توفر الموارد من عمالة ومعدات ومواد وما طرأ عليها من تغيير .

10) الدفعات النقدية التي تصرف للمقاول.

11) حالة الطقس حيث تستخدم كمرجعية للحكم على التأخيرات في حال حدوثها.

12) الصور الفوتوغرافية المدعمة للتقرير والتي تعكس التقدم الفعلي للعمل.

(الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي رسالة دكتوراة 2011) .

### 3.4.7 المتابعة والتوثيق : ( الإدخال والحفظ - الاسترجاع)

التوثيق هو الإحتفاظ بالعلومات والمضستندات عن طريق الإدخال الجيد والحفظ والإسترجاع

ومن أنواعه :

#### 1 ) التوثيق المستندي :

وجد هناك العديد من أنواع وثائق الاتصال فيجب وضع تفصيل لوصف الوثيقة، عرضها،

نوعية الاتصال في خطة الاتصالات ففي أثناء المقابلة المبدئية للمشروع، فقم بإحضار مثلاً لكل

وثيقة من وثائق الاتصال، لكي يتعود أعضاء الفريق على مثل هذه الوثائق .

سوف نتطرق الي بعض وثائق الإتصال التي يتم توثيق المشروع عن طريقها وهي :

فالجداول التالية توضح بعض وثائق المشروع العامة، فليس هناك حاجة لجميع هذه الوثائق، فمن

الممكن أن يستخدم كثير من المشروعات لواحدة أو اثنتين. ويعتبر ذلك سبباً هاماً لوجود قيام مدير

المشروع بإحضار أمثلة لهذه الوثائق في المقابلة المبدئية، وذلك لتقدير ما سيحتاج كل شخص

لرؤيته. وإذا لم يتطلب أي شخص رؤية وثيقة معينة، فإذا فلماذا تضيع الوقت في القيام بها؟

وبالطبع إذا لم تكن محتاج إليها في رأيك.

تقنيات حديثة في تطبيق عملية الإتصال بالمشروع :هناك العديد من الأساليب المستخدمة في

إدارة المشروعات بإستخدام نماذج لعملية الإتصال والتواصل ويمكن توضيح ذلك كالآتي :

جدول رقم (3,1) يوضح نموذج الأخبار الحديثة(الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

رسالة دكتوراة 2011)

الجمهور	فريق المشروع
التكرار	أسبوعياً أو نصف اسبوعي
التوقيت	نفس الوقت من كل أسبوع
الوسيلة	البريد الإلكتروني - الوثائق غير الرسمية أو النماذج الخاصة بالعمل
الغرض	توصيل التقدم الأسبوعي للمشروع
الوصف	تعتبر الأخبار الحديثة للحالة إتصلاً إسبوعياً للحالة العامة للمشروع ، وفيها يتم إخبار الفريق بأي تقدم حدث في المشروع ، ويمكن أن تكون في صورة نماذج معدة مقدماً أو مجموعة من الوسائل غير الرسمية ، كما إنها لاتضطر إلي توصيل الخمسة أفكار الرئيسية ، كما يحدث في تقارير الحالة ، حيث يعبر عن ذلك مجرد أخبار حديثة غير رسمية لما حدث في المشروع



جدول رقم (3,2) يوضح تقرير الحالة (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي رسالة

دكتوراة 2011)

الجمهور	فريق المشروع
التكرار	أسبوعياً
التوقيت	نفس الوقت من كل أسبوع
الوسيلة	البريد الإلكتروني - الوثائق غير الرسمية و النماذج الخاصة بالعمل
الغرض	توصيل التقدم الأسبوعي للمشروع
الوصف	تعتبر تقارير الحالة عن لقطه تقدم المشروع الأسبوع السابق ، حيث إنها تقوم بتوصيل القضايا ، المخاطر ، المنتجات ، ماتم تنفيذه ومهام المشروع القادمة فالغرض منها هو توضيح التقدم الإسبوعي ، وايضاً تعتبر مركبة لإظهار قضايا المشروع الهامة علي السطح .

جدول رقم (3,3) يوضح تعليقات المقابلة (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي رسالة

دكتوراة 2011)

الجمهور	أعضاء الفريق ، أعضاء المشروع الغائبون
التكرار	عند الحاجة
التوقيت	نماذج ( الحالة أو مقابلة واحدة خارجية ) أو في تقرير الحالة (مقابلة واحدة خارجية)
الوسيلة	الاجتماعات (محضر)
الغرض	توثيق ما حدث في المقابلة
الوصف	<p>تهدف تعليقات المقابلة إلي أن تعبر عن لقطة لما حدث في المقابلة ، حيث أنها تقوم بتوص القرارات التي أتخذت وتوثق المناقشات التي حدثت فالجمهور الرئيس لهذه الوثيقة هو أعضاء الفريق الذين لم يكونو قادرين علي حضور المقابلة ، بالإضافة إلي وضع تسجيل تاريخي يمكن الإستعانة به كمرجع . إستخدام أفضل الاراء الخاصة بمديري المشروع وإشدا كانت هشذه المقابلة علي درجة عالية من السياسة أو الأهمية فلا بد من إتخاذ تعليقات رسمية أما إشدا كانت مقابلة علي درجة عالية من السياسة أو الأهمية فلا بد من إتخاذ تعليقات رسمية . أما إذا كانت مقابلة واحدة خارجية فمن الممكن أن تظهر النقاط الرئيسية في صورة إما وثيقة رسمية أو في جزء التعلقات الخاصة بتقارير الحالة .</p>

جدول رقم (3,4) يوضح القوائم الواجب إتباعها(الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

رسالة دكتوراة 2011)

الجمهور	أعضاء الفريق
التكرار	إسبوعيا
التوقيت	عادة في الوقت الذي يتم فيه إرسال تقارير الحالة .
الوسيلة	البريد الإلكتروني - خطابات
الغرض	تحديد قائمة خاصة بكل مصدر
الوصف	يستحسن إرسال القوائم الواجب إتباعها لأعضاء الفريق ، إنها لطريقة فعالة بأن تقوم في تحديد ماسيحاته كل مصدر لإكمال المشروع ، فالكثير من أعضاء الفريق لا يحبون لحظة المشروع لأنها من الممكن أن تكون صعبة الفهم ومعلوماتها غير محكمة .

جدول رقم ( 3,5 ) يوضح جدول أعمال المقابلات(الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

رسالة دكتوراة 2011)

الجمهور	فريق الفريق
التكرار	عند الحاجة
التوقيت	يوم أو يومين قبل المقابلة .
الوسيلة	محاضر ، إجتماعات
الغرض	تجهيز أعضاء المشروع للموضوعات التي سيتم مناقشتها في المقابلة
الوصف	تهدف جداول الأعمال إلي ترسيخ سير المقابلة وتأكيد مناقشة جميع الأشياء المتعلقة بالمشروع كما يجب أن تقوم جداول الأعمال بإعطاء الحاضرين ملاحظة أخري للأخبار الحديثة المتوقعة ، والسماح لهم بتحضير إستجاباتهم

جدول رقم (3,6) يوضح تسجيل رسمي للقضايا والمخاطر والمنتجات(الأكاديمية العربية

البريطانية للتعليم العالي رسالة دكتوراة (2011)

الجمهور	جميع أعضاء الفريق
التكرار	إسبوعيا
التوقيت	قبل مقابلة الحالة الأسبوعية بقدر المستطاع
الوسيلة	تقارير ومخاطبات
الغرض	توصيل أشكال وقضايا الفصل
الوصف	<p>من الممكن أن تخدم التسجيلات الرسمية للمنتجات والمخاطر والقضايا أغراض عديدة فإنها تعبر عن قائمة محددة من الأشياء الواجب الانتباه إليها من جانب مدير المشروع فإنها تستطيع المساعدة في تحديد أولوية الأنشطة وتوصيل تأثير الأشياء إلي الفريق فلا تعبر السجلات الرسمية عن إتصال مطلوب ، ولكنها أكثر فعالية في إخبار الحالة السريعة المستلمة في مقابلات الحالة الإسبوعية ، كما تقوم بتوصيل ما يجب القيام به للفريق .</p>

جدول رقم (3,7) يوضح خطة المشروع(الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي رسالة

دكتوراة 2011)

الجمهور	فريق المشروع
التكرار	إسبوعيا
التوقيت	عادة في الوقت الذي يتم فيه إرسال تقرير .
الوسيلة	خطابات
الغرض	توضيح أطر ومهام الفريق الحالية
الوصف	يفضل بعض أعضاء الفريق والعملاء رؤية خطة المشروع فإنه لشي جيد أن تجعلها متاحة بناءً علي طلب الفريق أو علي أساس خطة إتصالية .

## 2) التصوير الدوري للمشروع :

للتصوير الفوتوغرافي أهمية قصوي أثناء تنفيذ المشروعات الإنشائية ، وتزداد هشده الأهمية كلما تقدمت أساليب التنفيذ وكبر حجم المشروعات وإزدادت درجة تعقيدها وحساسيتها ، فهي من أهم أساليب التوثيق وضوحاً وأقلها تكلفة ولأخذ الصور الفوتوغرافية أثناء التنفيذ أهداف رئيسية هي :

تصوير تقدم الإنجاز : تؤخذ هذه الصورة بصفة دورية لكل جزء أو عنصر من المشروع لإيضاح مدي التقدم الذي طرأ منذ أخذت آخر صورة لذلك الجزء توضع هذه الصور مرتبة حسب الأجزاء التي تمثلها وزمن أخذ ال صورة في ألبوم وترفق مع تقرير الإنجاز الشهري .

توثيق نوعية المواد : تؤخذ هذه الصورة لبيان نوع المواد المستخدمة في التنفيذ ، أو لإيضاح الحالة السابقة لبدء العمل لأغراض عدة منها كدليل في حالة حصول خلاف نتيجة ظهور عيوب في المبني مثلا ، أو لغرض الشرح والمناقشة داخل مكتب الإشراف أو خارج الموقع أو لإثبات وجود حالة معينة قبل بدء العمل وبعده ، وكذلك لغرض المقارنة علي أن لاتستخدم المؤثرات

التصويرية الحديثة والتي تغير في الشكل أو النسب للأشياء المصورة ، مثل إستخدام الزاوية العريضة في التصوير أو غير ذلك مما له تأثير . يكتب خلف الصورة أو تحتها تعريف بموضوعها وتاريخ أخذها بالساعة واليوم والشهر والسنة ، واسم المشروع واسم المقاول والزاوية التي أخذت منها الصورة إلي غير ذلك من المعلومات اللازمة .

