

## فاعلية وكفاءة الاتصال في العملية الادارية وتأثيرها في اتخاذ القرار ( دراسة حالة ادارة مصرف شمال افريقيا المرج )

ا. عبدالغني محمد سعد مؤمن

عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد المرج فرع جامعة بنغازي

[Buras2009@yahoo.com](mailto:Buras2009@yahoo.com)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الاتصالات الادارية في تحقيق قرارات ادارية فاعلة في مصرف شمال افريقيا المرج ، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الادارية المستخدمة واثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الادارية .

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الاداريين في مصرف شمال افريقيا بالمرج والبالغ عددهم (30) موظف وموظفة ، واستخدم المسح الشامل وتم اعتماد مجتمع الدراسة بأكمله عينة للدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة ، واسترد منها (28) استبانة .

وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات من اهمها : زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الادارية بين العاملين بنفس المستوى الاداري ، ومن المديرين للعاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الادارية اكثر فاعلية ، وتطوير وسائل الاتصالات الادارية المكتوبة ، والشفوية ، والالكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة ، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها ، للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها اكثر دقة ومنفعة .

### Abstract



This study aimed to identify the role of administrative communication in achieving effective administrative decisions in the North African Bank of Marj, and to know the level of effectiveness of administrative communication used and its impact on determining the characteristics of the resulting information in achieving the effectiveness of administrative decisions.

The study population consisted of all the administrative workers at the North African Bank in Al-Marj, amounting to (30) male and female employees.

The data was analyzed using the Statistical Analysis Package for Social Sciences (SPSS), and the study presented a set of recommendations, the most important of which are: increasing interest in administrative communication patterns between workers at the same administrative level, and from managers to workers to contribute to providing information with certain characteristics that make administrative decisions more effective, and developing Written, verbal, and electronic administrative communication means to provide the required information, and train workers on those means to master them, to contribute to making the resulting information more accurate and useful.

## 1. المقدمة

يتوقف نجاح المنظمات ليس فقط على كفاءة افراده وانما ايضا على التعاون القائم بنهم ومدى تحقيق العمل الجماعي ، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الادارة ، وكذلك تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك انتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم ، حيث يهدف الاتصال بصفة اساسية الى تبيان الواجبات والاعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازها ، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل ، والاسلوب الانسب لأدائه .

لذلك يشار الى الاتصال على انه شبكة ترابط بين كل اعضاء التنظيم ، ففي مجال الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس فانه ينبغي على الرئيس نقل الافكار والآراء والمشاعر والقرارات ، وتوضيح ما يجب انجازه ، كما ان إخبار الافراد بنشاط المنظمة وسياستها والمقاصد والغايات ، كل ذلك يستلزم وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال ، حيث يتزود الافراد في المنظمات بالمعلومات بعيد من الطرق والاساليب والتي منها ، المذكرات، والتقارير ، والمقابلات ، واللجان ، والندوات ، والمحادثات ، والمؤتمرات، وغيرها .

وتعتبر عملية اتخاذ القرار وظيفة ادارية وعملية تنظيمية ، فهي وظيفة ادارية من حيث انها تعتبر من المستويات التي يتحملها المدير ، كما انها عملية تنظيمية كونها ان اتخاذ القرارات تعتبر عملية اكبر



من ان ينفرد بها المدير وحده ، فهي جهود من الافراد على شكل جماعات او مجالس ادارات ، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة، بل يتأثر في قراراته بأراء وافكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها .

## 2. مشكلة البحث:

من خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث لمصرف شمال افريقيا المرج لاحظت وجود تأخر في انسياب المعلومات داخل الادارة ، وعدم وجود سرعة كافية لتسليم المعلومات لمتخذي القرار مما ينذر بوجود احتمالية قصور وعيوب في فاعلية وكفاءة الاتصال الاداري ، وذلك يؤدي الى مشكلة تأخير اتخاذ القرار في وقته المناسب بما قد يضيع على المصرف بعض الفرص الاستثمارية .

ومن هنا وجه الباحث تساؤل حول مدى فاعلية وكفاءة الاتصال بالمصرف ، ومدى تأثير ذلك في عملية اتخاذ القرارات ؟

## 3. اهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- التعرف على طابع الاتصالات الادارية المستخدمة في مصرف شمال افريقيا المرج
- التعرف على اثر فاعلية الاتصالات الادارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الادارية بالمصرف
- الخروج بتوصيات تساهم في فهم واثراء الاتصالات الادارية بأنواعها في مصرف شمال افريقيا وتوجيهها نحو توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات ادارية ناجحة .

## 4. اهمية الدراسة:

تبرز اهمية الدراسة من خلال الاعتبارات الاتية :

- معالجة الدراسة موضوع الاتصالات الادارية واثرها في فاعلية القرارات الادارية وما لذلك من خطورة في توفير المعلومات والبيانات الضرورية لتسيير العمل .
- يمثل الاتصال الاداري النظام الذي تتدفق من خلاله المعلومات اللازمة لتحسين بيئة العمل
- الاتصالات الفاعلة في المنظمة تساهم في تشجيع التفاعل بين العاملين والقيادة ونشر ثقافة الحوار بين جميع الاطراف ذات العلاقة داخل المنظمة .