غالباً ما تؤخذ للمشروع لقطات مختلفة لأماكن معينة كل فترة زمنية ثابتة أسبوع أو شهر وذلك

لخدمة ثلاثة أهداف رئيسة هي:

أ) استغلال هذه الصور للأغراض الدعائية والإعلانية .

ب) الاحتكام لهذه الصور الموثقة في حالة وقوع النزاعات .

ت) لمتابعة معدلات الإنجاز في المشروع كدليل على الجدية أمام المالك أو المستثمرين.

عند استلام القياسات التي تمت في الموقع يتم مقارنة المعلومات بآخر برنامج زمني تم عمله للمشروع ، وتعتبر طريقة الجداول البيانية وسيلة جيدة لتسجيل البيانات الفعلية ورسم صورة عن الوضع الحالي للمشروع وانشطته . (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي رسالة دكتوراة 2011) .

### 3.5 تبادل المعلومات في صناعة التشييد عن طريق الإتصالات :

المعلومات الرسمية، غير الرسمية، والمكتوبة، الشفوية وأي شيء آخر:

يوجد هناك العديد من تصنيفات المعلومات فمن الممكن أن تكون رسمية مثل الوصف التفصيلي المرفق بعقد العملية أو غير رسمية مثل المحادثات والمناقشات والكلمة المنطوقة، كما يمكن كتابتها في بريد إلكتروني أو تحدث في التليفون، تعتبر جميع وسائل الاتصال شيئاً ضرورياً. ويصبح القرار تحديد نوع الوسيلة المستخدمة.

فعلی سبیل المثال :فإذا كان المقاول علی وشك عدم الوفاء بعقد تسليم الخدمات لمشروعك، فلا بد من كتابة إنذار رسمي بنوع من التحذیر، أما إذا تأخر عضو من الفريق في إجراء مهمة استخدام ما يلي كمرشد لك.

### 1. الرسمية في مقابل غير الرسمية :

يعتبر الاتصال الرسمي مطلوب إذا كان يمثل قيمة مادية للمشروع، وإذا كان يعبر عن مناقشة أو اتفاق علی العمل المطلوب، التكلفة أو المواد فلا بد من استخدام الاتصال الرسمي. أما إذا كان لا يعبر قيمة مادية؛ فعند ذلك يعتبر الاتصال غير الرسمي مقبولاً. فالسؤال عن معلومات حديثة سريعة عن مهمة ما في منتصف الأسبوع يعتبر اتصالاً غير رسمي. أما السؤال عن الحالة الرسمية في أثناء مقابلة عن الحالة يعتبر اتصالاً رسمياً.

### 2. المكتوبة في مقابلة شفوية:

بالنسبة لمديري المشروعات التي سارت في طريق غير صحيح؛ فدائماً ما يوجد هناك اتصالاً أو قراراً رغبت في قيامك بتوثيقه. فتقرير ما يجب كتابته وما يمكن بقاؤه شفويا يعبر عن طريق صعب للغاية.. إنك لا تريد الإفراط في التوثيق لذلك فتفقد وثائقك المكتوبة فعاليتها، ومع ذلك؛ فإنك لا تريد التقليل من التوثيق، فإذا أثر علی الوقت، التكلفة أو المجال؛ فإذن لابد من كتابته، أما إذا كان مجرد أخبار حديثة سريعة أو مناقشة للحالة، فعند ذلك يمكن أن يبقى شفويا، ومن الممكن ألا يكون دائماً من السهل اتخاذ القرار بين دقة الكتابة الرسمية وغموض المحادثة الشفهية غير الرسمية.. فمعرفة الاختلافات وإيضاح القرارات لابد أن تقوم بالمساعدة في الإبحار في طرق الاتصال.

<https://sst5.com> › Article › محمد العامري 2016



## الفصل الرابع

### جمع تحليل وتفسير النتائج

لإجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث تم إعداد إستبيان كبديل لجمع المعلومات لدراستها والعمل وتفسيرها وتحليلها ، ومن الخطوات المهمة لهذا الأمر والتي يجب إتباعها وهي :-

#### 4.1 تصميم الإستبيان:

يعتبر الإستبيان من الوسائل الهامة والضرورية التي يعتمد عليها الباحث في قياس متغيرات الدراسة، ولهذا فإننا إعتدنا عليه بشكل كبير وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم وتم تقييم الإستبيان علي هدي الأسئلة ومشكلة البحث وقد إشتمل الإستبيان علي عدة أجزاء كالآتي :-

1) الجزء العام ويتعلق بالمعلومات العامة حول العينة مثل الخبرة ونوع القطاع وطبيعة العمل .

2) الجزء الثاني يتعلق بالمعلومات الإدارية إنطلاقاً من أن عملية الإدارة تعتبر عنصراً أساسياً في صناعة التشييد وتعتبر مفتاحاً لنجاح الأهداف .ويتضمن الجزء مايلي الادارة جوانب الإتصال تقنياته ووسائله ومعوقات الإتصال ومدى تأثيرها علي صناعة التشييد بالسودان .

#### 4.2 مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع كافة الشركات العاملة في صناعة التشييد سواء كانت بالقطاع العام أو الخاص في مجال المقاولات أو الإستشارات ذات التخصص في مجال .

### 4.3 توزيع الاستبيان:

تم عمل الإستبيان إلكترونياً في Google ببرنامج عن طريق Google Drive وحتى تتمكن من معرفة تأثير تقنيات الإتصال بالنسبة للمهندسين بي صورة عامة والحمدلله كانت النتيجة مرضية نوعا ما حيث تم ملء الإستبيان من قبل 51 عينة .

### 4.4 طريقة عمل الاستبيان:

هو برنامج يمكن القيام بإنشاء إستبيان بالذهاب للصفحة الخاصة بمستندات قوئل والضغط علي خيار جديد ومن ثم علي نموذج وتسمية الإستبيان في الخانة المخصصة وإضافة للاسئلة إلي الاستبيان وذلك من خلال الضغط علي ايقونة "إضافة سوال" ويشار الي أنواع الاسئلة التي من الممكن إضافتها وهي كالاتي :

- (1) إختيار من قائمة منسدلة والتي تتيح إمكانية إختيار إجابة واحدة فقط .
- (2) تحديد المربعات والتي تتيح إمكانية إختيار أكثر من إجابة في ذات الوقت .
- (3) تقييم من 1 إلي عدد من اختيار المستخدم مثلا صندوق نصي أو فقرات .
- (4) مشاركة الإستبيان عن طريق الرابط أو التضمين وذلك بإخذ الرمز الخاص بالإستبيان وتضمينه في مواقع الإنترنت أو المشاركة عن طريق البريد الإلكتروني .

## 4.5 رصد وتحليل البيانات:

### 4.5.1 توزيع الاستبيان:

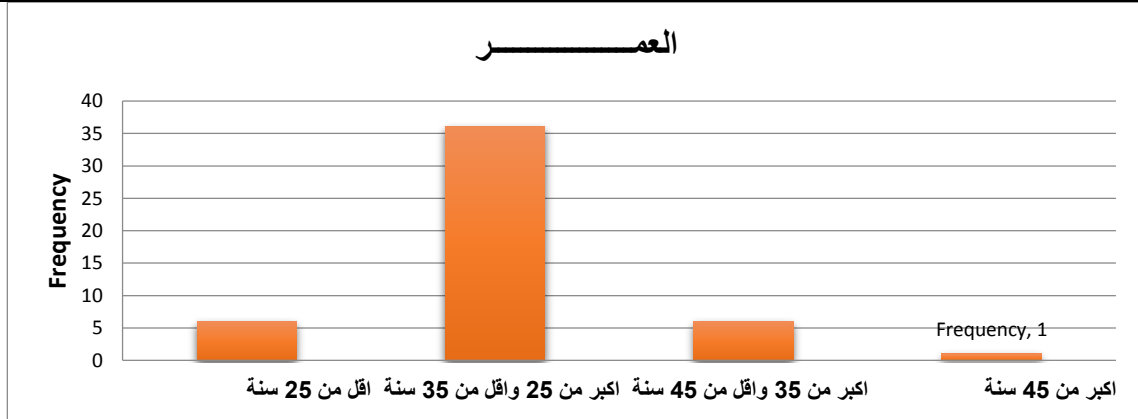
تم توزيع 51 عينة علي الموقع المذكور أعلاه من اصل 60 عينة والحصول علي النتائج بصورة سريعة .