## 5. فرضيات الدراسة:



للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية :  
الفرضية الاولى : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأنماط الاتصالات الادارية ( الصاعدة والهابطة والافقية )

الفرضية الثانية : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لوسائل الاتصالات الادارية ( المكتوبة والشفوية والالكترونية )

الفرضية الثالثة : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمهارات الاتصال الاداري

## 6. منهجية الدراسة:

سوف تشمل المنهجية في اعداد هذا البحث على الجوانب الاتية :

• المنهج الاستقرائي: حيث سيتم الاستفادة من المصادر الوثائقية من مراجع علمية ودوريات ومنشورات ووثائق تتعلق بالبحث .

• المنهج الاستنباطي: حيث سيتم الاعتماد ايضا على المصدر الميداني في جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي للدراسة وتشمل  
أ. المقابلات الشخصية للعاملين

ب. استمارة الاستبيان

## 7. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الاداريين في مصرف شمال افريقيا المرح والبالغ عددهم (30) موظف وموظفة ، واستخدم المسح الشامل ، وتم اعتما مجتمع الدراسة بأكمله عينة للدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة واسترد منها (28) استبانة .

وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

## 8. التعريفات الاجرائية للبحث:

• **الفاعلية** : يمكن تعريفها على أنها مدى جودة أداء المنظمة وموظفيها لمهمة خلق القيمة ، وأهمية الوظيفة التعاونية ويمكن تطبيق الفعالية على أجزاء كثيرة من المؤسسة ، فمن منظور إداري إذا كان موظفو المنظمة يؤديون المهام المطلوبة ، فإن المنظمة تكون فعالة ، وكلما كان الموظفون الأكثر اتساقًا في أداء المهام زادت كفاءتهم .

• **الكفاءة** : هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس النجاح للمؤسسات في تحقيق أهدافها. الكفاءة هي الاستغلال



العقلاني والأمثل والاقتصادي لموارد المؤسسة والفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

## 9. خطة البحث:

للتوضيح أكثر لموضوع الدراسة قد تم تقسيم بحثنا الى :

الجزء الاول : ماهية الاتصال الاداري

الجزء الثاني : ماهية عملية اتخاذ القرار

الجزء الثالث : الجانب العملي متضمن تحليل البيانات والتوصيات .

## الجزء الاول

### ماهية الاتصال الاداري

#### 1. مفهوم الاتصال الاداري:

اصبح مفهوم الاتصال من المفاهيم المحورية في تراث العلوم الانسانية ، ويتراوح بين التطبيق الشديد والتوسع الشديد ، ففي حين يقصر البعض استخدام الاتصال على مجال النشاط الانساني ، يمتد هذا الاستخدام لدى البعض الاخر ليشمل جميع اشكال النشاط ، كالعلاقات العامة، والاعم، والاعلان، والدعاية .

#### 2. تعريف الاتصال :

ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان ، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والايماءات والاشارات ونغمات الصوت والكلمة والطبعة وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة على قهر بعد الزمان والمكان، ويعرف الاتصال بانه " العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل اليه سواء كان نقل المعلومات شفويا او تحريريا .

ويذكر Sondman بان الاتصال هو عملية نقل رسالة ما من مصدر معين الى مستقبل لهذا المصدر عن طريق قناة او وسيلة .

كما يشير Kar الى ان الاتصال هو كل العمليات المخططة وغير المخططة التي عن طريقها يستطيع الفرد ان يؤثر على سلوك الافراد الاخرين (الطنوني، 2001، ص15-16).



وكذلك يعرف Lillco عملية الاتصالات بأنها "وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار (القريوني، 2004، ص311).

### 3. طبيعة الاتصال الإداري:

تتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي منظمة ، فيمثل الاتصال احد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق اهدافها ، وتتسم ظاهرة الاتصال بالاستمرارية التي تمثل احد الفروض التي تقوم عليها المنظمة .

حيث يفترض في قيام أي منظمة البقاء والاستمرار في مزاوله انشطتها الى موارد مادية وبشرية ، الى عملية التدبير لهذه الموارد ، حيث تجري المنظمة العديد من الاتصال ، ويستمر الاتصال على مستويين ، يتمثل المستوى الاول بالاتصال بين الادارة والعاملين من حيث المهام الاعلامية الانضباطية الاقناعية ، حيث تصدر القرارات والتعليمات والاجراءات اللازمة لأداء العمل ، لكي يتعرف كل فرد على دوره بالتحديد لخدمة اهداف المنظمة .

اما المستوى الثاني من الاتصال فيتم بين الافراد داخل المنظمة ، لتبادل المعلومات والمعاني والأفكار حول موضوعات تهم المنظمة ، وما يميز طبيعة الاتصال انه عرضي او مهامي ، فالناس يزاولون عملية الاتصال للحصول على ما يريدون ، حيث يساعد الاتصال في تحقيق اهداف ما او اشباع رغبات معينة .

### 4. اهمية الاتصال الإداري:

تعتبر وظيفة الاتصال من الوظائف الهامة جدا في أي منظمة ، فبدون الاتصال فانه تصاب المنظمة بالجمود وعدم الحركة وتتوقف حياتها ، ويتكامل نظام الاتصال في المنظمة مع مختلف النظم الأخرى ، ويكون أكثر ارتباطا بنظم المعلومات الإدارية ، وبنظام اتخاذ القرارات ، فالقرارات تعتمد على المعلومات والاشئين معا لا تظهر كفاءتهما بدون وجود نظام فعال للاتصالات يضمن تدفق المعلومات وسريانها خلال مختلف انسجة التنظيم ، فالعملية الاتصالية تستمر طوال الفترة الزمنية التي تعيشها المنظمة ، فيتوجب على الادارة في المنظمات المختلفة القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات التي تهم المنظمة وجميع الافراد العاملين فيها مما يؤدي الى القيام بالاتصالات والاستمرار بها ، لذا يطلق على عملية الاتصال اسم قلب الادارة لانها هي التي تقف في مركز احداث كل ادارة ، بمعنى ان الادارة اذا قامت بالاتصال مع الموجودين في المنظمة بصورة ناجحة فإنها تضمن الوصول الى تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة (عمر عبدالرحيم، 2001، ص193-194).



## 5. اهداف الاتصالات :

من اهداف عملية الاتصالات ما يلي (محمد سويلم، 2004، ص327-328):

1. تحريك سلوك الافراد في المنظمة باتجاه الاداء الجيد للسلوك ، والسلوك الذي نقصده ليس بالضرورة السلوك الظاهر الذي نلمسه من خلال تشغيل الة على سبيل المثال ، وانما ايضا السلوك غير الظاهر الذي ينعكس على اتجاهات الفرد تجاه عمله ، وقدرته على تقبل افكار الغير ، والرغبة في تطوير ادائه وعلاقاته .
2. "الوصول الى نتائج من خلال زيادة رقم المبيعات مثلا ، او زيادة كمية ونوعية الانتاج ، او زيادة رقم الارباح ، او حسن معاملة المراجعين وسرعة انتهاء معاملاتهم ، وبذلك يتصل المدير بالعاملين لكي يوجه تصرفاتهم في الاتجاه الذي يحقق اي من النتائج السابقة والتي تمثل اهدافا يسعى الى تحقيقها.
3. تحقيق التنسيق بين التصرفات والافعال ، حيث يساعد الاتصال التنسيق بين تصرفات وافعال اجزاء المنظمة المختلفة ، فبدون الاتصال الداخلي تصبح عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين عن بعضهم ، لا يمكنهم تحقيق الاهداف بالدقة والسرعة المطلوبة .
4. المشاركة في المعلومات ، حيث يساعد الاتصال في تبادل المعلومات المهمة لتحقيق اهداف المنظمة .

## 6. عناصر الاتصال :

تقسم عناصر الاتصال إلى البنود التالية (ماهر، 2004، ص27-30):

- المرسل : وهو الشخص الذي يؤدي او مجموعة اشخاص يؤدون نقل رسالة الى طرف اخر ولديه او لديهم مجموعة من الافكار ويتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمة على هذه الافكار وهذا ما يعرف بالإدراك .
- الرسالة : وهي عبارة عن رموز التي تحملها افكار ومعلومات وراء المرسل ، وهي تأخذ عدة اشكال من الرموز مثل : الكلمات والحركات والاصوات والحروف والارقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه .



- **الوسيلة** : حيث تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل اليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة ، ولذلك على المرسل ان يختار الوسيلة الاكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية للمرسل اليه ، كما ان هناك عديد من الوسائل الخاصة بالاتصال .
- **المرسل اليه** : وهو الشخص او الاشخاص الذي يستقبل الرسالة من المرسل ، وذلك من خلال الحواس المختلفة .
- **الرد او المعلومات المرتدة** : يقوم المستقبل بناءا على ما تلقاه من معلومات وادراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات
- **بيئة الاتصال** : يحيط عملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها ، فهناك اشخاص اخرون محيطون بكل من المرسل والمستقبل ، وهناك احداث ووقائع واصوات ورموز تتم اثناء الاتصال كل هذا قد يسهل او يعيق او يحذف او يضيف او يبسر او يشوش على الاتصال .
- **التشويش** : تعاني كل عمليات الاتصال من احتمال التشويش على المعاني والافكار ونقل المعلومات واستقبالها من فعالية الاتصال .
- **الصياغة** : وهي تعني تحويل المعاني والافكار الى رموز في شكل كلمات وحروف وارقام وتعبيرات وجه وحركة جسم.

## 7. اتجاهات الاتصالات الادارية :

- تسير عملية الاتصال في المنظمات الادارية في اتجاهين : داخلي وخارجي ، حيث يكون الاتجاه الداخلي في المنظمات بين الفروع والاقسام المختلفة ، ويتدفق من اعلى الى اسفل ، او من اسفل الى اعلى ، او بشكل افقي ، او وفق كل الاتجاهات المذكورة ، اما الاتجاه الخارجي للاتصال في المنظمات فيكون بين المنظمة والبيئة الخارجية ، كالاتصال مع المنظمات الاخرى والمستهلكين والنقابات ، وفيما يلي عرض لاتجاهات الاتصال الداخلية في المنظمات الادارية :
- **الاتصالات الهابطة**: مهي الاتصالات التي تتدفق من اعلى الى اسفل اي من اعلى التنظيم متجهة الى اسفله ، وتهدف الى نقل الاوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تشرح السياسات والاهداف من الادارة العليا الى بقية المستويات الادارية .
  - **الاتصالات الصاعدة**: وهذا النوع من الاتصالات يتجه من اسفل الى اعلى ، اي من المستويات التنفيذية الى المستويات العليا ، اي من المرؤوسين الى الرؤساء ، وتكون على





شكل تقارير وابحاث ومذكرات وشكاوي ومقترحات وافكار واراء ومشاكل عمل ، وبالاتصالات الصاعدة يتم احاطة الادارة العليا بمجريات الامور .