### 4.5.2 رصد وتحليل البيانات:

تم تحليل المعلومات الواردة من الإستبيان بإستخدام برنامج SPSS الإحصائي وهو أحد التطبيقات الإحصائية التي تعمل تحت مظلة وينوز وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والادوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الإستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات ، ومن ثم القيام بتحليلها (التحليل الإحصائي ) ويعتمد النظام الإحصائي SPSS علي المعلومات الرقمية ويتميز البرنامج بقدرته الكبيرة علي معالجة البيانات التي يتم مده بها ويمكن إستخدامه في جميع مناهج البحث العلمي ومن ثم تفسير النتائج ومناقشة أسئلة البحث وذلك هدي الإطار النظري كما يلي: -

جدول رقم (1-4) يوضح العمر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	6.0	5.5	12.2	12.2
	أكبر من 25 و أقل من 35 سنة	36.0	32.7	73.5	85.7
	أكبر من 35 و أقل من 45 سنة	6.0	5.5	12.2	98.0
	أكبر من 45 سنة	1.0	0.9	2.0	100.0
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
Missing	<b>System</b>	61.0	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



شكل رقم (1،4) يوضح العمر

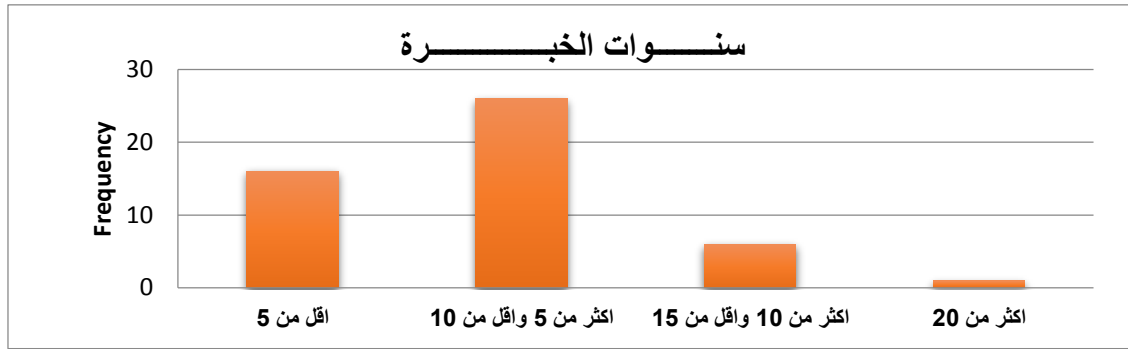
73.5% المسبختين أعمارهم ما بين 25-35 سنة وهي تمثل النسبة الأكبر بينما يمثل المتبقي نسبة 38.7% .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان.

جدول رقم (2-4) يوضح سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنة	16.0	14.5	32.7	32.7
	أكثر من 5 و أقل من 10 سنة	26.0	23.6	53.1	85.7
	أكثر من 10 و أقل من 15 سنة	6.0	5.5	12.2	98.0
	أكثر من 20 سنة	1.0	90.	2.0	100.0
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
Missing	<b>System</b>	61.0	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		

1جدول 2.1.8.2-



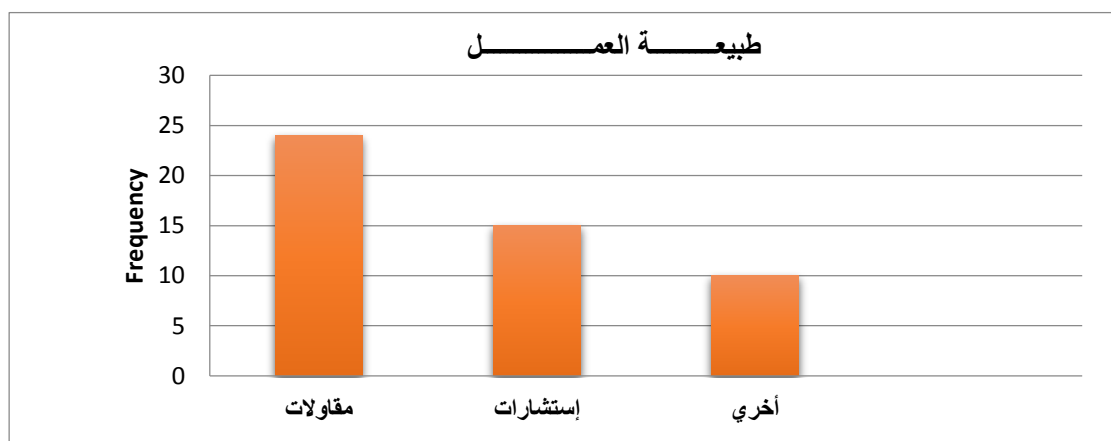
شكل رقم (2،4) يوضح سنوات الخبرة .

نسبة 65.3% من المستبحثين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5-15 سنة وهذا يدل علي أن معظمهم من الخبرات التي يعول عليها كثيرا في صناعة التشييد وهم من يقومون بأمرها ويتوقع أن تمثل اجاباتهم واقع هذه الصناعة في السودان .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان .

جدول رقم (3-4) يوضح طبيعة العمل .

طبيعة العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مقالات	24.0	21.8	49.0	49.0
	إستشارات	15.0	13.6	30.6	79.6
	أخرى	10.0	9.1	20.4	100.0
	Total	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61	55.5		
Total		159	144.5		
		110.0	100.0		



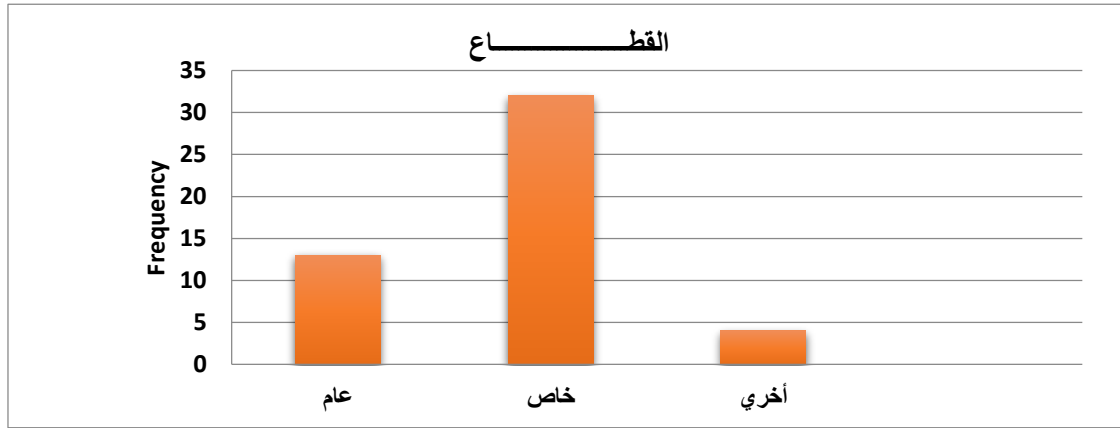
شكل رقم (3،4) يوضح طبيعة العمل .

49% من المستبحثين مقاولين وهذا يدل علي أن النسبة الأكبر لهذا البحث كانت علي قطاع المقاولات والذي له مردود كبير جدا في صناعة التشييد بالسودان .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (4-4) يوضح القطاع .

القطاع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عام	13.0	11.8	26.5	26.5
	خاص	32.0	29.1	65.3	91.8
	أخرى	4.0	3.6	8.2	100.0
	Total	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61.0	55.5		
Total		110	100.0		



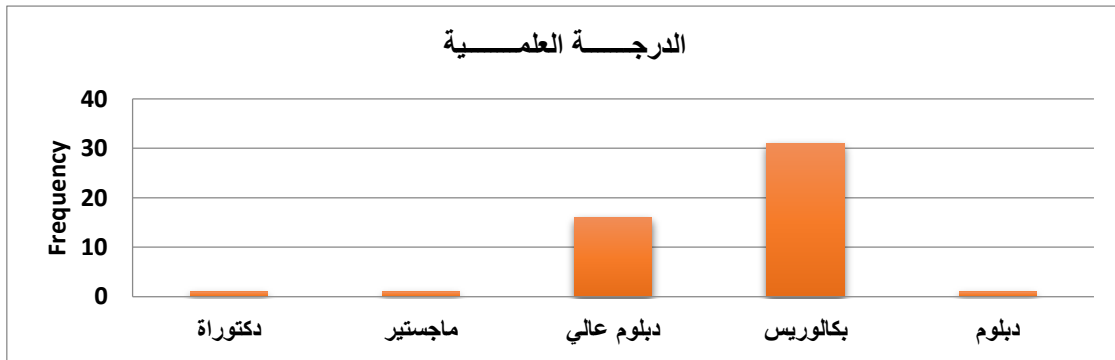
شكل رقم (4،4) يوضح القطاع

65.3% من العينة يعملون في القطاع الخاص الذي له دور كبير في تطوير صناعة التشييد بينما 26.5% في القطاع العام و8.2% أخرى.

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (5-4) يوضح الدرجة العلمية .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دكتوراه	1.0	9.0	2.0	98.0
	ماجستير	1.0	9.0	2.0	64.0
	دبلوم عالي	16.0	14.5	32.0	96.0
	بكالوريوس	31.0	28.2	62.0	68.0
	دبلوم	1.0	9.0	2.0	100.0
	<b>Total</b>	50	45.5	100.0	
Missing	System	60	54.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



شكل رقم (5،4) يوضح الدرجة العلمية

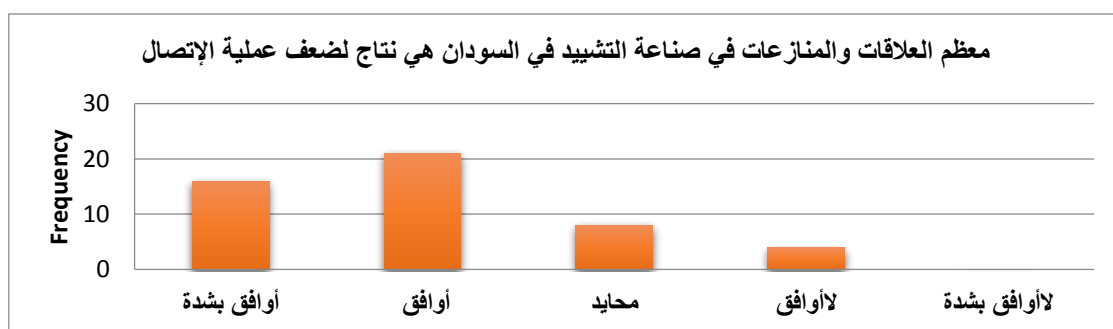
فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فإن 62% بكالوريوس، 2% ماجستير، 32% دبلوم عالي، 2% دكتوراه وبذلك فإن الدرجات العلمية ممثلة تماماً في الدراسة.

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان



جدول رقم(6-4) يوضح معظم العلاقات والمنازعات في صناعة التشييد في السودان هي نتاج لضعف عملية الإتصال.