- **الاتصالات الأفقية:** وهي الاتصالات الجانبية ، وتتم في المستوى الاداري الواحد ، حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الاقسام والادارات في المستوى الاداري الواحد مما يحقق التنسيق بينها .

والاتصال في المنظمات بشكل عام تأخذ شكلين رئيسيين هما الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية ، فالداخلية تتمثل بتدفق المعلومات داخل المنظمة لإنجاز الاعمال المخطط لها ، وتأخذ اشكال الاتصالات الداخلية ، الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية ، اما الاتصالات الخارجية فإنها تتمثل بكافة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع المنظمات الاخرى او مع زبائنها .

#### 8. اساليب وطرق الاتصالات الادارية :

تختلف وتتعدد طرق واساليب الاتصال الاداري ، وذلك حسب ظروف العمل والبيئة التي تحيط بعملية الاتصال ، وطبيعة العلاقة التي تربط بين اطراف عملية الاتصال وفيما يلي توضيح لطرق واساليب الاتصال :

- **الاتصال الشفهي :** وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه اي عن طريق الكلمة المنطوقة ، مثل المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات ، والاجتماعات ، والمؤتمرات .
- **الاتصال الكتابي :** وتتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة ، ويجب ان تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة .
- **الاتصال غير اللفظي :** وهو من اقدم طرق الاتصال التي استخدمها الانسان لتبادل المعلومات والافكار ، ويعرف الاتصال غير اللفظي على انه عملية التعبير عن الرسائل التواصلية بين الافراد والجماعات بطرق واساليب غير لغوية ، ويتم عبر العديد من القنوات مثل ، تعابير الوجه ، وحركة العيون ، والايماءات ، والهيئة ، والمسافة ، والمظهر ، والصوت ، حيث تصدر التعبيرات غير اللفظية عن الافراد بشك طبيعي وعفوي وغير مخطط له .



- **الاتصال البصري او المرئي :** ويقصد به ذلك التواصل الذي يحدث من خلال الصور ، والرسوم البيانية ، والمخططات التنظيمية ، والرموز ، والاشارات ، مثل الافلام ، والاقراص المرنة ، واجهزة العرض ، وغيرها.

### 9. المهارات اللازمة لعملية الاتصال الاداري :

ان تنفيذ عملية الاتصال بفعالية يحتاج الى جملة من المهارات المتنوعة من الواجب اتقانها وهي :

- مهارة التحدث.
- مهارة الكتابة.
- مهارة الاستماع.
- مهارة القراءة.

### 10. معوقات الاتصال الاداري :

يكون الاتصال فعالا عندما يفهم المستقبل مضمون الرسالة التي ارادها المرسل ، ويمكن ان تتعطل اي مرحلة من مراحل عملية الاتصال نتيجة التشويش المادي او المعنوي ، وتتأثر عملية الاتصال بمعوقات تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الاداري في المنظمات ، ومن تلك المعوقات ما يلي :

- **وسيلة اتصال غير مناسبة :** حيث ان اختيار وسيلة اتصال غي مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية ، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به ، يؤدي في الغالب الى فشل الاتصال ، مما يتطلب من المرسل ان يقوم بإعادة الاتصال بعد اختيار وسيلة اخرى مناسبة (الجوهر، 2000، ص22).
- **الاكثار من الحشو في الرسالة غير المبرر :** والذي يؤدي الى شعور المستقبل بالملل خلال الاتصال ، وبالتالي عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة الاتصالية خصوصا في الاتصال المكتوب (ماهر، 2004، ص39).
- **الاتجاهات السلبية لدى المرسل :** وعدم توفر الاستعداد الكافي ، والعلاقات الودية لدى اطراف عملية الاتصال (المغربي، 2010، ص240).
- **عدم توفر الخبرات اللازمة :** لدى اطراف عملية الاتصال على استخدام المهارات الاساسية للاتصال مع الاخرين ، مثل مهارة التحدث ، والكتابة ، والتفكير المنطقي ، والاستماع ، ومهارة الاتصال غير اللفظي .



- **الاختلاف في ادراك اطراف عملية الاتصال :** حيث نجد ان الافراد الذين يختلفون بالأعمار والخلفيات الاجتماعية والثقافية ، يكونون انطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات الموقف الاتصالي .
  - **عدم وجود لغة مشتركة بين اطراف الاتصال :** مما يؤدي الى الالتباس في المفاهيم والمصطلحات ، وذلك بإعطاء معاني مختلفة لذات الكلمات او الحركات الاتصالية .
- وبشكل عام يمكن تصنيف معوقات الاتصال الى :

1. معوقات شخصية

2. معوقات تنظيمية

3. معوقات بيئية

وللتغلب على معوقات الاتصال يمكن اتباع الخطوات التالية :

1. **التغذية الراجعة :** ويمكن تحقيق التغذية الراجعة عن طريق استقبال البيانات ، اذ يمكن للمرسل الاستفسار من المرسل اليه بالتأكد من فهمه ، وذلك بتكرار بعض التعليمات الشفوية المعقدة ليتحقق من فهمه لما يريده .
2. **اختيار الوقت الملائم للاتصال :** اذ ينبغي ان يعلم المشرف عن محاولة نقل رسالة معينة الى مرؤوسيه فان اشياء اخرى تحدث في نفس الوقت قد تؤدي الى تغير الرسالة وتزييفها مثل الضوضاء .
3. **اتباع القول بالعمل :** حيث ان احتمال قبول العاملين للمقترحات الجديدة يكون اكثر عندما يلاحظون تغيير فعلياً في سلوك رؤسائهم او مشاركتهم بأنفسهم في هذه المقترحات .
4. **التكرار المناسب للمعنى :** بحيث يعتمد المشرفون الى تكرار المعنى الذي يُقصد من الاتصال للتغلب على عقبات نقل المعنى (عبدالباقي وعبدالوهاب، 1991، ص319-321).