معظم العلاقات والمنازعات في صناعة التشييد في السودان هي نتاج لضعف عملية الإتصال.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	16.0	14.5	32.7	32.7
	أوافق	21.0	19.1	42.9	75.5
	محايد	8.0	7.3	16.3	91.8
	لا أوافق	4.0	3.6	8.2	100.0
	لاأوافق بشدة	0	0	0	
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



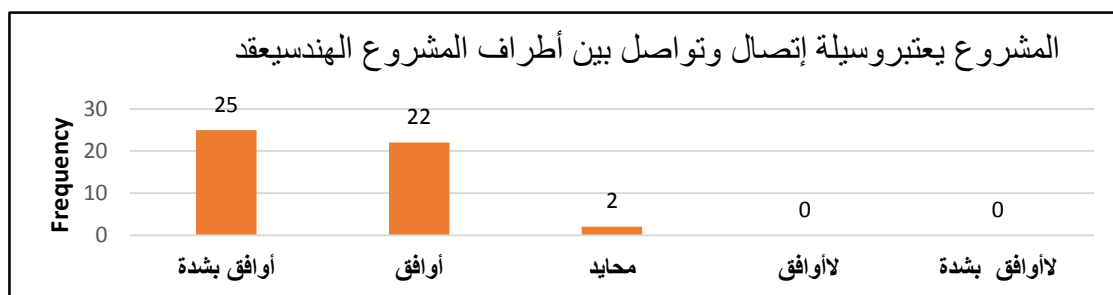
شكل رقم(4،6) يوضح معظم العلاقات والمنازعات في صناعة التشييد في السودان هي نتاج لضعف عملية الإتصال.

ويتضح جلياً أن 75.6% من العينة أقرروا أن معظم العلاقات والمنازعات في صناعة التشييد بالسودان هي نتاج لضعف عملية الإتصال وهذه نسبة كبير لا بد من الوقوف عليها ومعالجتها .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (7-4) يوضح عقد المشروع يعتبر وسيلة إتصال وتواصل بين أطراف المشروع الهندسي .

عقد المشروع يعتبر وسيلة إتصال وتواصل بين أطراف المشروع الهندسي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	25.0	22.7	51.0	51.0
	أوافق	22.0	20.0	44.9	95.9
	محايد	2.0	1.8	4.1	100.0
	لا أوافق	0	0	0	
	لاأوافق بشدة	0	0	0	
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



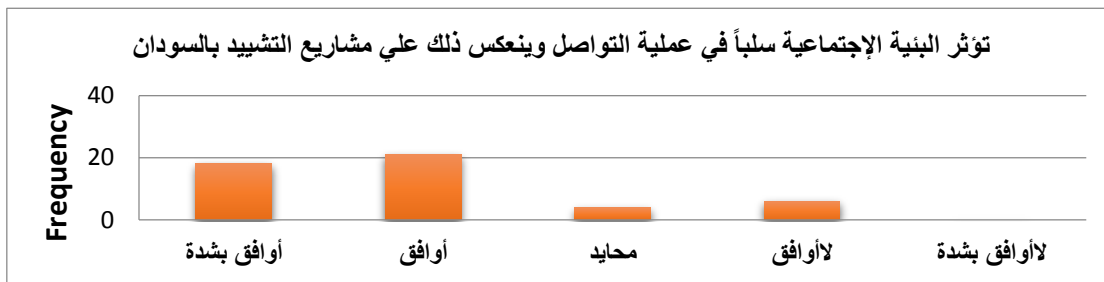
شكل رقم (7،4) يوضح عقد المشروع يعتبر وسيلة إتصال وتواصل بين أطراف المشروع الهندسي

كما يري معظم المستبحثين أن العقد يعتبر وسيلة إتصال وتواصل بين أطراف المشروع الهندسي وذلك بحكم الحقوق والواجبات لكل طرف ويتطلب تواصل بين تلك الأطراف عن طريق الإجتماعات والمكاتبات والزيارات وخلافه .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (4-8) يوضح تـؤثر البنية الإجماعية سلباً في عملية التواصل وينعكس ذلك علي مشاريع التشييد بالسودان.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	18.0	16.4	36.7	36.7
	أوافق	21.0	19.1	42.9	79.6
	محايد	4.0	3.6	8.2	87.8
	لا أوافق	6.0	5.5	12.2	100.0
	لاأوافق بشدة	0	0	0	
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61.0	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



شكل رقم (4،8) يوضح .يوضح تـؤثر البنية الإجماعية سلباً في عملية التواصل وينعكس ذلك علي مشاريع التشييد بالسودان.

يتضح أن 76 % من العينة يروان أن تأثير البنية الجتماعية علي عملية التواصل ممايؤثر سلبا علي مخرجات صناعة التشييد في السودان وذلك بحكم مشاكل الإتصال المتعلقة بالثقافة المجتمعية ووسائل الإتصال المستخدمة.

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان.

جدول رقم (9-4) يوضح في إعتقادك وبصورة عامة فإن تقنيات الإتصال تعمل علي تحسين عملية إتخاذالقرار.

في إعتقادك وبصورة عامة فإن تقنيات الإتصال تعمل علي تحسين عملية إتخاذ القرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent Cumulative
Valid	أوافق بشدة	24.0	21.8	49.0	49.0
	أوافق	21.0	19.1	42.9	91.8
	محايد	4.0	3.6	8.2	100.0
	لاأوافق	0	0	0	
	لاأوافق بشدة	0	0	0	
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
<b>Missing</b>	<b>System</b>	61.0	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



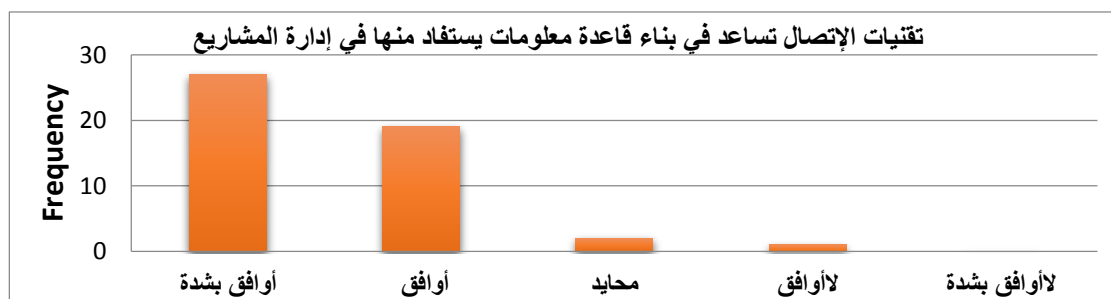
شكل رقم (9،4) يوضح في إعتقادك وبصورة عامة فإن تقنيات الإتصال تعمل علي تحسين عملية إتخاذالقرار.

اتضح أن 91.9% أقررو أن تقنيات الإتصال تساعد في تحسين عملية إتخاذ القرار وهذا له دور فعال جدا داخل المؤسسة من حيث جودة العمل وإتخاذ القرارات الفعالة والتي بدورها تؤدي الي التطور المستمر في هذه الصناعة.

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (10-4) يوضح تقنيات الإتصال تساعد في بناء قاعدة معلومات يستفاد منها في إدارة المشاريع

تقنيات الإتصال تساعد في بناء قاعدة معلومات يستفاد منها في إدارة المشاريع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	27.0	24.5	55.1	55.1
	أوافق	19.0	17.3	38.8	93.9
	محايد	2.0	1.8	4.1	98.0
	لا أوافق	1.0	0.9	2.0	100.0
	لاأوافق بشدة	0.0	0	0	
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



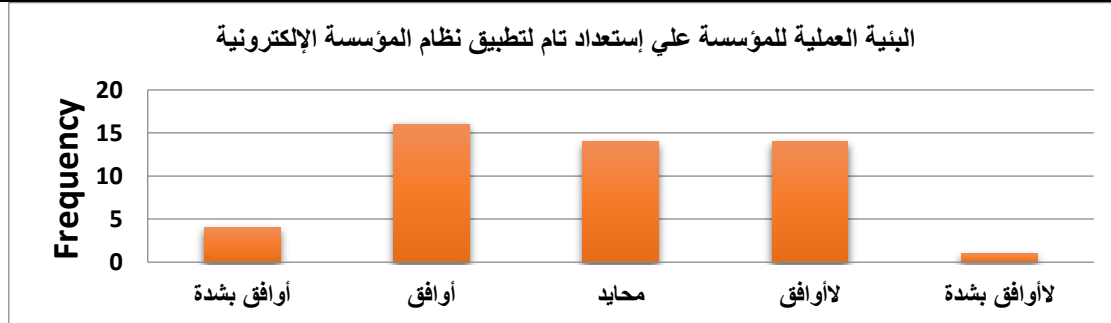
شكل رقم (4،10) يوضح تقنيات الإتصال تساعد في بناء قاعدة معلومات يستفاد منها في إدارة المشاريع

93.9% من المستبحثين يرون أن تقنيات الاتصال تساعد بشكل كبير في توفر قاعدة معلومات يستفاد منها في إدارة المشاريع والتي بدورها تؤدي الي التأثير الكبير في صناعة التشييد بالسودان

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (11-4) يوضح البنية العملية للمؤسسة علي إستعداد تام لتطبيق نظام المؤسسة الإلكترونية .

البنية العملية للمؤسسة علي إستعداد تام لتطبيق نظام المؤسسة الإلكترونية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	4.0	3.6	8.2	8.2
	أوافق	16.0	14.5	32.7	40.8
	محايد	14.0	12.7	28.6	69.4
	لا أوافق	14.0	12.7	28.6	98.0
	لاأوافق بشدة	1.0	9.0	2.0	100.0
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



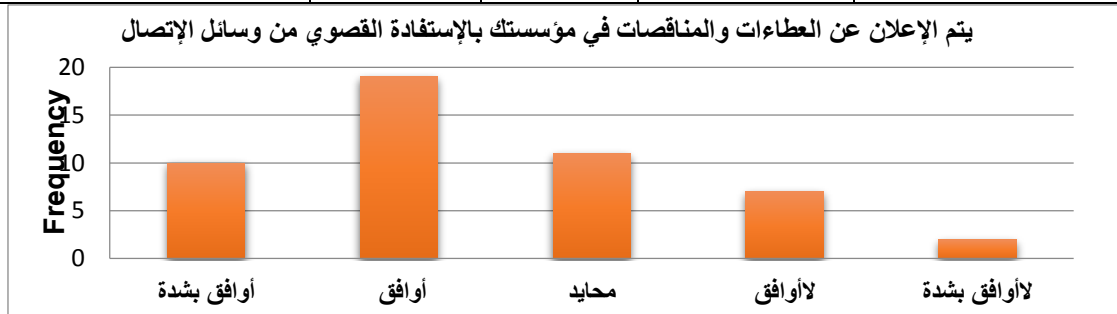
شكل رقم (4،11) يوضح البنية العملية للمؤسسة علي إستعداد تام لتطبيق نظام المؤسسة الإلكترونية

عند سؤال المستبحثين حول المؤسسة الإلكترونية فإن 59% من العينة يرون بالإمكان تطبيق نظم المؤسسة الإلكترونية داخل المؤسسة بينما 30.6% لا يرون ذلك أما 28.6% مترددون وذلك يدل علي أن النسبة الأكبر لهم الإستعداد الكافي لتطبيق نظم المؤسسة الإلكترونية والذي بدوره يقود الي تحسين البيئية العملية وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (12-4) يوضح يتم الإعلان عن العطاءات والمناقصات في مؤسستك بالإستفادة القصوي من وسائل الإتصال.

يتم الإعلان عن العطاءات والمناقصات في مؤسستك بالإستفادة القصوي من وسائل الإتصال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	10.0	9.1	20.4	20.4
	أوافق	19.0	17.3	38.8	59.2
	محايد	11.0	10.0	22.4	81.6
	لا أوافق	7.0	6.4	14.3	95.9
	لا أوافق بشدة	2.0	1.8	4.1	100.0
	<b>Total</b>	49	44.5	100.0	
Missing	System	61	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



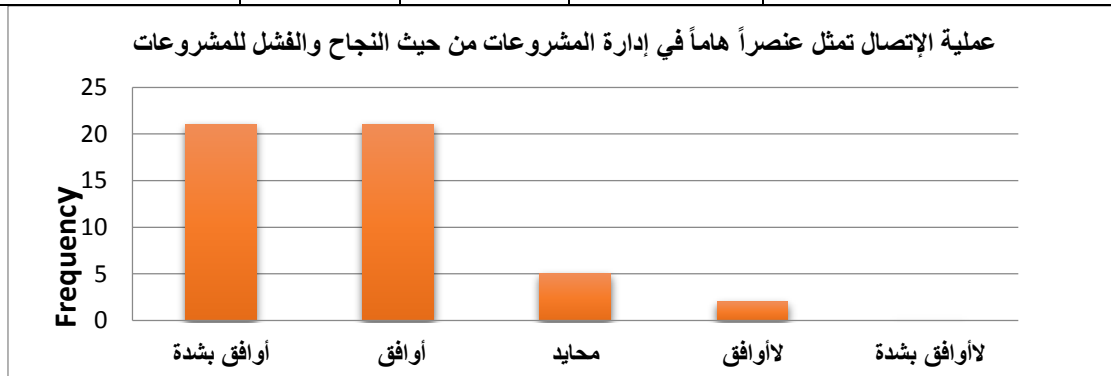
شكل رقم (12،4) يوضح يتم الإعلان عن العطاءات والمناقصات في مؤسستك بالإستفادة القصوي من وسائل الإتصال.

يري 59.2% من المستبحثين ان مؤسساتهم تستفيد من وسائل الاتصال للاعلان عن العطاءات وهذا يدل علي أن هنالك تطور ملحوظ في إستخدام كافة هذه الوسائل وبهذا يوفر لتلك المؤسسات الوقت والجهد الذان يوتران علي مردود صناعة التشييد بالسودان.

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (13-4) يوضح عملية الإتصال تمثل عنصراً هاماً في إدارة المشروعات من حيث النجاح والفشل للمشروعات.

عملية الإتصال تمثل عنصراً هاماً في إدارة المشروعات من حيث النجاح والفشل للمشروعات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	21.0	19.1	42.9	42.9
	أوافق	21.0	19.1	42.9	85.7
	محايد	5.0	4.5	10.2	95.9
	لا أوافق	2.0	1.8	4.1	100.0
	لاأوافق بشدة	0.0	0	0	
	<b>Total</b>	49	44.5	100.0	
Missing	System	61	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



شكل رقم (13،4) يوضح عملية الإتصال تمثل عنصراً هاماً في إدارة المشروعات من حيث النجاح والفشل للمشروعات.

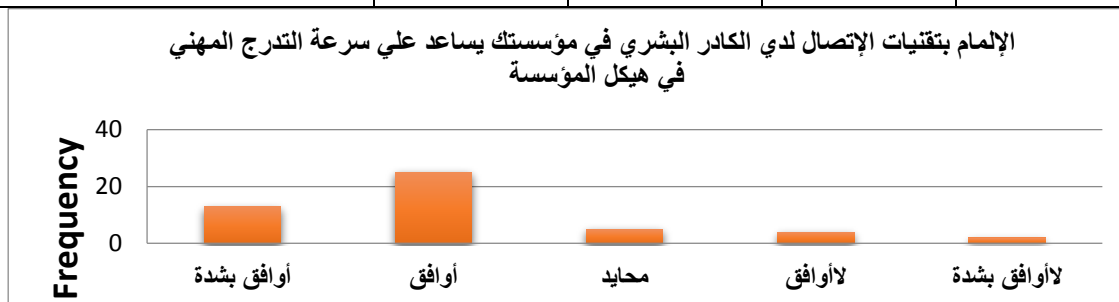
وكذلك فإن 85.8% من المستبحثين أكدوا أن عملية الإتصال تعتبر عنصراً هاماً في إدارة المشروعات وهذا يؤكد ضرورة التدريب المستمر عن طريق إيجاد معاهد وبيوتات خبرة تعمل علي تدريبهم .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان



جدول رقم (14-4) يوضح الإلمام بتقنيات الإتصال لدي الكادر البشري في مؤسستك يساعد علي سرعة التدرج المهني في هيكل المؤسسة.

الإلمام بتقنيات الإتصال لدي الكادر البشري في مؤسستك يساعد علي سرعة التدرج المهني في هيكل المؤسسة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	13.0	11.8	26.5	26.5
	أوافق	25.0	22.7	51.0	77.6
	محايد	5.0	4.5	10.2	87.8
	لا أوافق	4.0	3.6	8.2	95.9
	لاأوافق بشدة	2.0	1.8	4.1	100.0
	Total	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61.0	55.5		
Total		110.0	100.0		



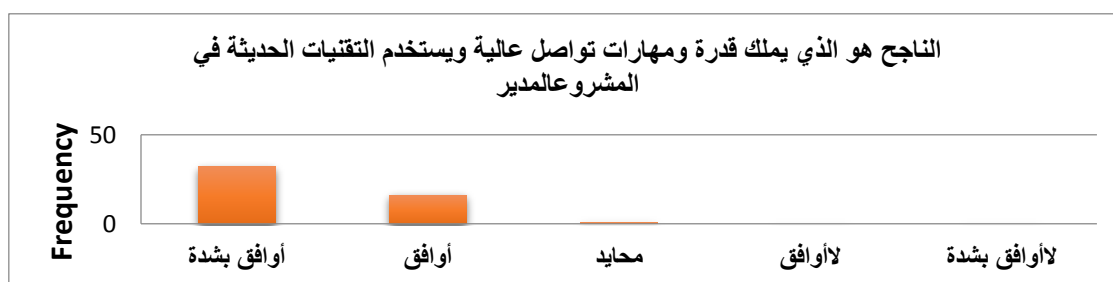
شكل رقم (14،4) يوضح الإلمام بتقنيات الإتصال لدي الكادر البشري في مؤسستك يساعد علي سرعة التدرج المهني في هيكل المؤسسة.

77.5% من المستبحثين يرون ان الالمام الكافي بتقنيات الإتصال يساعد علي سرعة التدرج المهني هذا يدل علي أن تطبيق تقنيات الاتصال داخل المؤسسة يقود الي تحسين قدرات ومهارات ونتاجية الكادر البشري في تلك المؤسسات والذي ينعكس علي نجاح المشاريع في تلك المؤسسات .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (15-4) يوضح المدير الناجح هو الذي يملك قدرة ومهارات تواصل عالية ويستخدم التقنيات الحديثة في المشروع .

المدير الناجح هو الذي يملك قدرة ومهارات تواصل عالية ويستخدم التقنيات الحديثة في المشروع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	32.0	29.1	65.3	65.3
	أوافق	16.0	14.5	32.7	98.0
	محايد	1.0	9.	2.0	100.0
	لأوافق	0.0	0.0	0.0	
	لأوافق بشدة	0.0	0.0	0.0	
	<b>Total</b>	49	44.5	100.0	
Missing	System	61	55.5		
<b>Total</b>		110	100.0		



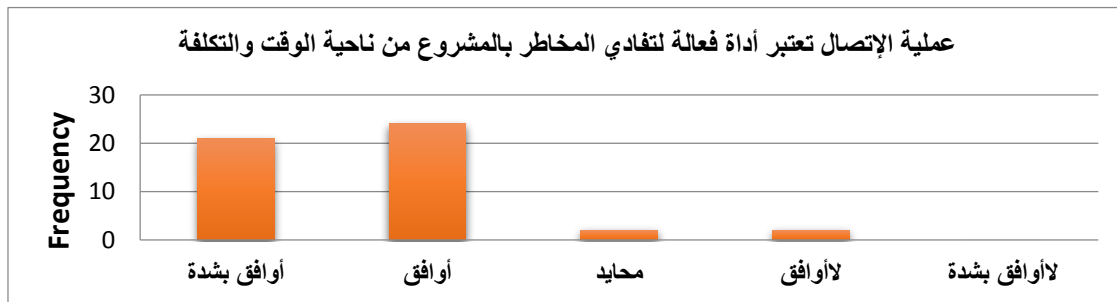
شكل رقم (4،15) يوضح المدير الناجح هو الذي يملك قدرة ومهارات تواصل عالية ويستخدم التقنيات الحديثة في المشروع

كما أن 98% من المستبحثين أفادوا أن المدير الناجح هو الذي يكون له قدرات ومهارات تواصل عالية ويستخدم التقنيات الحديثة في إدارة المشروع وبالتالي يتضح لنا مدي اهمية وجود مدراء بهذه الكفاءة للتقدم بي صناعة التشييد بالسودان .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان.