## 11. مبادئ الاتصال:

حيث تساعد المبادئ الاتية المدير او الرئيس في بناء نظام جيد للاتصال:



1. **مبدأ الوضوح** : وذلك باستخدام اللغة السليمة ، والتعبير بطريقة مفهومة سواء بالكتابة او الكلام او التخاطب .
2. **مبدأ الاهتمام والتركيز** : فان الاتصال لا يمكن ان ينجح اذا لم يكن مفهوما ، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة .
3. **مبدأ التكامل والوحدة** : يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين ، فعندما يشغلون مراكز الاتصال ، فيجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية .
4. **مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي** : حيث تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنتشأ هذه التنظيمات بموافقة او بدون موافقة المديرين ، ويكون لها تأثيرها النافع او الضار على المنظمة ، وبالتالي لا يمكن تجاهلها ، بل الاستفادة منها واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال .

## الجزء الثاني

### ماهية عملية اتخاذ القرار

#### 1. المقدمة:

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرار عملية ادارية تنظيمية ، فهي وظيفة ادارية من حيث انها تعتبر من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما انها عملية تنظيمية من حيث ان اتخاذ القرارات عملية اكبر من ان ينفرد بها المدير وحده ، فهي ناتج جهود الكثير من الافراد على شكل جماعات ومجالس الادارة ، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة ، بل يتأثر في قراراته بأراء وافكار المحيطين به ، وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها .

بهذا المفهوم تعتبر عملية صنع القرار مشاقا اداريا وتنظيميا ، فقرارات المدير تعكس كثير من الوظائف الادارية الرئيسية كتكوين الخطط ووضع السياسات وتحديد الاهداف ، كما تؤدي الى الكثير من الاحداث والنتائج المتعلقة بإدارة المنظمة ، ويعتقد بعض علماء الادارة بان اتخاذ القرارات هو اساس الادارة وقلبها في كثير من الاحيان ، وان عمل المدير الاساسي هو عملية اتخاذ القرارات ، لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ما ينبغي عمله ، وبالتالي فان عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها



عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لا يمكن ان توجد لوحدها، بل ان وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة ان تأخذ مكانها، وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الادارية التي يقوم بها كل مدير.

## 2. مفهوم عملية اتخاذ القرار:

تبدو دائما القرارات كما لو كانت احداث فريدة، فهي انعكاسات لسلوك يقع مستقبلا، ولنتائج تترتب على هذا السلوك، والواقع ان التركيز على اللحظات الاخيرة في عملية الاختيار بين البدائل المطروحة يعطي مفهوما غير صحيحا لعملية صنع القرار، كما انه بتجاهل الوقت والجهد الذي يسبق هذه اللحظات، ويمكن توضيح طبيعة هذه العملية بدراسة عامل الوقت فيها، فهناك الماضي حيث بدأت المشكلة في الظهور وجمعت البيانات والمعلومات، وظهرت الحاجة الملحة لاتخاذ قرار، وهناك الحاضر حيث امكن التوصل الى عديد البدائل، وتمت عملية الاختيار من بينها، وهناك المستقبل حيث نفذ القرار الذي اتخذ ووضعت نتائجه موضع التقسيم (حسن، 1998، ص16).

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بالاتي:

- تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيرا إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ.
- نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة.
- عملية اتخاذ القرار هي استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية.

## 3. أهمية اتخاذ القرار الإداري :

حيث تتبع أهمية اتخاذ القرارات الادارية من الجوانب التالية :



- انها محور العملية الادارية : ذلك انها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها (كنعان، 2007، ص84).
- يعتبر القرار الاداري تصرفا قانونيا او نظاميا ووسيلة من وسائل الادارة لتحقيق اغراضها واهدافها ، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الادارية ، كما ان القرار هو الذي يبيلور التوجيهات والسياسات الى امور محسوسة ، كما يعدل الاخطاء ، ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية .

#### 4. انواع القرارات الادارية :

يمكن تصنيف القرارات الادارية وفقا للمستوى الإداري كالآتي :

- القرارات الاستراتيجية : وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الاداري ومستقبله ، والبيئة المحيطة ، حيث تميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الاجل ، ويتم اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي ( الادارة العليا ) .
- القرارات التكتيكية : وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الادارة الوسطى ، اذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم العمل .
- القرارات التشغيلية : وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الاهداف والخطط الى اعمال متفرقة ، وتتسم هذه القرارات بانها قصيرة المدى وتتعلق اساسا بأسلوب العمل الروتيني ، وهذه القرارات من اختصاص الادارة الدنيا او الادارة التشغيلية .

#### 5. خصائص القرارات الادارية :

- ان عملية اتخاذ القرارات اهم العمليات الادارية ، وحتى تكون هذه العملية فاعلة لا بد ان تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الادارية الاخرى ، ومن هذه الخصائص انها :
- **عملية عقلية** : فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الاولى ، ويحتاج الكثير من الوقت والتأني .
- **عملية هادفة** : ان القرار ما هو الا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة او موقف معين ، كما ان اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين ، اذ لها هدف معين يسعى المديرين الى تحقيقه .
- **عملية اختيار** : ويعني ذلك ان عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة امام متخذ القرار ليصل الى اختيار البديل المناسب من بينها .



- **عملية معقدة :** ويعني ان العملية معقدة بمعايير الاختيار ، والبيئة المحيطة بالقرار ، ومتطلباتها ، وملابساتها ، وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير .
- **عملية انسانية :** بمعنى ان عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الانساني سواء من قبل متخذ القرار او المتأثرين بالقرار .
- **عملية مستقبلية :** اي ان اثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ، ولذلك يجب ان يكون لتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر .

## 6. خطوات اتخاذ القرارات :

### المرحلة الأولى تشخيص المشكلة :

من الأمور الهامة التي ينبغي علي المدير إدراكها وهو بصدد التعرف علي المشكلة الأساسية وابعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

### المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار, اتخاذ القرار يعتمد علي قدرة المدير في الحصول علي أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده علي الوصول للقرار المناسب.

### المرحلة الثالثة تحديد البدائل المتاحة وتقييمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها علي عدة عوامل منها:

وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها، الفلسفة التي تلتزم بها، امكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار، اتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته علي التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد علي التفكير الابتكاري الذي يرتكز علي التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد علي تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلي عدد محدود منها.



**المرحلة الرابعة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :** حيث تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة

وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

• تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثر مساهمة في تحقيقها.

• اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها واجراءاتها

• قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه

• درجة تأثير البديل علي العلاقات الانسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم

• درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعد الذي يراد الحصول فيه علي النتائج المطلوبة

• مدي ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد

• القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تعززه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

• المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة .

• كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار

**المرحلة الخامسة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :** يجب علي متخذ القرار اختيار الوقت المناسب

لإعلان القرار حتي يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير

بتقويم هذه النتائج ليري درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدي متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة علي تحري الدقة والواقعية في التحليل

أثناء عملية التنفيذ مما يساعد علي اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها ،

يضاف إلي ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرارات تساعد علي تنمية روح المسؤولية لدي المرؤوسين

وحثهم علي المشاركة في اتخاذ القرار.

## **7. عناصر عملية اتخاذ القرار :**

لا بد أن يمر علينا في يومنا وشهرنا وعامنا مجموعة من القرارات تختلف في نوعيتها وأهميتها،

اتخذناها عندما يحدث انحراف في الهدف الذي نسعى لتحقيقه بالسلب أو الإيجاب .وعليه فإن القرار

يعتبر صناعة، ولنجاح وقوة نتاج هذه الصناعة فإننا نعتمد على معطيات معينة تسمى عناصر القرار.

تدور عناصر اتخاذ القرار في إطار معين يشمل سبعة عناصر هي (محمد، 1999) :





1. متخذ القرار: خبرته العلمية، شخصيته ونمط الإدارة الذي يميزه ، مدى اقترابه أو بعده عن المشكلة ، مستوى المعلومات المتوفرة له ، مستوى تحفيزه لاتخاذ القرار ، حدود سلطاته، مدى التأثير المباشر للنتائج على عمله .
  2. درجة الاستعجال لاتخاذ القرار: عالية، متوسطة ، غير عاجل .
  3. طبيعة المشكلة : معقدة وصعبة ، سهلة وبسيطة.
  4. البيئة المحيطة بمتخذ القرار: مستوى التعاون المتوقع لأطراف المشكلة في الحل ، ثقافة المنظمة التي يعمل بها (ديمقراطية ، أوتوقراطية) ،الضغوط الاجتماعية والسياسية ، حدود السلطة ،نمط القيادة لرئيس المباشر ، ملائمة مكان العمل لسبل الراحة المعقولة.
  5. الموارد المتاحة: الأفراد المدربين لأداء العمل ، توافر الأجهزة اللازمة ،الوقت المتاح لتنفيذ .
  6. المحددات والمعوقات: عدم توفر الإمكانيات ، ضغوط الوقت .
  7. توفر البدائل : قدرة متخذ القرار ومجموعة العمل على توليد البدائل في حالة عدم اعتماد أو استحالة تنفيذ الخطة الأصلية، مدى وعى متخذ القرار وفريق العمل بالمتغيرات حولهم والتي تحدث أثناء التنفيذ، التقييم الدقيق للإمكانيات البديلة المتاحة.
- أن هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد وحسن التقدير والتميز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وإمكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشمل القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

#### 8. المشاكل التنظيمية في عملية صنع القرار :

- جودة القرار
- البيئة التي يتخذ فيها القرار
- العوامل النفسية
- الطباع الشخصية
- توقيت القرا
- المشاركة في اتخاذ القرار

#### 9. القرار الوظيفي الجيد :



- مدى ادراك الحاجة لاتخاذ القرار
- الوقت المتاح لاتخاذ القرار
- عدد البدائل المتاحة
- مدى دراسة ومناقشة البدائل المختلفة مع الاخرين
- تقييم البدائل

## 10. الاتصال واتخاذ القرار :

يعتبر صنع القرار عصب العملية الادارية كلها ، وتتوقف عملية صنع القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح امام صانعي القرارات في اي مستوى من المستويات الادارية ، بحيث اذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب او اخر فان صانع القرارات يقف عاجزا امام المواقف الادارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما ، وهنا تبدو اهمية الاتصال في الادارة واضحة ، اذ انه من خلال عملية الاتصال يتيسر انتقال المعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات ، وبدونها فحياة المنظمات كلها تصبح مهددة بالجمود والفناء .

## الجزء الثالث

## تحليل النتائج

الجدول رقم (1) توزيع افراد العينة حسب العمر في المنظمة محل الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة
3.33%	1	اقل من 20 سنة
33.3%	10	من 20-30 سنة
63.3%	19	اكبر من 30 سنة
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول ان 63% تقريبا من حجم العينة اكبر في العمر من 30 سنة ، اي ان ادارة المصرف تعتمد على عامل السن في تكليف مدراء ورؤساء الأقسام.

الجدول رقم (2) توزيع افراد العينة حسب الجنس



النسبة	التكرار	الفئة
93.3%	28	ذكر
6.66%	2	انثى
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول ان 93% من حجم العينة من الذكور ، اي ان ادارة المصرف تعتمد على الذكور اكثر من الاناث في تكليفاتهم لرؤساء الاقسام .

الجدول رقم (3) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة
00%	00	اقل من التعليم المتوسط
26.6%	8	حملة مؤهل متوسط
66.6%	20	جامعي او ما يعادله
6.66%	2	عالي
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول ان 66% من حجم العينة يحملون مؤهل علمي جامعي ، وهذا يعني ان ادارة المصرف تعتمد على المؤهلات الجامعية في التعيين .

الجدول رقم (4) توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	الفئة
13.3%	4	الادارة العليا
60%	18	الادارة الوسطى
26.6%	8	الادارة الدنيا
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول ان (60%) من حجم العينة هم من الادارة الوسطى الذين من يقومون بعملية الاتصال بين الادارة العليا والادارة الدنيا اي هم حلقة الوصل .



## الجدول رقم (5) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
33.3%	10	اقل من خمس سنوات
30%	9	من 5-10 سنوات
100%	30	اكثر من 10 سنوات

نلاحظ من الجدول ان 33% من حجم العينة اقل من 5 سنوات خبرة وان 30% من 5-10 سنوات خبرة ، وان 37% تقريبا من حجم العينة اكثر من 10 سنوات خبرة .

## الجدول رقم (6) توزيع افراد العينة حسب الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	الفئة
16.6%	5	لا يوجد
70%	21	اقل من خمس دورات
13.3%	4	اكثر من خمس دورات
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول ان 70% اقل من خمس دورات وهي نسبة عالية في عدم الاهتمام بالدورات التدريبية.

## الجدول رقم (7) توزيع افراد العينة حسب فترة مزاوله العمل

النسبة	التكرار	الفئة
30%	9	اقل من 5 سنوات
30%	9	من 5-10 سنوات
33.3%	10	من 10-20 سنة
6.6%	2	اكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول ان فترة مزاوله العمل تعتبر متواضعة وتمثلت في 6.6% اكثر من 20 سنة .



## الجدول رقم(8) توزيع افراد العينة حسب وضعية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة

النسبة	التكرار	الفئة
13.3%	4	متطورة جدا
83.3	25	حديثة
3.3%	1	قديمة

نلاحظ من الجدول ان 83% من حجم العينة يستخدمون تكنولوجيا المعلومات الحديثة كوسيلة داخل ادار المصرف.

## وبتحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية تبين التالي :

المتوسط الحسابي	الفقرة
0.49	اجابات المدراء حول انماط الاتصالات المستخدمة في المصرف
0.20	استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في اتخاذ القرارات
0.332	الوقت الذي يحتاجه المدراء في عملية اتخاذ القرار
0.30	مدى استفادة صانعي القرار من تدفق المعلومات
0.6155	ما تحتويه الرسالة من بيانات ومعلومات من الصعب تفسيرها
0.5	شكوة العملاء من تأخر الردود عل طلباتهم
0.34	قدرة المدير على الاخذ بإمكانات واحتياجات المستقبل
0.37	مدى اعتماد المدير على الوسائل الحديثة في الاتصال
0.47	قدرة المنظمة على الحفاظ على امن المعلومات
0.27	قدرة الادارة على تحقيق اهدافها الموضوعية مسبقا
0.47	مدى قيام الادارة العليا بمشاركة المدراء والعاملين في عملية اتخاذ القرارات
0.64	مدى قدرة ادارة المصرف على الاخذ بالآراء والاقتراحات المقدمة

نلاحظ من الجدول ان اجراءات الاتصال بين مستويات ادارة المصرف ليست فعالة وسريعة وذلك بمتوسط حسابي 0.49، وان اتخاذ القرارات لا يعتمد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة بمتوسط حسابي 0.20 ، وان عملية اتخاذ القرار تحتاج وقت طويل بمتوسط حسابي 0.332 ، متخذي القرار لا يعتمدون على تدفق المعلومات بمتوسط حسابي 0.30 ، وان كثرة الرسائل وتكرارها يصعب مهمة فهمها وتفسيرها واستيعابها ، وقد تحدث عليها عملية تشويش قبل واثاء استلامها بمتوسط حسابي 0.6155 ، وان 50% من المبحوثين يؤيدون ان المصرف لديه مشاكل في التأخير في الردود على



طلبات العملاء ، بينما النصف الآخر ينفي ذلك وبمتوسط حسابي 0.5 ، وان المدير لا يأخذ اعتبار  
امكانيات واحتياجات المرسل اليه ، كما انه لا يتأكد من وصول هذه الرسالة للمستقبل بمتوسط حسابي  
0.34 ، وان المنظمة لا تقوم باستخدام الوسائل الحديثة بشكل كبير لنقل وتبادل المعلومات بمتوسط  
حسابي 0.37 ، وان المصرف لا يحافظ على سرية المعلومات التي تحتويها الرسالة بمتوسط حسابي  
0.47 ، وان ادارة المصرف العليا لا تتشاور مع الادارة الدنيا والوسطى في اتخاذ القرارات بمتوسط  
حسابي 0.47 ، وان ادارة المصرف لا تقبل الاقتراحات والآراء والافكار المقدمة بشكل كبير وذلك  
بمتوسط حسابي 0.36 .

## نتائج وتوصيات الدراسة:

### أولاً: النتائج:

1. عدم وجود فاعلية وكفاءة في نظام الاتصال بالمصرف ، ومتخذي القرار لا يعتمدون على وسائل تكنولوجيا حديثة بصورة كبيرة .
2. يستغرق المدراء وقت طويل نسبيا عند قيامهم باتخاذ القرارات الروتينية وغير الروتينية .
3. الادارة العليا بالمصرف لا تعتمد كثيرا على رؤساء الاقسام وذلك بعدم اشراكهم باتخاذ القرارات.
4. ادارة المصرف لا تستخدم اجراءات الاتصال السريعة اللازمة مما يؤثر ذلك على بطء الردود على العملاء .
5. قصور المصرف في عملية تهيئة الظروف الملائمة لضمان فهم وتفسير وسائل الاتصال ، فيما بين المستويات الادارية وبين الادارة العامة .
6. الامن المعلوماتي بصورته الكاملة غير متوفر بالمصرف ، وذلك لاعتماده فقط على تشفير الرسائل وصلاحيات دخول المنظومات دون استخدام حلقة وصل امنية للمراقبة لهذه الانظمة إضافة الى عدم وجود نظام للمعلومات على المستوى الكلي.



## ثانياً: التوصيات:

1. انطلاقاً من النتائج السابقة الذكر وبعد تحليل بيانات العينة عليه نستخلص التوصيات التالية :  
1. زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الادارية بين العاملين بنفس المستوى الاداري ، ومن المديرين الى العاملين والعكس ، للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الادارية اكثر فاعلية .
2. مشاركة العاملين في جميع المستويات دون استثناء اي قسم في عملية اتخاذ القرارات .
3. تطوير وسائل الاتصالات الادارية المكتوبة والشفوية والالكترونية ، لتوفير المعلومات المطلوبة ، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها اكثر دقة ومنفعة .
4. تشجيع الافكار والابتكارات الجديدة للعاملين وتحفيزهم على ذلك .
5. تبسيط الاجراءات ، والاعتماد على الميكنة الحديثة في الاتصال والردود على عملاء المصرف بأسرع ما يمكن .
6. وضع نظام للمتابعة ، وضمان اوصول المعلومة بين المرسل والمرسل اليه ، والتأكد من فهمها وتفسيرها بشكلها الصحيح .
7. على المصرف الحرص على تكوين نظام عام للمعلومات يكون على المستوى الكلي والمتعارف عليه بنظم المعلومات الادارية .

## قائمة المراجع :

1. الجوهري ، محمد ناجي (2000) ، الاتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي الامارات للنشر والتوزيع .
2. حسن ، راوية محمد (1999) ، ادارة الموارد البشرية ، المكتبة الجامعية الحديثة الاسكندرية .
3. حسن ، عادل (1998) ، الادارة مدخل الحالات ، كلية التجارة جامعة الاسكندرية .
4. حسن ، عائد (1998) ، الادارة مدخل الحالات ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية .
5. سويلم ، محمد ، الادارة في القرن الحادي والعشرين ، دار الهاني للطباعة .
6. الطنوني ، محمد محمد عمر (2001) ، نظريات الاتصال ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية .



7. عبدالباقي، عبدالرحمن و عبدالوهاب، علي محمد (1991)، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مكتبة عين شمس.
8. القريوني، محمد قاسم (2004) ، مبادئ الادارة النظرية العمليات الوظائف ، ط2 ، دار وائل للنشر عمان الاردن.
9. كنعان، نواف (2007)، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة عمان للنشر والتوزيع.
10. ماهر، احمد ( 2004 ) ، كيف ترفع مهارتك ، ط3 ، الدر الجامعية الاسكندرية .
11. مصطفى، حمدي (2000) ، وظائف الادارة ، ط3 ، دار النهضة العربية القاهرة.
12. المغربي، كامل محمد (2010) ، السلوك التنظيمي : مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط3 ، عمان دار الفكر للنشر والتوزيع.
13. نصرالله، عمر عبدالرحيم (2001) ، مبادئ الاتصال التربوي والانساني ، دار وائل للنشر - الأردن.