جدول رقم (16-4) يوضح عملية الإتصال تعتبر أداة فعالة لتفادي المخاطر بالمشروع من ناحية الوقت والتكلفة.

عملية الإتصال تعتبر أداة فعالة لتفادي المخاطر بالمشروع من ناحية الوقت والتكلفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	21.0	19.1	42.9	42.9
	أوافق	24.0	21.8	49.0	91.8
	محايد	2.0	1.8	4.1	95.9
	لا أوافق	2.0	1.8	4.1	100.0
	لاأوافق بشدة	0.0	0.0	0.0	
	<b>Total</b>	49	44.5	100.0	
Missing	System	61	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



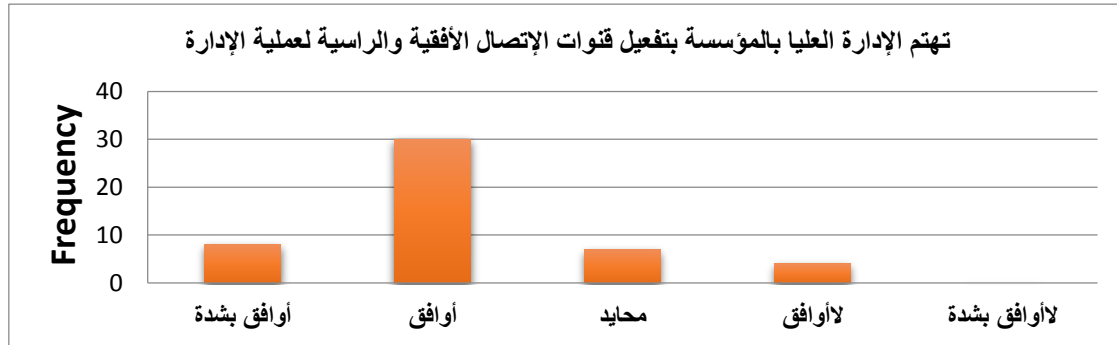
شكل رقم (16،4) يوضح عملية الإتصال تعتبر أداة فعالة لتفادي المخاطر بالمشروع من ناحية الوقت والتكلفة.

91.8% من المستبحثين يعتبرون الإتصال أداة فعالة في تفادي المخاطر وذلك يدل علي أن الاغلبية العظمي من المستبحثين علي دراية كافية بتقنيات الاتصال وإستخدامها لتفادي المخاطر منذ بداية المشروع والتي لها الاثر الأكبر علي عاملي الوقت والتكلفة في نجاح تلك المشاريع .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (17-4) يوضح تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بتفعيل قنوات الإتصال الأفقية والراسية لعملية الإدارة.

تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بتفعيل قنوات الإتصال الأفقية والراسية تسهيلاً لعملية الإدارة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	8.0	7.3	16.3	16.3
	أوافق	30.0	27.3	61.2	77.6
	محايد	7.0	6.4	14.3	91.8
	لا أوافق	4.0	3.6	8.2	100.0
	لأوافق بشدة	0.0	0.0	0.0	
	<b>Total</b>	49	44.5	100.0	
Missing	System	61	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



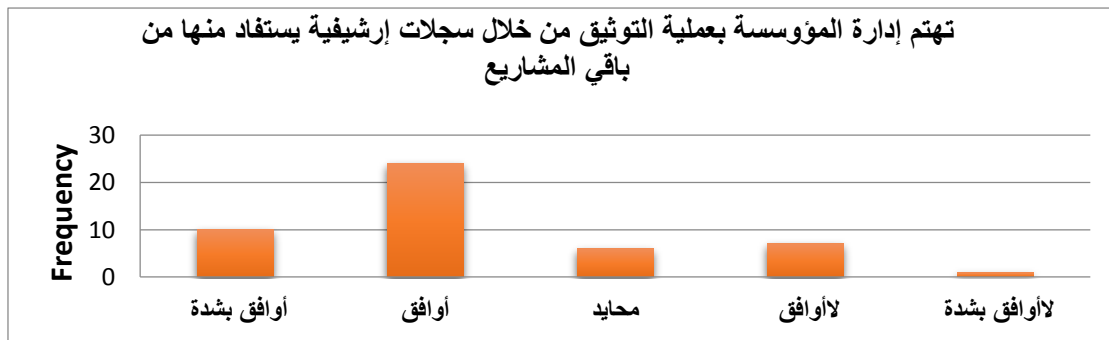
شكل رقم (17،4) يوضح تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بتفعيل قنوات الإتصال الأفقية والراسية لعملية الإدارة.

77.5% من المستبحثين يرؤن أن تفعيل قنوات الإتصال الأفقية والراسية تعمل علي تسهيل عملية الإدارة داخلالمؤسسة وهذا يدل علي مدي أهمية قنوات الإتصال داخل إي مؤسسة والتي بدورها تقود الي الإدارة الجيدة ومن ثم الي نجاح المشاريع في صناعة التشييد .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (18-4) يوضح تهتم إدارة المؤسسة بعملية التوثيق من خلال سجلات إرشيفية يستفاد منها من باقي المشاريع.

تهتم إدارة المؤسسة بعملية التوثيق من خلال سجلات إرشيفية يستفاد منها من باقي المشاريع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent Cumulative
Valid	أوافق بشدة	10.0	9.1	20.4	20.4
	أوافق	24.0	21.8	49.0	69.4
	محايد	6.0	5.5	12.2	81.6
	لا أوافق	7.0	6.4	14.3	95.9
	لاأوافق بشدة	1.0	0.9	2.0	98.0
	<b>Total</b>	49	44.5	100.0	
Missing	System	61.0	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



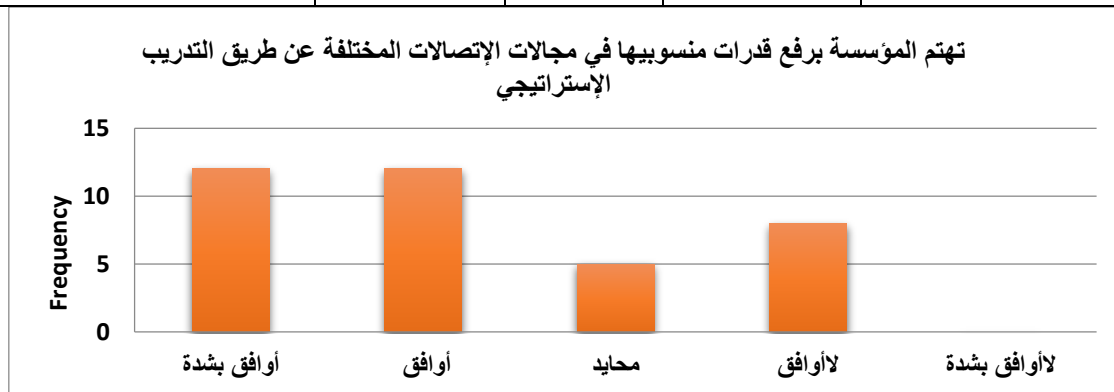
شكل رقم (4،18) يوضح تهتم إدارة المؤسسة بعملية التوثيق من خلال سجلات إرشيفية يستفاد منها من باقي المشاريع.

لأهمية عملية التوثيق فقد سئل المتبحثون حول أهمية العملية وأكد 69.4% علي مدي أهمية إدارة مؤسساتهم بعملية التوثيق من خلال سجلات إرشيفية يستفاد منها في المشاريع الاخرى .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (19-4) يوضح تهتم المؤسسة برفع قدرات منسوبيها في مجالات الإتصالات المختلفة عن طريق التدريب الإستراتيجي.

تهتم المؤسسة برفع قدرات منسوبيها في مجالات الإتصالات المختلفة عن طريق التدريب الإستراتيجي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	12.0	10.9	24.5	24.5
	أوافق	12.0	21.8	49.0	73.5
	محايد	5.0	4.5	10.2	83.7
	لا أوافق	8.0	7.3	16.3	100.0
	لاأوافق بشدة	0.0	0.0	0.0	
	Total	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61.0	55.5		
Total		110.0	100.0		



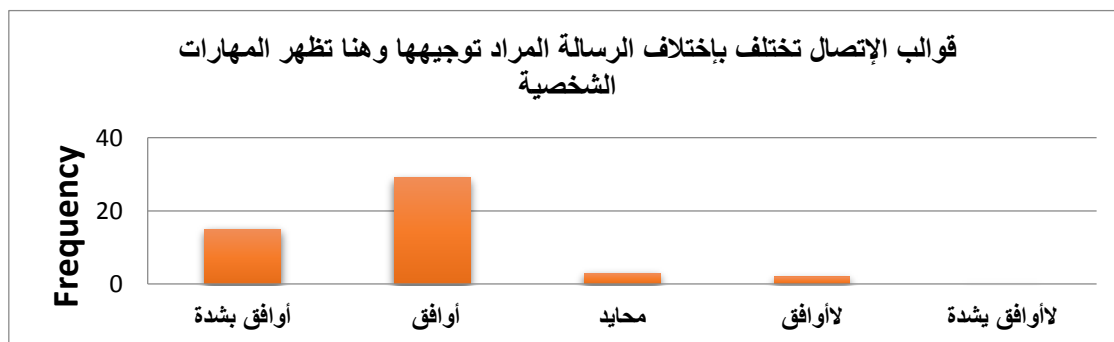
شكل رقم (4،19) يوضح تهتم المؤسسة برفع قدرات منسوبيها في مجالات الإتصالات المختلفة عن طريق التدريب الإستراتيجي.

و73.5% من المستبحثون أكدوا أن عملية الإتصال تعتبرها عنصراً هاماً في إدارة المشروعات وهذا يؤكد ضرورة التدريب الحديث لهم عن طريق إيجاد معاهد وبيوتات تعمل علي تدريبهم .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (20-4) يوضح قوالب الإتصال تختلف بإختلاف الرسالة المراد توجيهها وهنا تظهر المهارات الشخصية

قوالب الإتصال تختلف بإختلاف الرسالة المراد توجيهها وهنا تظهر المهارات الشخصية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	15.0	13.6	30.6	30.6
	أوافق	29.0	26.4	59.2	89.8
	محايد	3.0	2.7	6.1	95.9
	لا أوافق	2.0	1.8	4.1	100.0
	لاأوافق بشدة	0.0	0.0	0.0	
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61.0	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



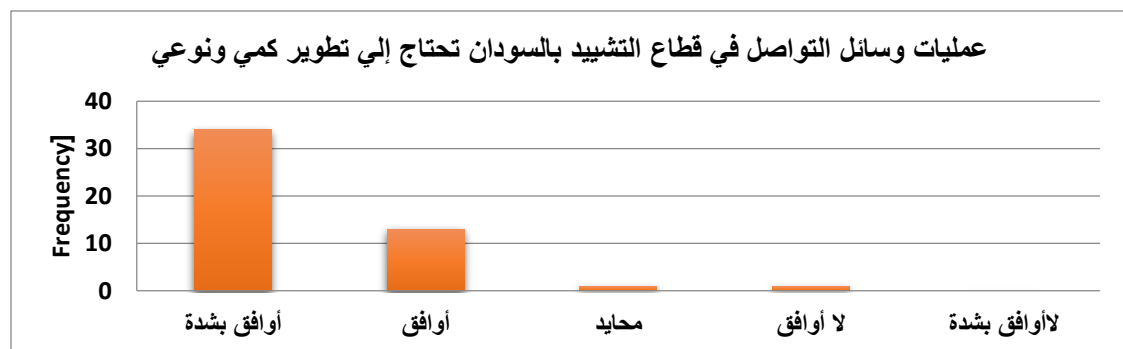
شكل رقم (20،4) يوضح قوالب الإتصال تختلف بإختلاف الرسالة المراد توجيهها وهنا تظهر المهارات الشخصية.

من حيث إستخدام وسائل الإتصال المختلفة رأى 88.8% من العينة أن قوالب الإتصال تختلف بإختلاف الرسالة المراد توجيهها ومن هنا تظهر المهارات الشخصية التي تساعد وبشكل كبير في إدارة المشاريع بنجاح والتي بدورها تنعكس علي صناعة التشييد بالسودان .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (21-4) يوضح عمليات وسائل التواصل في قطاع التشييد بالسودان تحتاج إلي تطوير كمي ونوعي.

عمليات وسائل التواصل في قطاع التشييد بالسودان تحتاج إلي تطوير كمي ونوعي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	34.0	30.9	69.4	69.4
	أوافق	13.0	11.8	26.5	95.9
	محايد	1.0	0.9	2.0	98.0
	لا أوافق	1.0	0.9	2.0	100.0
	لاأوافق بشدة	0.0	0.0	0	
	Total	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61.0	55.5		
Total		110.0	100.0		



شكل رقم (21،4) يوضح عمليات وسائل التواصل في قطاع التشييد بالسودان تحتاج إلي تطوير كمي ونوعي.

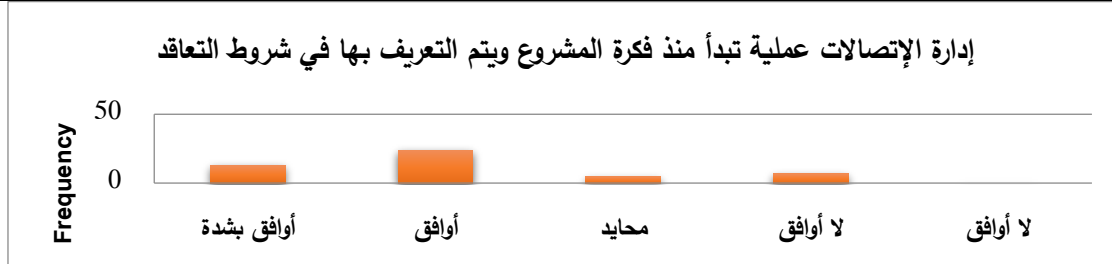
للمستبحثين رأي حول وسائل الإتصال من حيث التطوير والتحديث إذ أن 96% منهم يرون أن عمليات ووسائل التواصل تحتاج الي تطوير وهذا يدل علي أن هنالك إقبال علي إستخدام التقنيات بي طريقة صحيحة يستفاد منها في تطوير صناعة التشييد بالسودان .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان



جدول رقم (22-4) يوضح إدارة الاتصالات عملية تبدأ منذ فكرة المشروع ويتم التعريف بها في شروط التعاقد.

إدارة الاتصالات عملية تبدأ منذ فكرة المشروع ويتم التعريف بها في شروط التعاقد.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	13.0	11.8	26.5	26.5
	أوافق	24.0	21.8	49.0	75.5
	محايد	5.0	4.5	10.2	85.7
	لا أوافق	7.0	6.4	14.3	100.0
	لا أوافق	0.0	0	0	
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
<b>Missing</b>	<b>System</b>	61.0	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



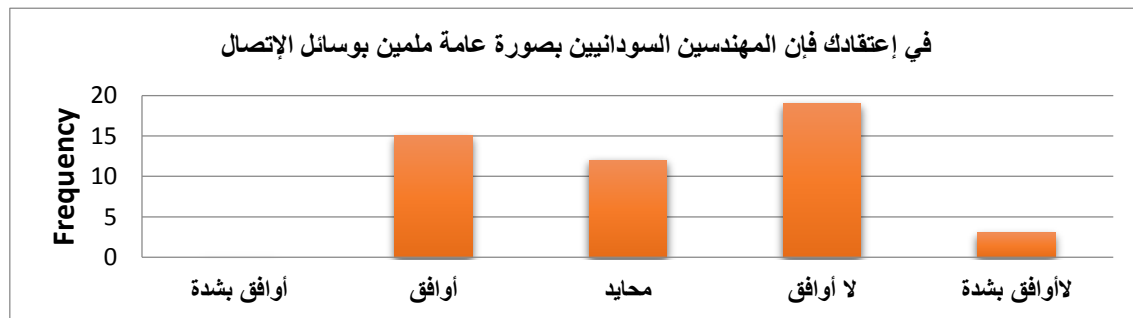
شكل رقم (4،22) يوضح إدارة الاتصالات عملية تبدأ منذ فكرة المشروع ويتم التعريف بها في شروط التعاقد.

إدارة الاتصالات تبددنا منذ فكرة المشروع هذا ماروه 75.5% من المستبحثين وهذا يدل علي مدي الإستجابة والاقبال لتطبيق تقنيات الإتصال وإدارة الاتصالات في أي مشروع والتي بدورها تنعكس علي نجاح المشاريع داخل إي مؤسسة والتي حتما سوف يكون لها مردود كبير جدا في صناعة التشبييد بالسودان.

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (23-4) يوضح في إعتقادك فإن المهندسين السودانيين بصورة عامة ملمين بوسائل الإتصال .

في إعتقادك فإن المهندسين السودانيين بصورة عامة ملمين بوسائل الإتصال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	0.0	0	0	0
	أوافق	15.0	13.6	30.6	30.6
	محايد	12.0	10.9	24.5	55.1
	لا أوافق	19.0	17.3	38.8	93.9
	لاأوافق بشدة	3.0	2.7	6.1	100.0
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
<b>Missing</b>	<b>System</b>	61.0	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



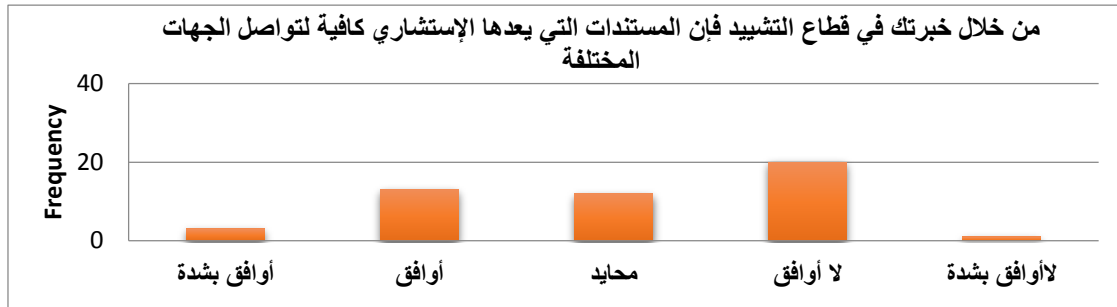
شكل رقم (4،23) يوضح في إعتقادك فإن المهندسين السودانيين بصورة عامة ملمين بوسائل الإتصال .

فيما يتعلق بالثقافة العامة حول إستخدام وسائل الإتصال والتواصل فنري أن 30.6% من المستبحثين يرون أنهم ملمين بوسائل التواصل بينما 66.4% غير ملمين بها وهذا يعتبر مؤشراً سالباً في صناعة التشييد بالسودان ويستوجب المعالجات الفعالة .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (24-4) يوضح من خلال خبرتك في قطاع التشييد فإن المستندات التي يعدها الإستشاري كافية لتواصل الجهات المختلفة.

من خلال خبرتك في قطاع التشييد فإن المستندات التي يعدها الإستشاري كافية لتواصل الجهات المختلفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	3.0	2.7	6.1	6.1
	أوافق	13.0	11.8	26.5	32.7
	محايد	12.0	10.9	24.5	57.1
	لا أوافق	20.0	18.2	40.8	98.0
	لاأوافق بشدة	1.0	9.	2.0	100.0
	<b>Total</b>	49.0	44.5	100.0	
Missing	System	61.0	55.5		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



شكل رقم (24,4) يوضح من خلال خبرتك في قطاع التشييد فإن المستندات التي يعدها الإستشاري كافية لتواصل الجهات المختلفة.

وبما أن مستندات المشروع يتم إعدادها بواسطة الإستشاري فيرى 42.8% من العينة أن تلك المستندات لا يتم إعدادها بطريقة محكمة لتواصل الجهات المختلفة بينما أن 32.6% عكس ذلك أما 26.5 يتحفظون علي ذلك وهذا يؤكد ماذهب اليه البحث من ناحية القصور وعدم الدقة في إعداد هذه المستندات .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

جدول رقم (25-4) يوضح من واقع خبرتك كيف ترتب الإتصالات التالية في قطاع التشييد من حيث الإستخدام .

من واقع خبرتك كيف ترتب الإتصالات التالية في قطاع التشييد من حيث الإستخدام					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الهاتف	24.0	21.8	47.1	47.1
	الفاكس	6.0	5.5	11.8	58.8
	الانترنت	9.0	8.2	17.6	76.5
	لوحة الاعلان	4.0	3.6	7.8	84.3
	الاجتماعات	7.0	6.4	13.7	98.0
	التقرير	1.0	9.	2.0	100.0
	<b>Total</b>	51.0	46.4	100.0	
Missing	System	59.0	53.6		
<b>Total</b>		110.0	100.0		



شكل رقم (25,4) يوضح من واقع خبرتك كيف ترتب الإتصالات التالية في قطاع التشييد من حيث الإستخدام .

يرى المستبحثون أن الهاتف هو أكثر تقنيات الاتصال إستخداماً ويأتي في المرتبة الاولى بنسبة 47.1% وهذا يدل علي أن الهاتف مهما جدا في التواصل وتراوحت النسب في باقي التقنيات من (7-17)% بينما سجلت ادني نسبة التقارير بنسبة 2% وهذا يدل أن عدم توثيق المعلومات يؤدي الي مشاكل ونزاعات بين الاطراف في المشروع .

المصدر: إعداد الباحثة علي ضوء الإستبيان

## الفصل الخامس

### الخلاصة والتوصيات

#### 5.1 الخلاصة:

(مقدمة ناتجة من تحليل الباب الثالث)

- 1) تساعد تقنيات الإتصال بشكل كبير في توفر قاعدة معلوماتية يستفاد منها في إدارة المشاريع والتي بدورها تؤدي الي التأثير الايجابي في صناعة التشييد .
- 2) تعتبر عملية الإتصال عنصراً مهماً في إدارة المشاريع وهذا يؤكد ضرورة التدريب المستمر .
- 3) المدير الناجح هو الذي يكون له قدرات ومهارات تواصل عالية ويستخدم التقنيات الحديثة .
- 4) عملية توثيق العلومات من خلال سجلات ارشيفية يستفاد منها في المشاريع الأخرى ومن هذا البحث اظهر ان نسبة التقارير ضعيفة جدا مقارنة بإستخدام الهاتف .
- 5) عملية الإتصال أداة فعالة لتفادي المخاطر التي تؤثر علي الوقت والكلفة .
- 6) قوالب الإتصال تختلف بإختلاف الرسالة المراد توجيهها ومن هنا تظهر المهارات الشخصية التي تساعد بشكل كبير في إدارة المشاريع والتي تنكس علي صناعة التشييد بالسودان .
- 7) عملية الإتصال تحتاج الي تطوير مستمر بطريقة صحيحة يستفاد منها في صناعة التشييد بالسودان .

8) كثرة الإعتدال على الوسائل المكتوبة مثل : المحاضر ،التقارير ، التعليمات ، في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الإتصالات ، وذلك لمسيرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي تطرأ والتكيف معها .  
وباختصار يبدو أن قدراً أكبر من الإتصالات يمكن أن يكون مفيداً للكثير من المؤسسات ، ويمكن أن تصبح الإتصالات أكثر دقة وأكثر فاعلية إذا أرادت المؤسسات ذلك ، معرفة مدى أهمية حاجة العاملين إلى المعلومات .

## 5.2 التوصيات :

علي ضوء الإستنتاجات السابقة تدرج التوصيات حول قسمين :

### 5.2.1 توصيات ناتجة من النتائج وتحليلها :

- 1) تدعيم الثقافة الإتصالية لدي الموظفين وتطوير مهارات الإتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الإتصال لان ذلك يؤدي الي تحقيق فعالية أكبر في الإتصال .
- 2) العمل علي التنسيق بين الأقسام المختلفة الداخلية والخارجية وتحديد وسائل وأساليب الإتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات .
- 3) الإهتمام بالإتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع المشروع قد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات .
- 4) تطوير مهارات الإتصال بالنسبة للعاملين علي كافة المستويات وهذه المهارات هي ( مهارات التحدث ، مهارات الكتابة ، مهارات القراءة ، مهارات الإنصات ، مهارات التفكير )

(5) العمل علي التنسيق بين الاقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الإتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات داخل المؤسسة .

(6) الاهتمام الكبير بتقنيات الإتصال وإستخدام ما هو حديث منها علي كافة مستويات قطاع التشييد.

### 5.2.2 توصيات لدراسات مستقبلية:

يمكن لهذا البحث أن يطور ويشمل العديد من مجالات الإتصال في صناعة التشييد ومن التوصيات في صناعة التشييد ومن التوصيات لدراسات لاحقة تم إقتراح الآتي :

- (1) بأن يتم تناول موضوع الإتصالات ومدى تطبيقها في مشاريع التشييد بالسودان .
- (2) بأن تتناول دراسات أخرى موضوع مدى تأثير الإتصال في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة في نجاح المشاريع .
- (3) أثر تقنيات الإتصال في مرحلة ما قبل توقيع العقد .

## المراجع

العربية - :

1. الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة (د/طلق عوض الله السواط وآخرين 2000) .
2. مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال (حسين حريم 2009) .
3. المدخل إلى الاتصال الجماهيري، (عصام سليمان الموسى 2009) .
4. دراسة مدي فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية. بحث ماجستير (أ / سليم كفان 2005/2004) .
5. مهارات الإتصال (أ.د.عازة محمد سلام 2007) .
6. الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي [www.abahe.com/html](http://www.abahe.com/html) 2011.
7. تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولات - (هنري إنطوان سميث/تعريب علاء أحمد سمور 2013) .
8. إعداد وكتابة التقارير (د, محمد العامري 2016) .
9. إدارة العقود الهندسية وعقود التشييد /الكتاب الأول التخطيط للعقد دراسة المخاطر والجوانب القانونية التزامات الاطراف (أ. د. سامي محمد فريج 2011) .
10. دور التحكيم في فض المنازعات في العقود الهندسية في السودان (م/ أبو العز سعيد محمد حسن 2017) .



## الملحقات

بسم الله الرحمن الرحيم

## ملحق رقم (1)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

إستبيان لبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في هندسة التشييد بعنوان :-

دور تقنيات الإتصال في نجاح مشاريع التشييد بالسودان

ملحوظة:-

هذا الإستبيان بغرض البحث العلمي وسوف تظل كافة البيانات محل سرية تامة .

الجزء الأول :- (عام)

1. الإسم (إختياري)/-----
2. المهنة/-----
3. مكان العمل (إختياري)/-----
4. العمر:-  
أقل من 25 سنة  25 - أقل 35 سنة  35-45 سنة  أكبر من 45 سنة
5. سنوات الخبرة :-  
أقل من 5 سنة  بين 5-10 سنة  10-15 سنة  أكثر من 20 سنة
6. طبيعة العمل :-  
مقاولات  إستشارات  أخرى (حدد)-----
7. القطاع :-  
عام  خاص  أخرى(حدد)-----

8. الدرجة العلمية:-

بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراة

الجزء الثاني :- بيانات حول ثقافة تقنيات الإتصال :

1. من واقع خبرتك كيف ترتب تقنيات الإتصال التالية في قطاع التشييد من حيث الإستخدام :

بند	العبارة	اولاً	ثانياً	ثالثاً	رابعاً	خامساً	سادساً
1	الهاتف						
2	الفاكس						
3	الانترنت						
4	لوحة الاعلانات						
5	الاجتماعات						
6	التقرير						

2. معظم الخلافات والمنازعات في صناعة التشييد في السودان هي نتاج لضعف عملية الإتصال .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

3. عقد المشروع يعتبر وسيلة إتصال وتواصل بين أطراف المشروع الهندسي .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

4. تؤثر البنية الإجتماعية سلباً في عملية التواصل وينعكس ذلك علي مشاريع التشييد بالسودان .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

5. في إعتقادك وبصورة عامة فإن تقنيات الإتصال تعمل علي تحسين عملية إتخاذ القرار .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

6. تقنيات الإتصال تساعد في بناء قاعدة معلومات يستفاد منها في إدارة المشاريع .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

7. البنية العملية للمؤسسة علي استعداد تام لتطبيق نظم المؤسسة الإلكترونية .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

8. يتم الإعلان عن العطاءات والمناقصات في مؤسستك بالإستفادة القصوي من وسائل الاتصال .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

9. عملية الإتصال تمثل عنصراً هاماً في إدارة المشروعات من حيث النجاح والفشل للمشروعات .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

10. الإلمام بتقنيات الإتصال لدي الكادر البشري في مؤسستك يساعد علي سرعة التدرج المهني في هيكل المؤسسة .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

11. المدير الناجح هو الذي يملك قدرة ومهارات تواصل عالية ويستخدم التقنيات الحديثة في المشروع .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

12. عملية الإتصال تعتبر أداة فعالة لتفادي المخاطر بالمشروع من ناحية الوقت والتكلفة .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

13. تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بتفعيل قنوات الإتصال الأفقية والراسية تسهيلاً لعملية الإدارة .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

14. تهتم إدارة المؤسسة بعملية التوثيق من خلال سجلات إرشيفية يستفاد منها في باقي المشاريع .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

15. تهتم المؤسسة برفع قدرات منسوبيها في مجالات الإتصالات المختلفة عن طريق التدريب الإستراتيجي .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

16. قوالب الإتصال تختلف باختلاف الرسالة المراد توجيهها وهنا تظهر المهارات الشخصية .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

17. عمليات ووسائل التواصل في قطاع التشييد بالسودان تحتاج الي تطوير كمي ونوعي .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

18. إدارة الإتصالات عملية تبدأ منذ فكرة المشروع ويتم التعريف بها في شروط التعاقد .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

19. في إعتقادك فإن المهندسين السودانيين بصورة عامة ملمين بوسائل الاتصال .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

20. من خلال خبرتك في قطاع التشييد فإن المستندات التي يعدها الإستشاري كافية لتواصل الجهات المختلفة .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة