

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس



بعنوان:

وسائل الإتصال الإداري وأثرها في عملية إتخاذ القرارات الإدارية

بالتطبيق على مجموعة من المصارف السودانية

Administrative means of communication and its
impact on management decision-making process

إعداد الطلاب:

مدثر الفاضل بخيت عطرون

مضوي إبراهيم محمد إبراهيم

اليسع يوسف بابكر النمر

قرشي محمد إبراهيم محمد

بابكر مضوي حماد بلياله

إشراف الاستاذة:

الاء محمد أحمد

1437هـ - 2016م



الإستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطُ بِهِ، وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ ﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل: ٢٢

الإهداء

إلى البنبوع الذي لا تملّ العطاء، إلى من حاكت سعادتي بجنون منسوجه من قلبها

إلى والدي العزيزة

إلى من سعى وشتى لأنعم بالراحة والهناء إلى من ارتقى سلم الحياة الحكيمة وصبر

إلى والدي العزيز

إلى من رسموا البسمة في وجوهنا وقت الشدة إلى من حبهم يجري في عروقنا

إلى إخواني وأخواتي

إلى من علمونا حروفنا من ذهب وعبارات من أسمى وأجلى عبارات العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارةً

ينبرون لنا طريق العلم والنجاح

إلى الأساتذة الأجلاء

إلى من تكاتفنا يداً بيد إلى من سرنا سويماً ونحن نشق طريق النجاح

إلى زملائنا وزميلاتنا

الشكر والعرفان

- الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم ...

- الشكر كل الشكر أولاً وأخيراً للمولى عز وجل على توفيقه لنا...

- كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم معنا في إخراج هذا البحث...

- ويملي علينا واجب الوفاء أن نسجل شكرنا وعظيم إمتناننا للاستاذة الجليله / **الألاء**

محمد أحمد ، متعها الله بالصحه والعافيه ، راعي البحث والمشرف عليه ، وإلى

أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، وإلى كل من لم نذكره فجميعهم فقد

كبلونا بقيود من العرفان وطوقونا بجميل لا يرد...

فإن لسان حالنا يقول ويلهج بالعرفان لكم ، ، منا جميعاً آيات شكر وباقات

إمتنان ، ، ،

الباحثون...

فهرست المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الاية
ج	الإهداء
د	الشكر والعرفان
هـ	المستخلص
ك	Abstract
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
4	منهج الدراسة
5	مصادر جمع المعلومات
5	مجتمع الدراسة
5	عينة الدراسة
5	حدود الدراسة
5	هيكل الدراسة
7	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول	
15	مفهوم الاتصال الإداري
18	طبيعة الاتصال الإداري
19	أهمية الاتصال الإداري

	المبحث الثاني
22	أهداف الاتصال الاداري
24	مكونات الاتصال الاداري
25	أنواع الاتصال الاداري
المبحث الثالث	
32	وسائل الاتصال الاداري
33	معوقات الاتصال الاداري
36	موجهات الاتصال الاداري
الفصل الثالث : القرارات الادارية	
	المبحث الأول
37	مفهوم القرار
39	عناصر القرار الاداري
40	أنواع القرار الاداري
المبحث الثاني	
45	عملية إتخاذ القرار
49	العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار
51	الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرار
المبحث الثالث	
53	العلاقة بين وسائل الاتصال الاداري وعملية اتخاذ القرارات الاداري
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
57	نبذة تعريفية عن مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية
62	تحليل بيانات الدراسة
79	النتائج
80	التوصيات
81	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

فهرست الجداول

رقم الصفحة	الجدول
44	جدول (1.3) خصائص مستويات إتخاذ القرار
62	جدول (1.4) معدل استجابة المبحوثين
64	جدول رقم (2.4) تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة
66	جدول رقم (3.4) التحليل العاملي لوسائل الاتصال الاداري
67	جدول رقم (4.4) التحليل العملي لعملية اتخاذاات القرارات الادارية
68	جدول رقم (5.4) معدل الاعتمادية
69	جدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
72	جدول رقم (7.4) الارتباطات بين متغيرات الدراسة
73	جدول رقم (8.4) الانحدار المتعدد لمكونات وسائل الاتصال الادارية و اتخاذ القرارات الادارية (متابعة التنفيذ)
73	جدول رقم (9.4) علاقة وسائل الاتصال الاداري بمتابعة التنفيذ
75	جدول رقم (10.4) الانحدار المتعدد لمكونات وسائل الاتصال الادارية و اتخاذ القرارات الادارية (جمع المعلومات)
75	جدول رقم (11.4) علاقة وسائل الاتصال الادارية لجمع البيانات
77	جدول رقم (12.4) الانحدار المتعدد لوسائل الاتصال الادارية واتخاذ القرارات الادارية (المفاضلة بين البدائل)
78	جدول رقم (13.4) علاقة وسائل الاتصال الاداري والمفاضلة بين البدائل



فهرست الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
4	شكل (1-1) نموذج الدراسة
15	شكل (1-2) نموذج الاتصال
26	الشكل (2-2) الاتصال الراسي الهابط
27	الشكل (3-2) الاتصال الراسي الصاعد
29	الشكل (4-2) الاتصال الافقي
37	الشكل (1-3) مفهوم القرار
40	الشكل (2-3) عناصر القرار الاداري
49	الشكل (3-3) مخطط عمليات اتخاذ القرار الاداري على ضوء المعلومات الداخلة
54	الشكل (4-3) العلاقة بين وسائل الاتصالات الادارية وعملية اتخاذ القرار
70	الشكل (1-4) نموذج الدراسة بعد التحليل

المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر وسائل الإتصالات الإدارية (الوسائل المكتوبة - الشفوية - الإلكترونية - التصويرية) في عملية إتخاذ القرارات الإدارية (تحديد المشكلة - جمع البيانات - المفاضلة بين البدائل - متابعة التنفيذ) وذلك عن طريق معرفة مفهوم الإتصال الإداري ومفهوم القرار الإداري والعوامل المؤثرة على كل منهما.

وهدفت إلى معرفة الوسائل التي تستخدم بشكل كبير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، وتحديد مدى مساهمة توظيف وسائل الإتصال الإداري في عملية إتخاذ القرار الإداري، ومدى فاعلية هذه الوسائل في عملية إتخاذ القرار.

وأهتمت بمعرفة أهمية الوسائل في جمع المعلومات اللازمه والضرورية لعملية إتخاذ القرار، ومعرفة أكثر الوسائل إستخداماً في تدفق المعلومات، ومعرفة أهم المعوقات والمقترحات المتعلقة بإستخدام وسائل الإتصال والعمل على التغلب على هذه المعوقات وتبيين المقترحات الموجودة في ظل إندباد عدد المؤسسات، والتعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومعرفة مدى سرعة الوسائل المستخدمة في الحصول على المعلومات لمواجهة الأخطار والسرعة في تعديل القرار.

وبنية الدراسة علي فرضيات تؤكد الدور الذي تلعبه وسائل الإتصال الإداري في عملية إتخاذ القرار الإداري، واشتملت على فرضية عامة وهي: وسائل الإتصالات الإدارية تؤثر في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات، وتنفرج من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:-

* وسائل الإتصال المكتوب تؤثر في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة.

* وسائل الإتصال الشفوي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة.

* وسائل الإتصال الإلكتروني تؤثر في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة.

* وسائل الإتصال التصويري تؤثر في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة.

وتوصلت إلى عدة نتائج منها:-

* وسائل الإتصال المصورة ذات أثر قوي على متابعة تنفيذ القرار بينما الوسائل

المكتوبة والإلكترونية أقل أثراً.

* تؤثر الوسائل المصورة بإيجابية أكثر من غيرها في جمع المعلومات عن المشكلة.

* وسائل الإتصال الإلكتروني ذات أثر فعّال على عملية المفاضلة بين بدائل القرار

المتاحة.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بأن هنالك علاقة إيجابية بين وسائل

الإتصال الإداري وعملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات.

Abstract

Consisted study the problem to know the impact of the means of Administrative Communications (written means - verbal - e - figurative) in management decision-making process (problem identification - data collection - the trade-off between the alternatives - the follow-up implementation), through the knowledge of the concept of the administrative contact and the concept of the administrative decision and the factors influencing on each of them.

And aimed to investigate the means by which heavily used in managerial decision-making process of the organization, and determine the extent of the contribution of the employment of the means of communication in the administrative managerial decision-making, and the effectiveness of these methods in decision-making process.

And it pays due attention to knowledge of the importance of media in raising the necessary and essential to the process of decision-making information, more knowledge means commonly used in the flow of information, and knowledge of the most important obstacles and proposals related to the use and means of communication and work to overcome these obstacles and demonstrate the existing proposals in the light of increasing. Number of institutions, and to identify the strengths and weaknesses of the Foundation, and see how quickly the means used to obtain information to face the dangers and speed of adjustment decision.

The structure of the study on assumptions emphasizes the role played by the means of communication in the administrative managerial decision-making process, and included a general hypothesis: the means of Administrative Communications affect the managerial decision-making process of the institutions, and

branching out from this hypothesis are several hypotheses subset, namely: -

- * Means of communication written affect the managerial decision-making process of the organization.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تعتبر وسائل الاتصال الاداري من الامور الهامة لأي مؤسسة ولا يمكن نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات الى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال هذه الوسائل التي تخدم هذا الجانب .

ان وجود وسائل الاتصال يساعد العاملين في المؤسسات من فهم وأستيعاب جميع الحقوق والواجبات والادوار المناطه بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسات ،وكذلك تلعب وسائل الاتصالات الادارية دوراً مهماً ومؤثراً في عملية التغذية العكسية وتعطي صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الاهداف المرجوة.

عملية اتخاذ القرار اصبحت في وقتنا الحالي أكثر صعوبة من أي وقت مضى وذلك بسبب التغيير الكبير في الاعمال وبيئتها ، وعملية اتخاذ القرار اصبحت جوهر العملية الادارية التي تتبني على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ولتحقيق ذلك لابد من وجود وسائل الاتصال الاداري الفعالة لنقل وتميرير المعلومات بصورة صحيحة وسليمة تضمن سلامة هذه المعلومات من اجل اتخاذ القرار الصحيح السليم وتسهيل عمل المديرين في تحقيق أهداف المؤسسة ،وبصفة عامه لا يمكن لمتخذ القرار أن يقوم بأخذ قرار بغض النظر على أنه صائب او غير صائب دون أن تتوفر له الوسائل المناسبة لنقل وتوصيل المعلومات التي على أساسها يتخذ القرار.

وننظر إلى العملية الادارية على أنها سلسله من مواقف اتخاذ القرارات التي يتبع فيها الاداري الخطوات المعروفة في عملية اتخاذ القرارات وهي تحليل المشكله، تحديد بدائل الحل ، تقييم البدائل ، تقييم نتائج التنفيذ ، مراجعة النتج وهذا يتطلب وجود وسائل الاتصالات الادارية الفعالة التي تربط المدير بالعاملين في المنظمة من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمه لعملية اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنظمة.

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة الدور الذي تلعبه وسائل الاتصالات الادارية في مساعدة متخذي القرارات الادارية في أداء اعمالهم، وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على إجابة السؤال التالي:

إلى أي مدى تساهم وسائل الإتصال الإداري في عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة؟

أهداف الدراسة :

(1) التعرف على وسائل الإتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة.

(2) تحديد مدى مساهمة توظيف وسائل الإتصال الإداري في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة.

(3) تحديد مدى فعالية وسائل الإتصال الإداري في عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة.

(4) الوقوف والتعرف على المعوقات التي تحد من كفاءة وسائل الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات.

(5) الوقوف والتعرف على أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة وسائل الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

أهمية الدراسة :

أ) الأهمية العلمية:-

1) التعرف على مدى أهمية الوسائل في جمع المعلومات اللازمه والضرورية لعملية إتخاذ القرار .

2) معرفة أكثر الوسائل إستخداماً في تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

3) التعرف على أهم المعوقات والمقترحات المتعلقة باستخدام وسائل الإتصال والعمل على التغلب على هذه المعوقات وتبيين المقترحات الموجودة في ظل إزدیاد عدد المؤسسات.

ب) الأهمية العملية:-

1) التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

2) التعرف على مدى سرعة الوسائل المستخدمة في المعلومات لمواجهة الأخطار.

3) التعرف على مدى سرعة الوسائل في تعديل القرار.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:-

وسائل الإتصال الإداري تؤثر في عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:-

1) وسائل الإتصال المكتوب لها تأثير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

2) وسائل الإتصال الشفوي لها تأثير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

3) وسائل الإتصال الإلكتروني لها تأثير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

4) وسائل الإتصال التصويري لها تأثير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

متغيرات الدراسة :

1) المتغير المستقل: وسائل الإتصال الإداري (الإتصال المكتوب - الإتصال الشفهي - الإتصال الإلكتروني - الإتصال التصويري).

2) المتغير التابع: عملية إتخاذ القرارات الإدارية (تحديد المشكلة - جمع المعلومات - المفاضلة بين البدائل - متابعة التنفيذ).

شكل (1.1)

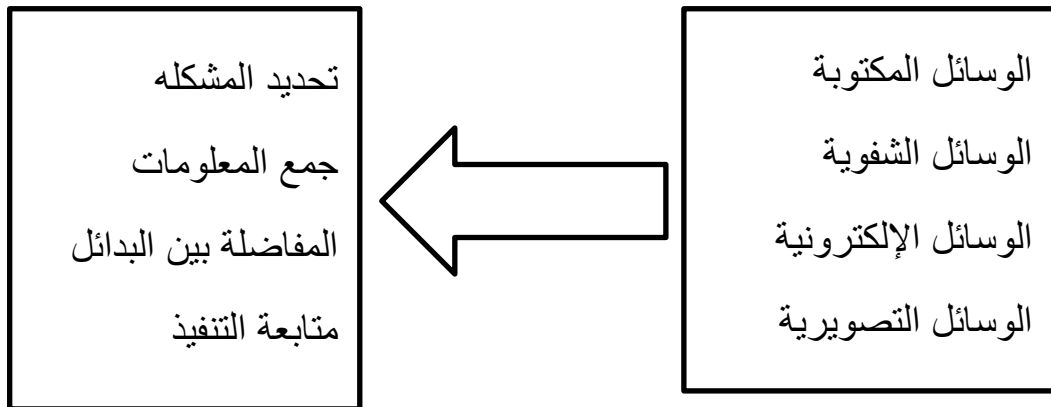
نموذج الدراسة

عملية إتخاذ القرار الإداري

وسائل الإتصال الإداري

(المتغير التابع)

(المتغير المستقل)



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2016

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي.

مصادر جمع المعلومات :

(1) المصادر الأولية: الإستبيان.

(2) المصادر الثانوية: الكتب - المراجع - الأوراق العلمية والرسائل.

مجتمع الدراسة :

المصارف التجارية.

عينة الدراسة :

مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية.

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية: 1437هـ - 2016م

الحدود المكانية: المصارف التجارية.

هيكل الدراسة :

يتكون البحث من أربعة فصول :-

- الفصل الأول يشتمل على الإطار العام للدراسة ويتكون من المقدمة وخطة البحث والدراسات السابقة.

- الفصل الثاني يشتمل على الإطار النظري للدراسة ويتكون من ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم وطبيعة وأهمية الإتصال الإداري.

المبحث الثاني: أهداف ومكونات وأنواع الإتصال الإداري.

المبحث الثالث: وسائل ومعوقات وموجهات الإتصال الإداري.

الفصل الثالث يشتمل على القرارات الإدارية ويتكون من ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم وعناصر وأنواع القرارات الإدارية.

المبحث الثاني: عملية إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها والصعوبات.

المبحث الثالث: العلاقة بين وسائل الإتصال الإداري وعملية إتخاذ القرارات الإدارية.

الفصل الرابع يشتمل على الدراسة الميدانية ويتكون من:

- نبذة تاريخية عن مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية.

- تحليل بيانات الدراسة.

- النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسة طلال خالد عبد الباسط⁽¹⁾

تمثلت مشكلة البحث في الآتي:

(1) عدم وجود إتصال إداري يوصف بالكفاءة والفعالية بالمنظمات.

(2) عدم وجود تنمية إدارية بشرية مبنية على أساس من القيم.

(3) عدم معرفة درجة وأهمية مستويات الإتصال في المنظمات.

وبيّنت الفرضيات التالية:

(1) هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري الفعّال وفاعلية الإدارة .

(2) الهياكل التنظيمية للشركة لا تتكافأ مع حجم الإتصالات الإدارية.

(3) تتخذ القرارات الإدارية بالشركة على مستوى الإدارة العليا فقط دون المشاركة.

وأهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة:

(1) يعتبر الإتصال الإداري في المنظمات من النقاط المهمة إدارياً باعتبارها من العوامل المحددة لفاعلية التنظيم.

(2) إن الإتصال الإداري يساعد على حل المشكلات وساعد في فهم حجم المسؤولية.

(3) لتحقيق عملية الإتصال الإداري لابد من توفر عناصر الإتصال الإداري كاملة.

(4) لابد أن تكون هنالك إدارة خاصة بالإتصال الإداري.

(1) طلال خالد عبدالباسط- دور الإتصال الإداري الفعّال في إتخاذ القرارات الإدارية – رسالة ماجستير- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

5) لابد أن يكون مقياس صلاحية القرار الإداري مستنداً على الإتصال الإداري المتبع.

ثانياً: دراسة أنس محمد صالح ساتي⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في رغبة الباحث في التعرف والاجابه على الأسئلة التالية:

- 1) ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه عملية الإتصال بالمؤسسة؟
- 2) ماهي الميزة التنافسية التي يمكن ان يحققها الإتصال في المؤسسة؟
- 3) ما الدور الذي يمكن ان يلعبه الإتصال في تحسين عملية إتخاذ القرارات؟
- 4) ماهي معوقات الإتصال الإداري وكيف يمكن معالجتها؟

- الفرضيات:

- 1) أغلب الشركات ليست لها إدارة خاصة بالإتصالات الإدارية .
- 2) التطبيق الأمثل لعملية الإتصال تؤدي لإتخاذ قرارات صحيحة وسليمة.
- 3) عدم وجود نظام للإتصال الإداري يجعل العاملين يلجأون الى الإجتهدات الشخصية في ممارسة الاتصالات الإدارية مما قد يؤثر على إنتاجية الفرد.
- 4) للإتصالات الإدارية تأثير على العلاقات الإجتماعية للعاملين وهذا بدوره يؤثر في كفاءة العامل.

5) عملية الإتصال الإداري تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

(1) أنس محمد صالح ساتي – الاتصالات الادارية ودورها في إتخاذ القرارات – بحث تكميلي لدرجة البكالوريوس- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – 2008م

- نتائج البحث:

- 1) ليست لدى المؤسسات إدارة خاصة بالإتصالات مما يدل على إن المؤسسات لا تهتم بالإتصالات الإدارية بصورة كاملة.
- 2) التطبيق الأمثل لعملية الإتصال الإداري يؤدي الى إتخاذ قرارات صحيحة وسليمة
- 3) عن طريق الإتصال الإداري يتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرارات.
- 4) إن هناك علاقة قوية بين مفهوم الإتصال الإداري ونجاح الشركة.
- 5) يمثل نظام الإتصال الإداري في أي شركة عاملاً أساسياً في تحقيق الكفاءة في أداء العاملين.
- 6) إن الإتصال الإداري الفعّال من خلال التدريب وتبادل المعلومات يزيد من مركز الشركة التنافسي.
- 7) أكثر قنوات الإتصال المستخدمه هي الخطابات (داخلية - خارجية) والتقارير والاجتماعات.

ثالثاً: دراسة عمر حسن علي البشاري⁽¹⁾

وهذه الدراسة هدفت إلى معرفة مفهوم وأهمية الإتصال المؤسسي التنظيمي ومدى فاعليته في تحقيق التنمية الإدارية وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

أ) إن مستويات الإتصال المؤسسي التنظيمي الاربعة ، المكتوبة والشفوية والتصويرية والتصرفية(الحركي) لها علاقة بالتنمية البشرية من مكوناتها الرئيسية وهي:

(1) عمر حسن علي البشاري - الإتصال المؤسسي التنظيمي والتنمية الإدارية - رسالة دكتوراه - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

(المعرفة-المهارة - الإتجاه الإداري).

ب) إن معوقات الإتصال المرتبطة بجانب العمل والعاملين تؤثر بصورة كبيرة في الحد من كفاءة وفعالية الإتصال التنظيمي.

ونلاحظ إن هذه الدراسة ركزت أكثر على التنمية للأفراد الإداريين في المنظمة وبالتالي المعرفة والمهارة في إتخاذ القرار ولم تهتم بجانب أثر الإتصال التنظيمي في أداء المستويات التشغيلية من أجل كفاءة أدائهم.

رابعاً: دراسة صديق عباس محمد عكاشة⁽¹⁾

- مشكلة البحث:

الإتصال الإداري في المؤسسات لا يجد الأهتمام الكافي من الإدارة.

- فرضيات الدراسة :

- 1) وجود قسم متكامل للعلاقات العامه يزيد من كفاءة العمل بالمؤسسات.
- 2) تعزيز روح الإنتماء للمؤسسة يؤدي إلى الثقة بين الرؤوساء والمرؤسين.
- 3) عدم الدقة في صياغة الرسالة الإتصالية يؤدي إلى صعوبة فهم المتلقي.

- نتائج الدراسة :

- 1) للإتصالات أهمية كبرى في المؤسسات والمنظمات الإدارية.
- 2) الإهتمام بالعاملين في المؤسسة بأهمية المعلومات وانسيابها.

(1) صديق عباس محمد عكاشة - أثر الإتصال في العلاقات العامه على أداء المؤسسات -2000م

خامساً: دراسة هاله أبوالقاسم فضل الله⁽¹⁾

تتركز الدراسة على أهمية الإتصالات الإدارية باعتبار أنها لا غنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أم جماعي ، فهي حلقة الوصل التي تربط بين المنظمة والبيئة الخارجية ، وبما أن الإتصالات تقوم بمهام ووظائف يتم بمقتضاها تسيير العمل الإداري والتنظيمي فإن أي قصور في الإتصالات الإدارية بالمنظمة يعطل سير العملية الإدارية .

تهدف الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية في الإتصالات الإدارية والوقوف على أسبابها وتحديد طرق معالجتها.

- فروض الدراسة:

(1) تتمثل في إقامة قنوات الإتصال الرسمية لتدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة .

(2) عدم إهتمام بعض منظمات العمل بتطور الإتصال.

(3) إهمال تدريب العاملين بالمنظمة.

(4) إقامة الندوات ودورات العمل ورفع الوعي بأهمية الإتصالات وتطور وسائل الإتصال باعتبارها إحدى محددات تحسين الأداء الإداري.

- وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

(1) إن الإتصال الإداري الفعال يعتبر من أهم الدعائم التي تتركز عليها المنظمات في تسيير العملية الإدارية.

(1) هاله أبوالقاسم فضل الله - أثر الإتصالات الإدارية على كفاءة الأداء - 2008م

(2) لا تساعد قنوات الإتصال الرسمية على تدفق المعلومات وسريتها بل تتسم بالتعقيد والرتابه .

(3) تجنح معظم المؤسسات الى عدم الإستفادة الكاملة من الإمكانيات التي توفرها المعينات والوسائل التقنية الحديثة مثل الحاسوب والذي لا يستخدم في كثير من الاحيان إلا للطباعة.

(4) لا ترتقي بيئة العمل في كثير من المنظمات إلى ما هو مطلوب من أجل رفع أثر الإتصال على أداء المنظمه.

(5) يقصر التدريب كثيراً عما يرجى لتطوير عملية الإتصال.

- أما التوصيات التي خرجت بها:

(1) توضيح وشرح مفهوم الإتصالات الإدارية للعاملين في المنظمة وإبراز أهميتها في تحسين الاداء.

(2) تنظيم دورات تدريبية داخلية عامه متخصصة للعاملين للتعامل الروتيني مع وسائل الإتصال الحديثة وإبتعاث المتقدمين منهم لدورات تدريبية أكثر تخصصاً بغرض خلق نواه لوحدة تدريب مدربين.

سادساً: محمد محمود عبدالرحمن محمد⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

(1) هل هنالك أنظمه إتصالات فعالة بالأجهزة المعنية بإدارة الأزمات الأمنية .

(1) محمد محمود عبدالرحمن محمد - دور وفاعلية الاتصالات في إدارة الازمات الأمنية - بحث تكميلي لدرجة البكالوريوس - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2014م

(2) هل يوجد إمام لدى العاملين والفنيين بالأجهزة المعنية بإدارة الإزمات الأمنية بتقنيات ووسائل الإتصالات الحديثة المستخدمة في إدارة الإزمات الأمنية .

(3) هل تستخدم الاجهزه المعنية بإدارة الإزمات الامنية وسائل إتصالات حديثة تساعدها على رفع كفاءة العمل والاداء المحقق للنتائج.

- فروض البحث:

قامت هذه الدراسة على عدة فروض منها:-

(1) وجود نظام فعّال للاتصالات في الإجهزة المعينه يساعدها على رفع كفاءة إدارة الإزمات الامنية .

(2) إمام العاملين في الأجهزة الرسمية للدولة بتقنيات الاتصال الحديثة يساهم في فاعلية ادارة الإزمات الامنية .

(3) إستخدام الوسائل الحديثة في الإتصالات يؤدي إلي زيادة الكفاءة في إدارة الإزمات الامنية.

- نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:-

(1) تطور أنظمة الإتصالات المستخدمة ادي الى خفض سرعة إنتشار الإزمات الامنية.

(2) زادت سرعة وصول الاجهزة الامنية المتخصصة لموقع الإزمات بفضل تطور أنظمة الإتصالات المستخدمه.

(3) يوجد إهتمام بتحديث أجهزة الإتصال الأمني المستخدمة في إدارة الإزمات.

ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1) التعرف على مدى أهمية الوسائل في تحديد المشكلة.
- 2) معرفة أهمية الوسيلة بالنسبة للمديرين في عملية إتخاذ القرار.
- 3) التعرف على الوسائل المستخدمة في نشر المعلومات بصورة أكثر.
- 4) أهمية الوسيلة الإلكترونية ودورها الهام في توصيل المعلومات وعملية إتخاذ القرار.
- 5) التعرف على الوسيلة التصويرية ودورها في توصيل و تفسير المعلومات عبر الرسومات.
- 6) معرفة تفضيلات الافراد والعاملين في إستخدام الوسائل لتوصيل البيانات والمعلومات بالصورة المطلوبه من أجل إعطاء التغذية العكسية اللازمة وبالتالي إتخاذ القرار الذي يحقق الأهداف المطلوبه.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول:

مفهوم – طبيعة – أهمية الإتصال الإداري

المبحث الثاني:

أهداف – مكونات – أنواع الإتصال الإداري

المبحث الثالث:

وسائل – معوقات – موجهات الإتصال الإداري

المبحث الأول

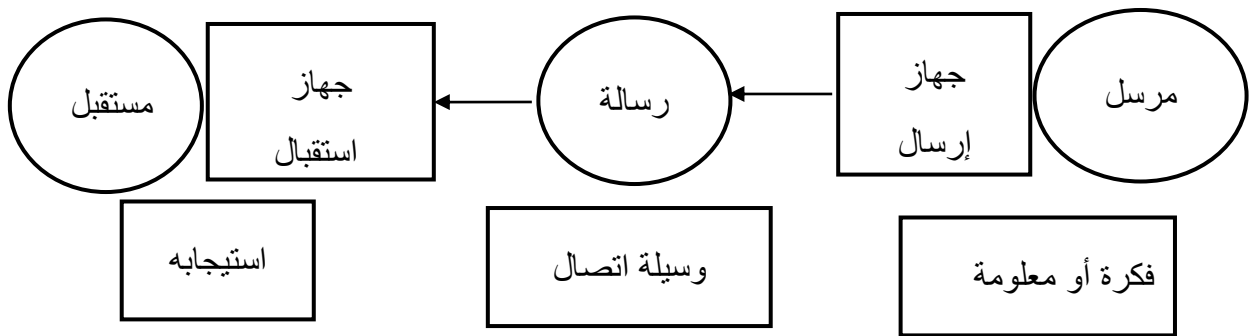
مفهوم الاتصال الإداري

تتكون المنظمات من أناس عديدين، فنرى البعض منهم يعمل أمام الآلات، والآخرين يعملون خلف المكاتب، والبعض الآخر يتعامل مع عملاء وموظفين وموردين وغيرهم من الأطراف الهامة لهذه المنظمة، وكل هؤلاء الناس مشغولين باستمرار في استقبال معلومات، وتوجيهات، وأوامر، وخطابات، وتقارير، ومذكرات، وهم أيضاً مشغولين بإرسال غيرهم لآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

وهؤلاء الناس يتعاملون مع تفاصيل دقيقة عن وظائفهم أكثر مما يتعاملون مع الاتصالات نفسها، وبالتالي فإن الاتصال هو الوسيلة لتحريك المعلومات الخاصة بوظائفهم، أي أن الناس يستخدمون الاتصال كوسيلة لتحقيق أهداف معينة في العمل الذي يؤديه، ولا يستخدمونها كغاية أو هدف نمائي، فالواقع أننا نستخدم الاتصال للتمثيل في الاجتماعات واللجان والخطابات والمذكرات والتقارير ليس حباً فيها وإنما هي الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات الخاصة بالعمل من طرف إلى طرف آخر.⁽¹⁾

شكل (1.2)

نموذج الاتصال



المصدر: لطفي راشد 1983م

(1) عبد الرحمن توفيق - الاتصال الفعال - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك - 2010م - ص17

ويوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بالاتصال بموضوع الاتصال، بل أيضاً على اعتبارات كثيرة منها:

خبرة الفرد في صياغة الأفكار – واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة لهذه الأفكار – وكفاءة استقبال وفهم تصرف الفرد الآخر الذي يستقبل هذه الأفكار.

ويوجد اتفاق حول مفهوم الاتصال بين أهل الفكر الحديث من السلوكيين والإداريين على كون الاتصال عملية أنها نشاط حركي يحتوي على مجموعة من الممارسات ذات العلاقات المتداخلة والأثر المتبادل، وقد اختلف الباحثون في طريقة معالجة هذه العملية. وتتوقف طريقة معالجة عملية الاتصال على مدى نجاح الكتاب في إظهار عوامل التفاعل والتكامل عند مزولة عملية الاتصال مع الاهتمام بالمعلومات المرتدة لجعلها اتصال ذو اتجاهين وهو أفضل أنواع الاتصال.⁽¹⁾

وكلمة اتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communis وتعني المشاركة Sharing في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

ونجد أنها وردت في المعجم في مادة وصل يصل فلان وصولاً أي بلغه وانتهى إليه. ونجد أن هنالك عدد من العلماء قد اجتهدوا في تعريف الاتصال كلاً حسب رأيه ولكن يتفقون جميعاً حول المفهوم العام للاتصال.

ف نجد العالم هانك قد عرفه بأنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه.

(1) سعيد يس عامر – الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها – القاهرة – 2000م – ص 13

ويعرفه دانس بأنه انتزاع الاستجابة باستخدام الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة.⁽¹⁾

وهناك تعريف يتفق مع المهام التكاملية للاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بها الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي.

ويرى محمود عودة أن مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، تختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هنا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

ويعرف البروفيسور على شمو الاتصال بأنه عملية ديناميكية مستمرة تقوم على نقل الأفكار والمعلومات من شخص إلى آخر بقصد تبادل المعلومات والمنافع وإحداث تأثير ايجابي في الطرف الآخر.⁽²⁾

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الاتصال كمفهوم عام على النحو الآتي:

هو ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طريقة عملية الاتصال والمشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة، وهذا ما يعرف بالاتصال الفعال.

(1) محمد عبد القادر - ديمقراطية الإعلام والاتصال - الهيئة العامة المصرية للكتاب - 2006 - ص 32.
(2) علي محمد شمو - الاتصال والأساسيات والمهارات - الخرطوم - 2006م - ص 25

طبيعة الاتصال الإداري (1)

يرتبط الاتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفراد وإشباعها، حيث يلزم ممارسة الاتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها وتنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع.

وتتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي مؤسسة فيمثل الاتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ويوجد العديد من صور الاتصال بأي مؤسسة وقد تختلف كل صورة عن الأخرى إلا أنه يوجد تشابه في الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة من الصور، وفي معظم الأحوال التي تتطلب اتصالات بالمؤسسات يتعين وجود شرط من الشروط الأربعة التالية على الأقل:

(1) حاجة فرد ما للمساندة أو التعزيز:

لدى أفراد المؤسسة حاجة اجتماعية ونفسية معينة يجب إشباعها مثل الحاجة للأمان والحاجة إلى تحقيق الذات، والاحترام، والنمو وبالتالي يزاول الأفراد عملية الاتصال لإشباع مثل هذه الحاجات لدى كل طرف من طرفي الاتصال.

(2) حاجة فرد ما للمعلومات:

فهناك حاجة لكل أنواع المعلومات عن المؤسسة التي يرغب في العمل بها.

(3) مزاولة فرد لعملية الاتصال لانجاز هدف معين:

كثيراً ما يتأثر فعلنا الخارجي يتفاعل بما يجري داخل أنفسنا وغالباً ما يزاول الناس عملية الاتصال لأسباب نفسية، ومن هنا يلزم مراعاة اعتبارات معينة عند الاشتراك في عملية الاتصال مع شخص ما وإلا حدثت مشكلات حقيقية.

(1) عبد الرحمن توفيق - مرجع سبق ذكره - ص 40

4) مزولة الاتصال بناءً على توجيهات شخص ما:

فقد يطلب من الأفراد بالمؤسسات مزولة الاتصال بناءً على تعليمات وتوجيهات وأوامر معينة.

أهمية الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال من المسائل المهمة للغاية بالنسبة للمنظمات والشركات باعتباره من العوامل المحددة لفاعلية التنظيم.

ولذا نجد أن الاتصالات وسيلة حيوية للإدارة وبدونها يتعطل العمل حيث تنقطع التعليمات والأوامر، ويتوقف تبادل المعلومات فلا مرسل ولا مستقبل، ولا تغذية مرتدة تحتوي على النتائج لتقييم العمل، أي تتحول المنظمة إلى عمل فردي بحت.⁽¹⁾

ونجد أن أهمية الاتصالات الإدارية في كل منظمة من منظمات الأعمال تمكن من الآتي:⁽²⁾

1) تفهم الفرد للعمل المكلف به :

يساعد نظام الاتصال الفعال والجيد في تفهم الفرد لجوانب عمله والهدف من الأداء ودرجة مساهمته في الأهداف الرئيسية للمنظمة وهذا يدفع بالأفراد العاملين من تنفيذ أعمالهم بكفاءة وما ينعكس على كفاءة التنظيم.

(1) سعيد يس عامر - مرجع سبق ذكره - ص 28

(2) عبدالرحمن توفيق- مرجع سبق ذكره - ص 43

(2) التعرف على مشكلات العمل :

يسهم الاتصال الفعال في تعرف الإدارة على الظروف الحقيقية للعمل والمعوقات التي تواجه المنفذين في الإدارة مما يؤدي إلى البحث عن الأساليب المناسبة للتغلب على المعوقات وتحقيق الأهداف المنشودة.

(3) تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية :

الاتصال الإداري مهم حيث أنه يساعد على تحقيق وحدة المفهوم لأهداف المنظمة وسياساتها بين الرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى أنه يسهم في تقارب وتدعيم العلاقة الطيبة بينهما مما يؤدي إلى تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الرضاء عن العمل.

(4) تحقيق التناسق في الأداء :

للاتصال الإداري الجيد أهمية بالغة في إزالة سوء الفهم بين الأفراد والجماعات، كما يساعد على تحقيق التناسق في أداء الأنشطة المختلفة للمنظمة لإسهامه في توحيد النظرة الشاملة لمن يشغلون مراكز المسؤولية في التنظيم.

(5) تقليل الإشاعات في التنظيم :

يؤدي الاتصال الفعال إلى تخفيض حدة الإشاعات في التنظيم والتي تضر بمصلحة العمل والمنظمة لمعرفة كل فرد بما يجري باستمرار داخل المنظمة، مما يحقق فاعلية العمل الإداري، وعليه فالالاتصال الجيد يعتبر الوسيلة الفعالة في يد الإدارة للتعرف على ظروف العمل والعاملين مما يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات المختلفة المرتبطة بالتنفيذ.

6) فاعلية الرقابة:

يساعد نظام الاتصال الفعال على متابعة نتائج تنفيذ الخطط وبرامج العمل ومدى تحقيق الأهداف والسياسات أولاً بأول مما يؤدي إلى تصحيح مسارات التنفيذ أو التخطيط في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

المبحث الثاني

أهداف الاتصال الإداري

يتمثل الهدف الأساسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، والعمل على تعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد الذي يخدم مصلحة المؤسسة. ويمكن تقسيم أهداف عملية الاتصال على المستوى الوظيفي إلى مستويين:⁽¹⁾

أ) المستوى الداخلي:

- 1- إبلاغ العاملين بالمؤسسة بالأهداف العامة المطلوب تحقيقها.
- 2- تعريف المرؤوسين بالكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل.
- 3- توصيل المعلومات والتعليمات والأوامر المتعلقة بتنفيذ الأعمال المطلوبة.
- 4- التعرف بالإمكانيات المختلفة والمتاحة للمؤسسة.
- 5- تقييم أداء العاملين لإثابة المجتهد منهم وعقاب المتخاذل.
- 6- نقل مشاكل العمل والعاملين للإدارة.

ب) المستوى الخارجي:

- 1- تسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها من التخصصات المختلفة.
- 2- توفير كافة احتياجات المؤسسة بالكميات المناسبة والجودة المناسبة والأسعار المناسبة والوقت المناسب.

⁽¹⁾ عبد الرحمن توفيق - مرجع سبق ذكره - ص102

3- تعريف العملاء بمزايا السلع والمنتجات ومستوى الخدمة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو تقديمها.

4- تسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على التمويل المناسب وبأقل تكلفة.

ويرى بعض الكتاب أنه يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى أهداف عامة وخاصة:⁽¹⁾

أ) الأهداف العامة:

1- أهداف معرفية: ويكون الغرض منها توصيل المعلومات أو الخبرات.

2- أهداف إقناعية: ويكون الغرض منها تغيير وجهة النظر أو الإقناع لاتخاذ قرار ما.

3- أهداف ترويقية: الغرض منها الترويح عن النفس والتخفيف عنها.

ب) الأهداف الخاصة:

1- أهداف الاتصال بالعاملين:

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة والرضاء عن القرارات.

2- أهداف الاتصال للقيادات الإدارية:

يحقق الاتصال الفعال مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم والتأثير فيهم بالصورة الكافية والاتصال الجيد هو طريق القائد لاتخاذ القرارات العامة السليمة والقائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

⁽¹⁾ جندي خليل الجميلي - الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث - الإسكندرية - 1997م - ص75

3- أهداف الاتصال بالجمهور:

الجمهور له أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالباً ما تكون مؤسسة خدمية، فالمؤسسة يهتما إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة، ويهتما أيضاً التعرف على رأي الجمهور في نشاطها.

مكونات عملية الاتصال⁽¹⁾

في هذا الجزء سوف نستعرض المكونات الأساسية لعملية الاتصال، وتشمل هذه المكونات العناصر التالية:

1- المرسل:

هو من يقوم بإرسال المعلومات إلى المرسل إليه وقد يكون ذلك في شكل تعليمات أو أوامر من الرئيس المباشر إلى شاغلي الوظيفة.

2- الرسالة:

هي المعاني المطلوب توصيلها إلى المستقبل سواء في شكل شفوي أو مكتوب، ولا تتحقق أهداف الرسالة إلا إذا وصلت محتوياتها شكلاً ومضموناً ومعنى كما أرسلها المرسل.

3- وسيلة الاتصال:

وهي القناة التي عن طريقها يتم نقل المعلومات الشفوية (كما في الاتصال الهاتفي) أو الكتابية (كما هو الحال في التقارير).

(1) عبد الرحمن توفيق - مرجع سبق ذكره - ص 117

4- المستقبل:

هو الطرف المطلوب توصيل الرسالة إليه، وهو يمثل الطرف الآخر من الاتصال ويفترض أن يكون لديه الاستعداد لاستقبال المعلومات والقدرة على استيعابها.

5- إرجاع الأثر أو التغذية العكسية:

لا يمكن أن تتجح أي اتصالات إلا إذا وصلت المعاني المطلوب توصيلها دون تحريف للمستقبل مع فهمه الكامل لها واقتناعه بها.

أنواع الاتصالات⁽¹⁾

يقسم الاتصال الإداري إلى اتصال داخلي يتم داخل المنظمة وآخر خارجي يتم بين المنظمة ومحيطها الخارجي، ويمكن تقسيمه على أساس اللغة المستخدمة إلى الاتصال اللفظي وغير اللفظي.

ويقسم آخرون الاتصال الإداري إلى اتصال رسمي وآخر غير رسمي وبالتالي سوف نستعرض نبذة مختصرة عن هذين النوعين:⁽²⁾

(أ) الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال، وتتوقف فاعلية الاتصال الرسمي على اعتراف الإدارة بفاعليته وفائدته، وعلى توفر الوسائل التي تنقله من

(1) عبد الرحمن توفيق - مرجع سبق ذكره- ص120

(2) أحمد ماهر - كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال - الإسكندرية - 2004 - ص 60-63

وإلى العاملين في المؤسسة، وبين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من خارج المؤسسة.

ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر.

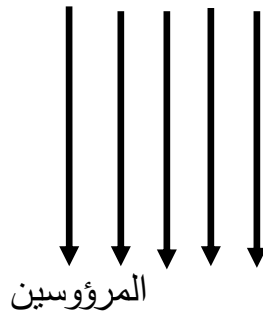
وينقسم الاتصال الرسمي على الأنواع التالية:

1- الاتصال الراسي الهابط (من أعلى إلى أسفل):

يمكن تفهم هذا النوع من الاتصال الرسمي بالنظر للهيكل التنظيمي للمؤسسة كمدرج هرمي للسلطة حيث يمثل الاتصال أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء على المرؤوسين حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي، ويعتبر التسلسل التنظيمي بالمؤسسة من أهم العوامل التي تحكم سير وتحرك الرسالة في المؤسسة فيما يتعلق بالاتصال الراسي الهابط.

شكل (2.2)

الرؤساء - الإدارة العليا



قنوات الاتصال الرأسي الهابط:

القنوات الشفهية:

وتتمثل هذه القنوات في التعليمات الشخصية - المقابلات - الاستشارات - التليفونات.

القنوات المكتوبة:

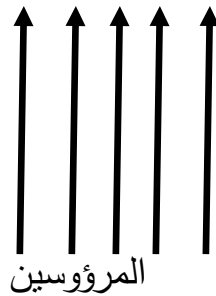
وتشمل الأوامر والتعليمات - التقارير السنوية - الخطابات والمذكرات - دليل العاملين.

2- الاتصال الرأسي الصاعد (من أسفل إلى أعلى):

تنتقل الرسالة في الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى وهو يعتبر مكملاً للاتصال الهابط فتفتح الإدارة بذلك طريقاً ذا اتجاهين بينها وبين العاملين ويساعد هذا النوع من الاتصال على انجاز كثير من المهام حيث يبحث العاملين من خلاله إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية فيؤدي إلى المزيد من إثبات الذات عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلاسل التنظيمية. فالمرؤوسون يرغبون في التقرب من رؤسائهم ويساعدهم الاتصال الرأسي الصاعد على تحقيق هذه الرغبات.

شكل (3.2)

الرؤساء - الإدارة العليا



قد يختار المرؤوسين نقل المعلومات بإتباع وسيلة الاتصال الرأسي الصاعد بالنسبة لكل مما يأتي:

- تحديد الأداء وتحديد المشكلات التي تواجههم في العمل.

- مشكلات الزملاء من العاملين.

- الممارسات التنظيمية والسياسات.

- المهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.

ويجب على المؤسسات أن تهتم بكافة العوامل المرتبطة بالاتصال كظاهرة سلوكية لكي يتسنى لها الاستفادة من النظرة الموضوعية لعملية الاتصال في وضع حلول وبدائل المشكلات الإنسانية القائمة في المحيط الوظيفي والتي تؤثر على عاملي الإنتاج والفرد.

يفيد الاتصال الرأسي الصاعد المؤسسة فيما يلي:

أ- حصول الإدارة على صورة للإنجازات التي تحققت وكيفية معالجة المشكلات.

ب- يمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تفاقمها.

ج- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين اختبار بعض المحتويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها الاتصال الصاعد.

د- تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسئولياتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات المختلفة من خلال الترحيب بالاتصال الصاعد وتشجيع المرؤوسين على مزاولته.

قنوات الاتصال الرأسي الصاعد:

قنوات الاتصال الصاعد الشفهية:

المقابلات وجهاً لوجه - التليفون - الاستشارات - الإشاعات - الاجتماعات
والمؤتمرات.

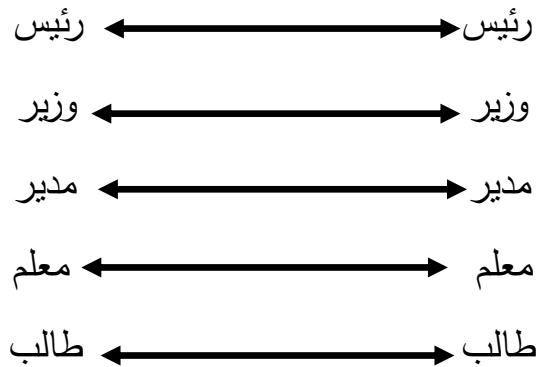
القنوات الكتابية:

الخطابات الشخصية - تقارير الأداء - المذكرات - نظم الاقتراحات - الشكاوي
والمظالم - المعلومات الإحصائية.

3- الاتصال الأفقي:

وفيه تنتقل الرسالة بشكل أفقي بين العاملين في نفس المستوى الإداري ويؤدي
الاتصال الأفقي إلى انجاز العديد من المهام في المؤسسة حيث يسمح بالتنسيق بين
الإدارات المختلفة لتحسين الإنتاجية ويعمل على حل العديد من المشكلات مما يرفع
الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة، هذا إلى جانب المشاركة في تبادل
المعلومات على نفس المستوى الإداري وتحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما
يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي.

شكل (4.2)



قنوات الاتصال الأفقي:

القنوات الشفهية:

وتشمل استخدام التليفون ونظام المخاطبة الداخلي - المحاضرات - المؤتمرات - اللجان - المقابلات - الإشاعات.

القنوات الكتابية:

وتشمل التقرير السنوي - الخطابات - المذكرات - التقارير - الإعلانات الملحقة - لوحات الإعلانات.

(ب) _الاتصال غير الرسمي:

هو الاتصال الذي ينشأ في أي مؤسسة بطريقة تلقائية نتيجة لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي وقد يكون بعض هذا الاتصال نازل وبعضه صاعد وبعضه على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط، طالما أن هنالك علاقات تربط بين الأطراف المتصلة وهذا التنظيم غير الرسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد بل ويعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية.

ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار يتم في وقت قصير جداً.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى تكوين جماعات تلجأ لمزاولة الاتصالات غير الرسمية ما يلي:⁽¹⁾

1- تسهيل التفاعلات الاجتماعية.

2- الحصول على معلومات إضافية عن المؤسسة.

3- ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة.

ومن السمات المميزة للاتصالات غير الرسمية ما يلي:

1- عدم وضوح وتحديد قنوات الاتصال غير الرسمي.

2- عدم الاستمرارية نظراً للتغيرات التي تطرأ على أعضاء الجماعات غير الرسمية.

3- صعوبة التحكم فيه بمعرفة الإدارة العليا خاصة أنه قد يتم أحياناً خارج نطاق العمل.

4- عدم الدقة فيه نقص الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نظراً لعدم وجود حدود للسلطة والمسئولية.

قنوات الاتصال غير الرسمي:⁽¹⁾

تعتمد الاتصالات غير الرسمية على مجموعة من القنوات، قد تكون مكتوبة أو شفوية أو تصويرية، وتتفاوت مدى استخدام هذه الأنواع حسب عدد أفراد المجموعة وقوة تأثيرها والعلاقة المكانية لمزاولة الاتصالات غير الرسمية، هذا بجانب حجم المنظمة نفسها.

(1) يسري خضر اسماعيل - أصول الإدارة - كلية التجارة جامعة القاهرة - 2001م - ص 89
(1) سعيد يس عامر - سبق ذكره - ص 68

المبحث الثالث

وسائل الاتصال الاداري

ان وسائل الاتصال الاداري هي طريقة الاتصال بين المرسل والمستقبل وبالتالي نقل مضمون الرسالة او المعلومات او الافكار ومن أهم هذه الوسائل التالي:-

(1) وسائل الاتصال الشفهي: (□)

يقصد بها الاتصالات اللفظية التي تتم من خلال تبادل الحديث والكلمات والمعلومات بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة ويتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يحقق فهم مضمون الرسالة .

(2) وسائل الاتصال الكتابي: (□)

تعتمد هذه الوسائل على الكلمة المكتوبة ، ويكثر استخدامها في المنظمات الكبيرة وفي حالة اتصال الرئيس بالمرؤوسين ويمتاز اسلوب الاتصال الكتابي بإمكان الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة والرجوع اليها عند الحاجة .

(3) وسائل الاتصال الإلكتروني: (□)

لقد اتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرقاً عديدة لنقل الافكار والبيانات والمعلومات بين الناس كما اثرت الاتصالات بوسائل عصرية كثيرة منها شبكات الحاسب الالي - الفاكس- البريد الالكتروني- البريد الصوتي- الانترنت- الشبكات التلفزيونية.

(1) سعود محمد النمر وآخرون - الادارة العامة الأسس والوظائف - مكتبة الشقري- الرياض - 1997م -ص 112
(2) عمر عبد الفتاح ياغي -مبادئ الادارة العامة - دار الخريجين للنشر - الرياض - 1997م-ص 203
(3) مدحت ابو النصر - مهارات الاتصال الفعال - المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة - 2004م- ص 63

4) وسائل الاتصال التصويري: (١)

يتم عن طريق استخدام الصور او الرسوم لنقل محتوى الرسالة ومضمونها كالارسال التلفزيوني ولوحات الاعلانات المصوره .

معوقات الأتصال

هنالك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال ، وتؤدي هذه المعوقات الي التشويش على عملية الاتصال ، ويتم هذا التشويش في اي خطوة من خطوات الاتصال ، اي ان اي عنصر من عناصر الاتصال السابق الاشارة إليها يمكن ان يتضمن او يتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فعالية الاتصال ، ولهذا فإننا سنقوم بتقسيم معوقات الاتصال الى معوقات في المرسل ومعوقات في الرسالة ومعوقات في وسيلة الاتصال ومعوقات في المستقبل وذلك على النحو التالي:- (2)

اولاً : معوقات في المرسل :

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزاه الاتصال بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية او النفسية التي تعمل بداخله والتي يمكنها ان تؤثر في شكل وحجم الافكار و المعلومات التي يود ان ينقلها المرسل الى المرسل إليه ومن هذه العوامل:-

1) إفتقاد الرؤية :-

ويعني عدم وضوح الهدف الحقيقي من الاتصال فالقائم بالاتصال لايعرف ما الذي ينبغي تحقيقه من رسالته.

(1) نكي محمد اسماعيل - مبادئ الادارة - جامعة النيلين - الخرطوم - 2009م - ص33
(2) محمد منير حجاب - نظريات الاتصال - دار الفجر للنشر والتوزيع - القاهرة - 2010م - ص56-58

(2) نقص الاعداد الجيد:-

ونقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال والتعرف على الجمهور ورغباته واتجاهاته وسلوكياته وتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبه قبل البدء في الاتصال.

(3) توافر عوامل التحيز المختلفة :-

مثل تعمد الغموض وتعمد تغليف البيانات وعدم الالتزام بالحقيقة والتحريف في الالفاظ والخضوع للدوافع الذاتية.

ثانياً: معوقات في المستقبل:

تتمثل المعوقات الخاصة بالمستقبل او الجمهور في مجموعة من المؤثرات منها:-

(1) طبيعة الجمهور :-

ان درجة ذكاء الجمهور وأهتماماته وتعليمه وثقافته ربما تكون معوقاً من معوقات الاتصال.

(2) اتجاهات الجمهور :-

إن اتجاهات المستمعين للرسالة لها تأثير كبير في تلقي الرسالة ، فالأفراد الذين يتسمون بعدم المبالاة او العناد او النفور والخوف من الافكار الجديدة كل هؤلاء معرضون لعدم الاستفادة من الرسائل .

(3) الاختلاف في الإدراك:-

يتواجد داخل كل فرد مرشح ذهني او عقلي مع كل إتصال يكون مصدراً للتفسير والترجمة وذلك لاختلاف العمر والخلفية الثقافية.

4) إفتقاد الدراسة الجيدة للجمهور :-

حتى يحقق الاتصال الاداري الهدف منه يجب ان تجرى دراسه جيّدة للجمهور الذي سيتم الاتصال به.

ثالثاً: معوقات في الرسالة:

1) طبيعة الرسالة :-

إن استلام الرسالة وقبولها ربما يصطدم بعدة عقبات ، ففكرة الرسالة ربما تكون صعبة ومعقدة ولا يسهل فهمها او ربما تكون صعبة التفسير عسيرة الشرح والتطبيق.

2) المشكلات اللغوية :-

تعتبر اللغة من ابرز المعوقات المستخدمه في الاتصال بيد أن المشكله هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معانٍ مختلفه للاشخاص.

3) تلافي جوانب التحيز في الرسالة :-

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير او تسيء الى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والافكار.

رابعاً: معوقات في وسيلة الاتصال:

لكي تصل الى اي جمهور لابد ان تستخدم وسيلة مؤثرة وفعالة في نقل الرسالة ، وهذا الامر يتطلب المعرفة الدقيقة بخصائص ومميزات وسائل الاتصال، وخصائص ومميزات الجمهور المعني.

موجهات الإتصال (1)

- 1) يجب علي المدير أن يكون على علم بالامور التي تجري في ادارته وإلا فإنه سوف يكون غير قادر على شرح ظروف العمل الى مرؤوسيه.
- 2) أطرح بعض الأسئلة فذلك يعني بانك تقوم بمتابعة موضوع الحديث .
- 3) أجعل هدفك ان يكون مفهوماً لدى الاخرين وكن مستمعاً جيداً.
- 4) ان نجاحك كقائد او مدير يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الحرية التي يتحدث بها مرؤوسيك إليك .
- 5) تصرف بحكمة وأضبط أعصابك إذا سمعت شيئاً يغضبك.
- 6) اربط عملية الاتصال بأمر له قيمة وأهمية لدى مستقبل الرسالة.
- 7) عليك التأكد من وضوح أفكارك قبل البدء في عملية الاتصال.
- 8) ركز على تنمية موهبة الاستماع لديك وابتعد قدر الامكان عن الشرود وركز على ما يجري قوله لك.
- 9) لا تحاول أن تقفز الى النتائج مباشرة.
- 10) لا تقاطع من يتحدث إليك بل دعه يكمل حديثه.

(1) احمد ماهر – كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال – الاسكندرية – 2004م – ص40

الفصل الثالث

القرارات الادارية

المبحث الاول :

مفهوم - عناصر - أنواع القرارات الإدارية

المبحث الثاني :

عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها والصعوبات

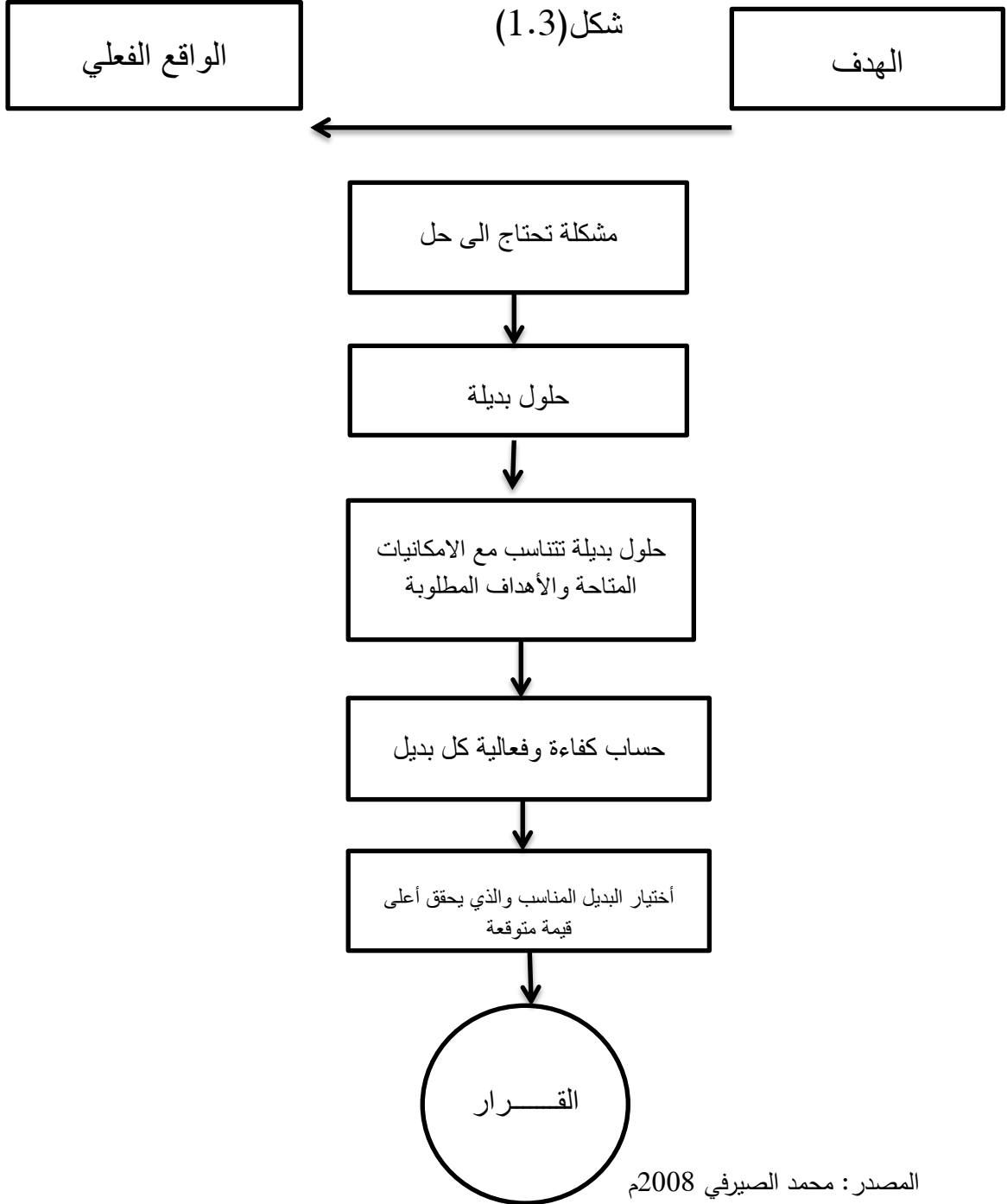
المبحث الثالث :

العلاقة بين وسائل الاتصال الاداري وعملية اتخاذ القرارات الادارية

المبحث الأول

مفهوم القرار (1)

بصفة عامة يمكن القول بان القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة



المصدر: محمد الصيرفي 2008م

القرار الإداري:-(١)

فهو سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي و يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل مشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

و من التعريف السابق يمكن استنتاج ان:-

أ-القرار الإداري يعنى افصاح الإدارة عن ارادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين و اللوائح و ذلك بقصد احداث مركز قانونى معين متى كان ذلك ممكنا وجائزا و كان الباعث عليه ابتقاء مصلحة عامة.

ب- القرار الإداري يتعلق بتنفيذ الاهداف ويقوم على المشروعية (اي ياخذ الصورة القانونية فى الاعتبار) و التدرج (تدرج السلطات) و المنطلق ويختص بموضوع واحد.

ج- القرار الإدارى لايقبل السحب لانه اذا صدر تبقى اثاره قائمة ولو سحب اداريا لذا يتعين توخى الدقه قبل اصداره

متطلبات القرار الإداري:- (2)

يتخذ الرجل الإداري قراراً ما لحل مشكلة معينه فى حالة توافر المتطلبات

التالية :-

أ- اختيار البديل الافضل من بين عدة بدائل متاحة .

(1) حسين حريم وأحرون - أساسيات الإدارة - دار الحامد - عمان - 1998م - ص140
(2) جاسر نصر المنصور - نظرية القرارات الإدارية - دار الحامد - عمان - 2000 - ص 23

ب- وجود حاجة فى التنظيم باحداث التغيير لمعالجة المسائل و المشكلات الادارية القائمة وكذلك المناخ التنظيمى الملائم لذلك وخاصة من ناحية اقناع الاطراف التى تتاثر باحداث التغيير داخل المنظمة و خارجها .

ج- تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها و التى غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين والتنظيم و طموحاتهم و توقعاتهم المستقبلية.

د- ضرورة تعريف المشكلة التى تتطلب إحداث التغيير، و هذا يتطلب فن ومهارة خاصة فى التحليل .

هـ- وجود اكثر من بديل يمكن إختيار البديل الافضل من بينها وتمثل البدائل حلولاً للمشكلة موضوع إتخاذ القرار .

عناصر القرار الاداري⁽¹⁾

يتكون القرار الاداري من العناصر التالية:-

- القرارات البديلة و المتمثلة فى مجموعة البدائل التى تشكل حلولاً بديلة للمشكلة المطروحة.

- الحالات الطبيعية والمتمثلة فى الظروف المحتملة الوقوع والتى تؤثر على البدائل المتاحة ونتائجها.

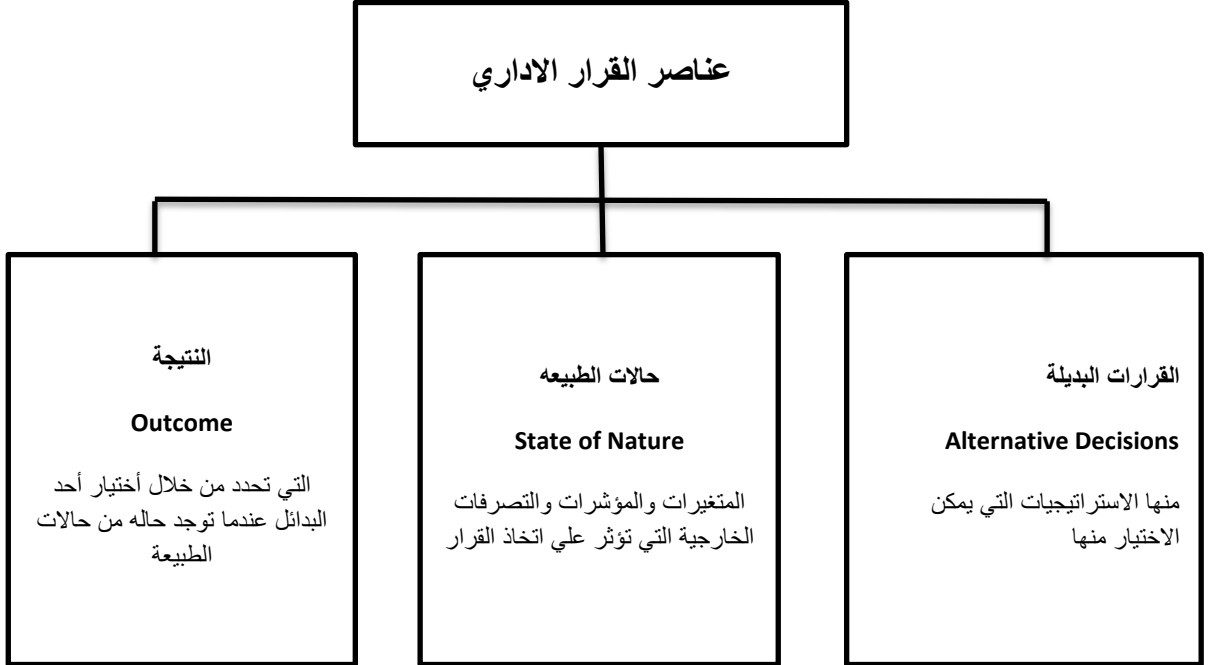
- النتائج المتمثلة فى العوائد المترتبة على كل بديل متاح والتي تتحقق فى حالة الظروف الطبيعية .

- متخذ القرار (الرجل الاداري) .

(1) محمد الصيرفي - مرجع سبق ذكره - ص 14

شكل (2.3)

الشكل التالي يوضح عناصر القرار الاداري:-



المصدر: محمد الصيرفي 2008م

أنواع القرارات الادارية

يختلف القرار الاداري الذي يتخذه المدير وذلك:-

- باختلاف المركز الاداري الذي يشغله المدير داخل المنظمة .

- بمدى الصلاحيات التي يتمتع بها المدير .

- بأثر البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة .

ونتيجة هذه الاختلافات الكبيرة في القرارات الادارية فإنه يتم تصنيفها الى أنواع

استناداً الى معايير عديدة أهمها ما يلي:-

معايير تصنيف القرار:

أ- الناحية القانونية للقرار:-(1)

وفقاً لهذا المعيار ينقسم القرار الى اربعة اقسام:

1- مدى القرار وعموميته ويتضمن ما يلي :-

- القرار التنظيمي المتعلق بالقواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدود من الناس، كاللوائح التنظيمية والسلطات والسياسات في المنظمة .
- القرار الفردي المتعلق بمخاطبة فرد محدد كقرار التعيين.

2- تكوين القرار:-

- قرارات بسيطة لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع (تعيين موظف او مكافأته).
- قرارات مركبة تتألف من عملية قانونية ثم على مراحل عديدة (إجراء مناقصة او مزاد).

3- أثر القرارات على الافراد:-

- قرارات ملزمة (الاوامر الادارية).
- قرارات لا تحمل صفة الالزام (النشرات والتعليمات التي توضح اجراءات العمل

4- قابلية القرار للإلغاء والتعويض :-

- قرارات قابلة للإلغاء (الاعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الادارة).

(1) محمد عساف - أصول الإدارة - القاهرة - 1982م - ص 514.

ب- طبيعة القرار:-

تنقسم القرارات وفق هذا المعيار الى ثلاثة اقسام:-

1-القرارات الروتينية والاساسية :-

- القرارات الاساسية:-

تتطلب اجراءات كثيرة قبل إتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار

وتكون قرارات استراتيجية

- القرارات الروتينية:-

متكررة باستمرار و تتخذ لتعالج الاعمال المتكررة (الرقابة على جدولة

الانتاج).

2-القرارات التنظيمية والفردية :-

- القرارات التنظيمية :-

تتعلق بعمل المنظمة ونشاطها و تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته

الرسمية

- القرارات الفردية:-

ليست لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها(استقالة) وهذه القرارات

لا

تفوض الى الوحدات الادارية الادني او المرؤسين .

3- القرارات المبرمجة و القرارات الغير مبرمجة: (1)

قسم كونتر وزملائه القرارات الى نوعين هما:-

- القرارات المبرمجة :-

وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة او روتينية ،حيث يتم تحديد اساليب وطرائق و اجراءات حل اى مشكلة سلفاً او التعامل معها ، و من ابرز الامثلة على القرارات المخططة سلفاً إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام او قرارات التعيين و التوظيف و الإجازات الخ، حيث يتم توضيح الاجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة مسبقاً .

- القرارات الغير مبرمجة:-

وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية إتخاذ القرار، اى هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة او غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية التي تتخذ فى المستويات الإدارية العليا.

ج- بيئة القرار الإداري:-²

تنقسم القرارات وفق هذا المعيار الى ما يلى :-

1- القرارات تبعاً لدرجة التأكد :

وهي القرارات التي تتخذ فى حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات و نوعيتها و العوامل التي تؤثر فى اتخاذ القرار و القدرة على تنفيذه و بالتالى فان اثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة.

(1) حسن حريم آخرون - مرجع سبق ذكره - ص 141.

(1) محمد الصيرفي - مرجع سبق ذكره - ص 19

2- القرارات تبعاً لدرجة عدم التأكد :

وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم اهداف المشروع العامة وسياساته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بإمكانيات حدوث اى من المتغيرات او الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار ، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات و البيانات الكافية و بالتالى صعوبة التنبؤ بها.

3- القرارات تبعاً لدرجة المخاطرة :

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع و بالتالى فان على متخذ القرار ان يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل و كذلك درجة احتمال حدوثها.

جدول (1.3)

الجدول التالي يوضح خصائص مستويات إتخاذ القرار :-

المستوي الاستراتيجي	المستوي التكتي	المستوي التشغيلي	الخاصية
عالي	متوسط	متدني	تنوع المشاكل
متدنية	متوسطة	عالية	درجة التنظيم
عالية	متوسطة	متدني	درجة الغموض
عالية	متوسطة	متدني	درجة الاجتهاد
بالسنين	بالشهور	بالايام	الافق الزمني
لا توجد	بعضها	اكثرها	القرارات القابلة للبرمجة
اكثرها	النصف تقريباً	قليلة	قرارات التخطيط
قليلة	النصف تقريباً	اكثر	قرارات التنظيم

المصدر: جاسر نصر المنصور 1995م

المبحث الثاني

عملية إتخاذ القرار⁽¹⁾

ان عملية إتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة او مواجهة حالات او مواقف معينة محتملة الوقوع او لتحقيق اهداف مرسومة، و قد تكون المشكلات القائمة واضحة و معروفة الابعاد و الجوانب او قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها و ابعادها و استطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تنتبأ بتوقع حدوثها .

لذلك تقوم الادارة فى كل الحالات التي تستدعى اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات و معلومات و تحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدها فى الوصول الى القرار الرشيد بعد تحليل البدائل و تقييمها من اجل ان يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذى اتخذ من اجله.

و غالبا ما يعترض متخذ القرار مشكلة يتطلب منة تحديد موقف اذائها وقد تكون تتضمن المشكلة اهدافا متناقضة الى جانب العديد من البدائل المطروحة للاختيار. فالتوصل الى افضل البدائل يتطلب وجود اساس و ضوابط لقياس العائد او النتيجة المتوقعة من كل بديل و مقارنة تلك النتائج المتوقعة لانتقاء العائد الامثل.

مراحل عملية اتخاذ القرار:-

1- تحديد المشكلة :

عند تحديد المشكلة يجب التعمق فى دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي و ليس الاغراض الظاهرة التي توحى للادارة على انها المشكلة الرئيسية ، حيث يتطلب

(1) حسن علي مشرفني - نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي فى الإدارة) - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان - 1997م - ص 27-22

ذلك الاجابة على عدة اسئلة مثل : ما هو نوع المشكلة؟ و ما هي النواحي العامة او الجوهرية في هذه المشكلة ؟

2- تحديد الهدف :

فالهدف الذي يرمى الوصول اليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين ، او لتحقيق عدة اهداف يسعى المدير للوصول اليها وقد تون هذه الاهداف متناقضة .
و هنا لا بد من المعرفة التامة بانواع الاهداف العامة و الخاصة التي يسترشد بها المديرين في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكله قراره محدد.

3- البحث عن البدائل :

يقصد بهذه المرحلة التفتيش و التحري عن الحلول المتعلقة بحل المشكلة التي تم تشخيصا بدقة و هذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة (الهدف). وهي تفترض إقتراح بدائل او حلول جديدة باعتماد على التجارب و السجلات السابقة و معلومات و خبرات الاخرى.

و كل بديل يجب ان يملئ مجموعة من الشروط و المتطلبات في حدود دنيا حتى يدخل في برنامج الحلول و قبل تقييم البدائل على سبيل (الوقت ، المال ، البيئة ، إمكانية التنفيذ الاقسام مع المؤسسة ككل) ثم ترتب البدائل بعد ذلك بشكل متدرج وفقا للاولويات.

4- تقييم البدائل واختيار افضلها :

تتمثل الصعوبة في ان مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلاً الا في المستقبل لان هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بدائل نظراً لضيق الوقت المتاح .

والخطورة تكمن بان هناك معطيات جديدة داخلية وخارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي الى فشل البديل . ويفترض بالتقييم ان يقوم وفقاً لمعايير واسس موضوعية من اجل ثبات مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل، وفي حال المفاضلة يجب الاخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

- امكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الامكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه.

- التكاليف المالية لتنفيذه والارباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن ان تتولد عنه.

- الانعكاسات النفسية والاجتماعية ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.

- اختيار البديل الذي يؤدي الى الاستغلال الامثل لعناصر الانتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.

- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل عاجلاً. وهكذا لكل بديل محاسنه ومساوئه، وعلى المدير أن يرى كل منها بالنسبة لكل بديل ويختار الحل الامثل.

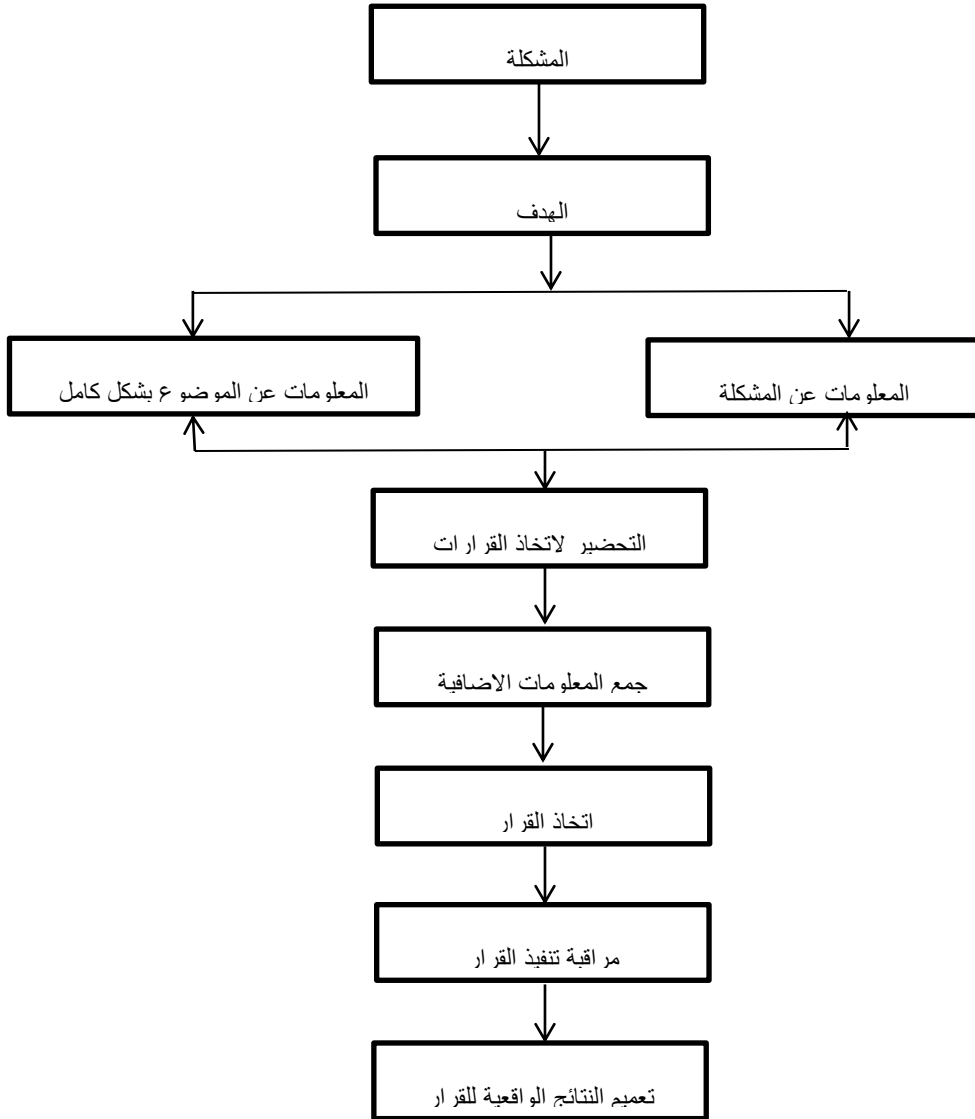
5- تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه :

يعتقد بعض متخذي القرار ان دورهم ينتهي بمجرد اختيار الافضل للحل ،ولكن هذا الاعتقاد خاطئ لان ذلك لأن البديل الافضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الاخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار .

وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ ، كما ان شعور العاملين بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) الى عمل فعال .

و هناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الخطر، الشفهي ،الا انة يجب في جميع الحالات ، تعميم القرار و التركيز عليه بواسطة الترقيب او الترهيب كما انه من الافضل ان يكون مرتبط بجدول زمني و مالي لتشغيل عمليات الرقابة و استمرارها و التأكد من التنفيذ في كل مرحلة من المراحل و فقا للقرار .

شكل (3.3)



مخطط عمليات إتخاذ القرار الاداري على ضوء المعلومات الداخلة

المصدر: حسن علي مشرقني 1997م

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في كافة المراحل السابقة على فرد واحد او جماعة في معظم الحالات ،ياتي القرار نتيجة لجهود اكثر من شخص واحد ونتيجة لدراسة و ابحاث لجنة او اعداد اللجان المعدة و المشكلة لهذه الغاية .

ومن هذه المؤثرات: (1)

1- تأثير البيئة الخارجية :-

ان المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة او غير مباشرة و من اهم الظروف التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار ظروف إقتصادية ، سياسية إجتماعية ، تقنية ، و القيم و العادات .

2- تأثير البيئة الداخلية :-

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ويظهر هذا التأثير بنواحي أساسية متعددة ، ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة بإتخاذ القرار ، وترتبط الناحية الثانية على مجموعة الأفراد في المنظمة ، والناحية الثالثة تتعلق بالموارد المادية والبشرية والفنية .

لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ .

3- تأثير متخذ القرار :-

تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية او الاجتماعية او الاقتصادية ، مما يؤدي الى حدوث أربعة أنواع م السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والعذر والتسرع والتهور ، كذلك فأن مستوى ذكاء متخذ القرار وما أكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في عملية اتخاذ القرار .

(1) أيوب،ناديا - نظرية القرارات الإدارية - مطابع جامعة دمشق - 1994م - ص32-33.

4- تأثير مواقف اتخاذ القرار :-

تختلف مواقف اتخاذ القرار الاداري من حيث تأكد الادارة او متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ،ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات التوفرة للادارة عنها ، ويمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي : القرارات في حالة التأكد، والقرارات في حالة عدم التأكد (المخاطرة) ، والقرارات في حالة عدم التأكد التام ، والقرارات في حالة لاختلاف.

الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرار

من أهم الصعوبات او المشاكل التي تعترض اي قرار مهما كان هو عدم وجود اي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الاقل افضل الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن اجمال هذه العوائق في الآتي :⁽¹⁾

1- عدم ادراك المشكلة وتحديدها بدقة:-

يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض الى المشكلة الحقيقية.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن ان تتحقق باتخاذ القرار فقد تتعلق الاهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب ادراك هذه الاهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الاهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الاهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال الى الاهداف الأخرى.

(1) حسن علي مشرقني - مرجع سبق ذكره - ص32.

3- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغيرات والعلاقات الانسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية والتطورات التكنولوجية وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية او معنوية او منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية او الاحكام الشخصية الى معايير ملموسة ، فمثلاً المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الانتاج بقياس مادي يشير الى الوحدات التي تم انتاجها ، ولكن قياس مدى الفعالية الكلية لعملية الانتاج قد ترتبط بمقياس يشير الى مساهمتها في ايرادات الكلية او في خدمة المجتمع .

4- شخصية متخذ القرار:-

قد يكون المدير واقعاً في عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجهود.

يضاف الى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العملية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم.

5- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار:-

تعد المعلومات مادة الاداري في عملية اتخاذ القرارات كما ان الانتاج يعتبر يعتبر المواد الاولية هي الاساس في انتاجه ، يجب ان تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة ، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الاوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الامور مستقبلاً.

المبحث الثالث

العلاقة بين وسائل الاتصال الاداري وعملية اتخاذ القرارات الاداري

ان مشكلة الادارة الاولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات اي توفير المعلومات والبيانات اللازمة للعمليات الادارية واتخاذ القرارات. واذ كانت وسائل الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الادارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات لان الاتصالات ووسائلها واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هاميين من جوانب العملية الادارية ويعتمد كل واحد منهما علي الاخر ويتأثر به ، بمعنى ان هنالك علاقة متبادلة بين اتخاذ القرار ووسائل الاتصالات الارية وهذا ما عبر عنه (سايمون) عندما قال: (يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات الادارية بالضرورة مع وسائل الاتصالات الادارية او تكون الأخيرة ملحقة بالاولى).⁽¹⁾

ولقد أكد الكثير من كتاب الادارة على أهمية العلاقة بين وسائل الاتصالات الادارية وعملية اتخاذ القرارات الادارية ، فقد اشار دورس الى ان اتخاذ القرار الاداري يتم بناءً على نوع من الاتصالات الذي يعتبر دعامة اساسية للقرارات وان هنالك علاقة اعتمادية متبادلة بين وسائل الاتصال الاداري وعملية اتخاذ القرارات الادارية اذ ان وسائل الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين.⁽²⁾

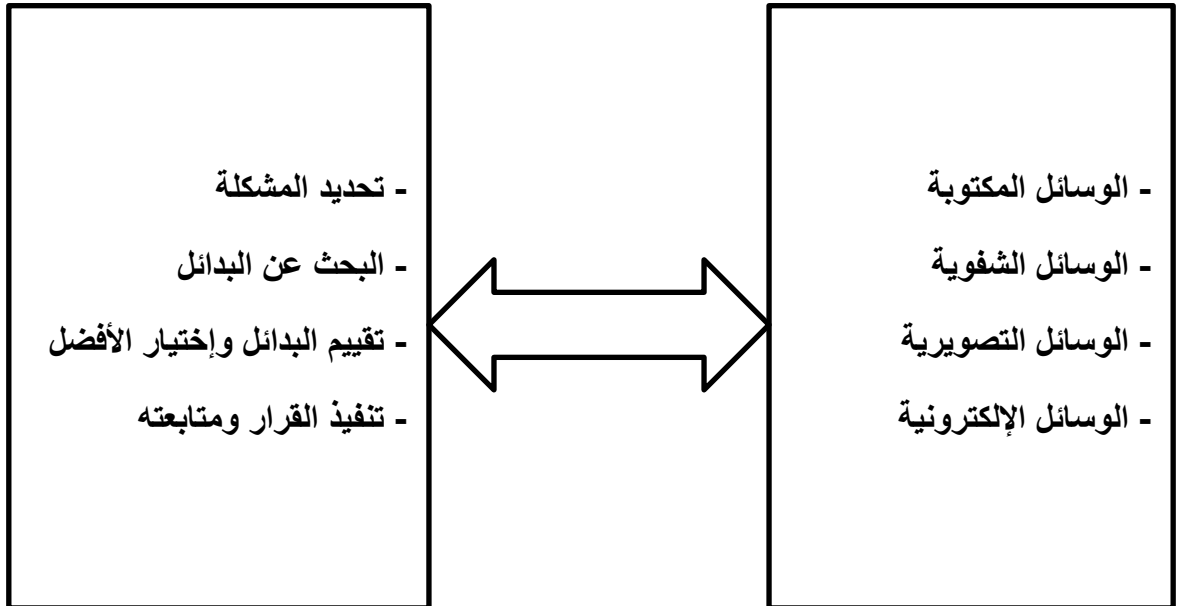
ومما يتطلب توافر وسائل اتصالات ادارية فعالة تحقق التقارب والتوافق بين الفروع والاقسام من خلال تبادل البيانات والمعلومات فيما بينها بالكفاءة والسرعة المطلوبة وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة ورشيحة تساعد على تحقيق الاهداف المنشودة.

(1) الباحث العلمي – www.google.com
(2) إستنتاج الباحثون

وتعرف وسائل الاتصالات الادارية بانها مجموعة من الطرق والترتيبات التي تكفل انتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للادارة لتصبح الادارة في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة ،ومع التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال اسهمت تلك الوسائل في سرعة تزويد البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات الادارية في كافة المنظمات.

شكل(4.3)

يوضح العلاقة بين وسائل الإتصالات وعملية إتخاذ القرارات:-



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2016م

أهم نتائج الدراسات السابقة

أ/ دراسة: طلال خالد عبد الباسط (1)

كانت نتائج هذه الدراسة كالآتي:-

يعتبر الاتصال الإداري في المنظمات من النقاط المهمة إدارياً باعتباره من العوامل المحددة لفاعلية التنظيم. وأن الاتصال الإداري يساعد على حل المشكلات ويساعد في تفرع حجم المسؤولية. ولتحقيق عملية الاتصال الإداري لابد من توفر عناصر الاتصال الإداري كاملة .

ولابد أن تكون هناك إدارة خاصة بالاتصال الإداري. ولابد أن يكون مقياس صلاحية القرار الإداري مستنداً على الاتصال الإداري المتبع.

ب/ دراسة: أنس محمد صالح ساتي (2)

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:-

ليست لدي المؤسسات إدارة خاصة بالاتصالات مما يدل على أن المؤسسات لا تهتم بالاتصالات الإدارية بصورة كاملة. التطبيق الأمثل لعملية الاتصال الإداري يؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة. وعن طريق الاتصال الإداري يتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. ويمثل نظام الاتصال الإداري في أي شركة عاملاً أساسياً في تحقيق الكفاءة في أداء العاملين.

(1) طلال خالد عبدالباسط – دور الإتصال الإداري الفعال في إتخاذ القرارات الإدارية – رسالة ماجستير – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

(2) أنس محمد صالح ساتي – الإتصالات الإدارية ودورها في إتخاذ القرار- بحث تكميلي لدرجة البكالوريوس – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – 2008م.

وان الاتصال الاداري الفعال من خلال التدريب وتبادل المعلومات يزيد من مركز الشركة التنافسي. واكثر قنوات الاتصال المستخدمة هي الخطابات (داخلية - خارجية) والتقارير والاجتماعات.

ج- دراسة عمر حسن علي البشاري (1)

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:-

ان مستويات الاتصال المؤسسي التنظيمي الاربعة ،المكتوبة والشفوية والتصويرية والتصرفي (الحركي) لها علاقة بالتنمية الادارية البشرية من مكوناتها الرئيسية وهي: المعرفة والمهارة والاتجاه الاداري. وان معوقات الاتصال المرتبطة بجانب العمل والعاملين تؤثر بصورة كبيرة في الحد من كفاءة وفعالية الاتصال التنظيمي.

(1) عمر حسن علي البشاري-الإتصال المؤسسي التنظيمي والتنمية الإدارية- رسالة دكتوراة- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الفصل الرابع

نبذة تعريفية عن مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية

تحليل بيانات الدراسة

النتائج

التوصيات

نبذة تعريفية عن مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية

نشأة المصرف:

ظلت قضية تجميع المدخرات تشغل أذهان الإقتصاديين السودانيين لا سيما وان الاوعية الإدخارية الموجودة بالفعل (المصارف - شركات التأمين - صناديق توفير البريد) تعمل في نطاق ضيق مما يجعل مساهمة المدخرات في تحويل مساهمة غير فعّالة، في عام 1969م قام بنك السودان بتشكيل لجنة فنية لدراسة الإوعية الإدخارية القائمة فعلاً في البلاد والتقدم بتوصيات حول أكثر الوسائل أثراً في جمع وتعبئة المدخرات القومية على أوسع نطاق ، وقد خلصت اللجنة إن الاوعية الإدخارية الموجودة ليست مهياًة وظيفياً ولا تنظيمياً لنشر الوعي الإدخاري بالقدر المطلوب ولذا كان لابد من إنشاء جهاز مصرفي متخصص لنشر السلوك الإدخاري حتى يتمكن الموظف العادي من المساهمة في عمليات التمويل بطريقة منظمة وفعّالة ، وتنفيذاً لهذه التوصيات تقرر إنشاء مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية في 31 ديسمبر 1974م واختيرت مديرية الجزيرة وعاصمتها مدني لتكون مسرحاً للتجربة والتي تقرر إنشاؤها في جميع انحاء السودان بعد نجاحها في هذه المنطقة التي تم إختيارها نسبة لموقعها الجغرافي وقربها من العاصمة وكثافتها السكانية ووجود الاراضي الزراعية والإستثمارية مما يهيئ لتجربة بيئة مناسبة تتفق مع أهداف بنوك الإدخار العالمية ، كما أيضاً تمثل مرحلة متقدمة في النمو الإقتصادي والإجتماعي وأنها تمثل أكبر تجمع لفئات العاملين وتوزيعهم المهني وتعاضم الاهتمام أكثر بعد قيام قمة التنمية الإجتماعية عام 1995م بكونها نادت بمحاربة الفقر والبطالة وتنظيماً للوعي الإدخاري بالقدر المطلوب كان لابد من إنشاء جهاز مصرفي متخصص لنشر السلوك الإدخاري حتى يتمكن المواطن العادي من المساهمة في عمليات التمويل بطريقة منظمة وفعّالة ، تم إعادة هيكلة بنك الإدخار السوداني إلى

مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية ليعمل كزرار في مساعدة الدولة لتخفيف حد الفقر.

جاء مولد المصرف كمؤسسة تمويلية متخصصة تؤدي هذا الدور بعيداً عن التقليدية والنمطية في التمويل والإدخار بإنشاء مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية في يوم 19 نوفمبر 199م وليكون مصرفاً خاصاً لفقراء السودان ويدرار بواسطة هيئة أمناء بغرض إخراجهم من دائرة الفقر وبارشر المصرف عمله الرسمي عام 1996م.

أهداف المصرف:

(أ) الأهداف الإستراتيجية :-

(1) تقليل حد الفقر وأثاره على المجتمعات الفقيرة.

(2) المساهمة في تقليل نسب البطالة.

(ب) الأهداف العامة :-

مع مراعاة الطبيعة الخاصة بالمصرف وعدم الإخلال بعموم ما تقدم تكون للمصرف الأهداف الآتية:

(1) تخطيط سياسة المصرف الإدخارية ووضع قواعد الإشراف والتنسيق مع الجهات المختصة لتنفيذها في إطار السياسة العامة للدولة.

(2) توجيه موارده نحو النشاط الإقتصادي لخدمة التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة.

(3) تقديم التمويل اللازم لمختلف القطاعات وعلى وجه الخصوص المشروعات الخاصة بالفقراء وصغار المنتجين والحرفيين والمهنيين والأسر المنتجة وذوي

الدخل المحدود ومستحقي الزكاة والطلاب والمرأة ومراعاة الضمانات الملائمة لظروفهم.

(4) تمويل البحوث ودراسات الجدوى الإقتصادية والإجتماعية في مجال المشاريع الإستثمارية للقطاعات المذكورة أعلاه.

المسؤولية الإجتماعية لمصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية:

(1) الدعم الإجتماعي.

(2) تمويل ذوي الإعاقة.

(3) تمويل المتعاشين مع فيروس نقص المناعة.

(4) كفالة الطب الجامعي.

خدمات المصرف:

(1) **فتح الحساب الجاري:-**

هي حسابات العملاء التي تدفع المبالغ المودعه فيها عند الطلب بشيكات أو أي أمر دفع آخر .

(2) **فتح حساب الإدخار:-**

هي ودائع تحت الطلب بدون أرباح يمكن لصاحبها سحب جزءاً أو كل الوديعة في أي وقت .

(3) **الودائع الإستثمارية:-**

هي ودائع لأجل بغرض الإستثمار بصفة المضاربة المطلقة.

4) الخدمات الإلكترونية :-

- التحاويل الفورية عن طريق الصراف الآلي.
- سداد جميع فواتير شركات الإتصالات.
- شراء الكهرباء.

5) الرسائل القصيرة والصيرفة الإلكترونية :-

إدارة الحسابات والإستفادة من بعض الخدمات عن بعد.

6) التمويل الأصغر :-

تمويل الشرائح الضعيفة لرفع المستوى المعيشي.

7) تمويل الوسائط :-

الوسيط هو طرف ثالث يدخل دورة التمويل بغرض المساهمة في تسهيل إجراءات منح التمويل للمستهدفين بالتويل الأصغر، ويعنى به منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال التمويل الإصغر وكذلك تنظيمات المجتمع القاعدية وتنظيمات الاعمال الصغيرة وروابط المزارعين والمرأة وتنظيمات والتنمية الريفية.

المصرف والفوز بجائزة التميز والإنجاز المصرفي العربي :

منح الإتحاد الدولي للمصرفيين العرب مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية جائزة التميز العربي والإنجاز المصرفي بصفته البنك العربي الأخوي من حيث المساهمة في المسؤولية الإجتماعية للعام 2015م وتسلم مدير عام المصرف عمر الحادو الجائزة وقال المدير العام للمصرف أن الإتحاد الدولي للمصرفيين العرب له

معايير خاصة أستخدمها في تصنيف المصارف العربية للمشاركة في هذه الجائزة والتي تمنح للمصرف الأقوى من حيث المساهمة في تطوير الرفاه الاجتماعي والمسئولية الاجتماعية وأبان إن تصنيف المصرف في هذا السياق جاء متفوقاً على 340 مصرف عربي شملها التصنيف لإغراض هذه الجائزة يذكر أن المصرف تلقى إشادة قيمة ومقدرة من الهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية والمحلية بأداء المصرف في التمويل الأصغر ومحاربة الفقر ، كما إن الصندوق العربي للإنماء الإقتصادي والإجتماعي التابع لجامعة الدول العربية أفاد بأن المصرف من أكبر المؤسسات تاهيلاً في تقديم التمويل الأصغر ،وأشاد معهد التخطيط الإقتصادي العربي بدوره الرائد في إيصال الدعم الإجتماعي النقدي لأكثر من 350 ألف أسرة في جميع ولايات السودان، كما أشاد بنك السودان المركزي برؤية المصرف حول الضمانات غير التقليدية التي إبتدعها لتسهيل حصول المستهدفين بالتمويل الأصغر على التمويل والتي تضم 13 نوعاً من الضمانات المستحدثة وغير التقليدية.

عضوية المصرف في المؤسسات المالية داخل وخارج السودان :

- ❖ عضو إتحاد المصارف السوداني .
- ❖ عضو إتحاد المصارف العربية.
- ❖ عضو صندوق ضمان الودائع المصرفية - الخرطوم.
- ❖ عضو الجمعية العالمية لبنوك بروكسل - بلجيكا.
- ❖ عضو هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية - المنامة- البحرين.
- ❖ عضو المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية - كوالالمبور - ماليزيا.

تحليل بيانات الدراسة

تم توزيع عدد (150) استبيان على موظفي المصارف بمساعدة مقدرة ومشكورة من بعض موظفي المصارف تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (141) استبانة بنسبة (94%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (9) استبانة بنسبة (6%) بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (2) استبانة بنسبة (1.4%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (139) استبانة بنسبة (98.6%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 150)

جدول رقم (1.4)

النسبة %	العدد	البيانات
100%	150	الإستبانات الموزعة
94%	141	الإستبانات المستردة
6%	9	الإستبانات التي لم ترد
1.4%	2	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
98.6%	139	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

البيانات الشخصية :

الجدول أدناه يبين تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع ان العينة شملت 22.3% من الإناث و 77.7% ذكور ، وفيما يتعلق بالعمر اقل من 25 سنة 20.9% ومن 26 - 30 سنة 36%، من 36 - 45 سنة 28.8% ، واكثر من 45 سنة 14.3% ، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة نجد ان 6.5% كانوا أقل من 5 سنة ، 15.8% كانوا من 5 - 10 سنة ، 55.4% من 11 سنة وأقل من 15 سنة ، 22.3% اكثر من 15 سنة فما فوق ، اما المؤهل العلمي دبلوم 23% ، أما 44.6% كانوا بكالوريوس ، أما 7.9% كانوا ماجستير ، 24.5% كانوا دكتوراه ، ، وفيما يتعلق المستوى الوظيفي شكلت نسبة 4.3% مدير فرع ، نجد ان 4.3% مدير تنفيذي ، ونجد أن 61.2% موظف ونجد ان 30.2% من افراد العينة كانت من الوظائف الاخرى.

جدول (2.4)

النسبة	العدد		
77.7%	108	ذكر	النوع
22.3%	31	انثى	
100%	139		المجموع
20.9	29	اقل من 25	العمر
36	50	من 26 - سنة 30	
28.8	40	من 36 الى 45	
14.3	20	اكبر من 45 سنة	
100%	139		المجموع
6.5	9	أقل من 5 سنوات	الخبرة
15.8	22	6 - 10 سنة	
55.4	77	11 - 15 سنة	
22.3	31	اكثر 15 سنة	
100%	139		المجموع
23	32	دبلوم	المؤهل العلمي
44.6	62	بكالوريوس	
7.9	11	ماجستير	
24.5	34	دكتوراه	
100%	139		
4.3	6	مدير فرع	المستوى الوظيفي
4.3	6	مدير تنفيذي	
61.2	85	موظف	
30.2	42	اخرى	
%100	139		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

التحليل العاملي :

يجرى عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي . تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

التحليل العاملي لوسائل الاتصال الاداري (المستقل) :

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (4) اعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشعبات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.



جدول رقم (3.4)

4	3	2	1	وسائل الاتصال المصورة
-0.003	.061	.018	.882	تستخدم ادارة البنك المجالات والرسومات
.010	.080	.172	.868	تستخدم ادارة البنك الرسومات البيانية والخرائط
.083	.188	.012	.804	تستخدم ادارة البنك شبكات الانترنت
-0.054	.233	.354	.666	تستخدم ادارة البنك مراسلات الفاكس
				الوسائل المكتوبة
.004	.138	.794	.327	تقوم ادارة البنك بعقد الندوات بصورة دورية
.265	-.286	.763	.126	تلجا ادارة البنك للمقابلات الشخصية
-.126	.391	.749	-.099	تستخدم ادارة البنك المنشورات
.024	.488	.541	.126	تستخدم ادارة البنك المذكرات والمقترحات
				وسائل الاتصال الالكتروني
.052	.784	.122	.144	تستخدم ادارة البنك الفيديو كونفرس
-.036	.641	.023	.474	تستخدم ادارة البنك البريد الالكتروني
			69.478	Cumulative %
			.744	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
			612.001	Bartlett's Test of

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)



التحليل العاملي اتخاذ القرارات الادارية (التابع) :

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (3) اعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

جدول رقم (4.4)

3	2	1	متابعة التنفيذ
.294	.156	.831	تختار ادارة البنك الوقت المناسب دائما لتنفيذ القرار
.200	.287	.831	تراعى ادارة البنك ظروف البيئة المحيطة به عند اتخاذ القرارات
.289	.198	.808	متابعة تنفيذ القراراتتتمى روح المسؤولية لدى المرؤوسين
.219	.373	.791	تعتمد ادارة البنك على اسلوب المفاضلة بين البدائل فى عملية اتخاذ القرارات
.210	.417	.674	توجد عدالة فى البنك فى نشر المعلومات دون تمييز او انحيازات شخصية
.244	.446	.649	يسعى البنك للحصول على المعلومات الملائمة فى عملية اتخاذ القرار
جمع المعلومات			
.179	.814	.187	يحدد البنك طبيعة المعلومات التى تحقق فائدة محددة فى اتخاذ القرار
.133	.776	.341	تهتم ادارة البنك بمقترحات وشكاوى العاملين فى تحديد المشكلة
.256	.772	.373	يحصل البنك على المعلومات فى الوقت المناسب لعملية اتخاذ القرار
المفاضلة بين البدائل			
.865	.128	.308	يتم اتخاذ القرارات فى البنك بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة لديه
.806	.309	.131	يتم الاشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من قبل ادارة البنك
.797	.137	.371	تتوفر لدى ادارة البنك المرونة الكافية لتعديل القرار بما يتلائم مع التطورات المختلفة
		76.968	Cumulative %
		.856	Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.
		1295.109	Bartlett's Test of

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الإعتمادية :

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات الدراسة وسائل الاتصال المصورة (0.85) ، الوسائل المكتوبة (0.79) ، وسائل الاتصال الالكتروني (0.58) ، متابعة التنفيذ (0.93) ، جمع المعلومات (0.87) ، المفاضلة بين البدائل (0.86) كما موضح أدناه .

الاعتمادية:

جدول رقم (5.4)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.85	4	وسائل الاتصال المصورة	مستقل
0.79	4	الوسائل المكتوبة	
0.58	2	وسائل الاتصال الالكتروني	
0.93	6	متابعة التنفيذ	التابع
0.87	3	جمع المعلومات	
0.86	3	المفاضلة بين البدائل	

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول ادناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3). حيث إتضح من الجدول أن الوسط الحسابي لوسائل الاتصال المصورة (1.72) والانحراف المعياري (0.61) ، أما الوسائل المكتوبة كان الوسط الحسابي (1.85) والانحراف المعياري (0.76) ، أما وسائل الاتصال الالكتروني كان الوسط الحسابي (1.82) والانحراف المعياري (0.61) ، أما متابعة التنفيذ كان الوسط الحسابي (1.79) والانحراف المعياري (0.72) ، أما جمع المعلومات كان الوسط الحسابي (1.79) والانحراف المعياري (0.82) ، أما المفاضلة بين البدائل كان الوسط الحسابي (1.64) والانحراف المعياري (0.74).

الجدول ادناه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (6.4)

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وسائل الاتصال المصورة	مستقل	1.72	0.61
الوسائل المكتوبة	مستقل	1.85	0.76
وسائل الاتصال الالكتروني	مستقل	1.82	0.61
متابعة التنفيذ	تابع	1.79	0.72
جمع المعلومات	تابع	1.79	0.82
المفاضلة بين البدائل	تابع	1.64	0.74

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)



شكل (1.4)

نموذج الدراسة :



المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

هنالك علاقة ايجابية بين وسائل الاتصال الاداري و إتخاذ القرارات الادارية

الفرعية :

وسائل الاتصال المصورة يؤثر على متابعة التنفيذ

وسائل الاتصال المصورة يؤثر على جمع المعلومات

وسائل الاتصال المصورة يؤثر على المفاضلة بين البدائل

الوسائل المكتوبة يؤثر على متابعة التنفيذ

الوسائل المكتوبة يؤثر على جمع المعلومات

الوسائل المكتوبة يؤثر على المفاضلة بين البدائل

وسائل الاتصال الالكتروني يؤثر على متابعة التنفيذ

وسائل الاتصال الالكتروني يؤثر على جمع المعلومات

وسائل الاتصال الالكتروني يؤثر على المفاضلة بين البدائل

الارتباطات بين المتغيرات:

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرات وكلما قلت درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات. ومن خلال الجدول نجد أن العلاقة بين بعد وسائل الاتصال المصورة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الوسائل المكتوبة (**0.348)، ووسائل الاتصال المصورة يرتبط ارتباط معنوي مع بعد الاتصال الالكتروني (**0.497)، ووسائل الاتصال المصورة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد متابعة التنفيذ (**0.323)، ووسائل الاتصال المصورة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد جمع المعلومات (**0.310)، ووسائل الاتصال المصورة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المفاضلة بين البدائل (**0.214)، الوسائل المكتوبة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الاتصال الالكتروني (**0.286)، الوسائل المكتوبة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد متابعة التنفيذ (**0.238)، الوسائل المكتوبة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد جمع المعلومات (**0.190)، الوسائل المكتوبة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد المفاضلة بين البدائل (**0.081)، ووسائل الاتصال الالكتروني يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد متابعة التنفيذ (**0.203)، ووسائل الاتصال الالكتروني يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد جمع المعلومات (**0.188)، ووسائل الاتصال الالكتروني يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المفاضلة بين البدائل (**0.323)، متابعة التنفيذ يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد جمع المعلومات (**0.683)، متابعة التنفيذ يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المفاضلة بين البدائل (**0.606)، جمع المعلومات يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المفاضلة بين البدائل (**0.500).

جدول رقم (7.4)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All
Variable

المتغيرات	الاتصال المصورة	الوسائل المكتوبة	الاتصال الالكتروني	متابعة التنفيذ	جمع المعلومات	المفاضلة بين البدائل
1	1					
2	.348**	1				
3	.497**	286.	1			
4	.323**	238.	203.	1		
5	(**)310.	190.	188.	683**.	1	
6	.214	.081	.323**	.606**	.500**	1

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

الانحدار المتعدد لمكونات وسائل الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات الإدارية:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات وسائل الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير وسائل الاتصال المصورة (0.255) ومستوى المعنوية (0.008)، أما بينا للمتغير الوسائل المكتوبة (0.137) ومستوى المعنوية (0.116) ، أما بينا للمتغير وسائل الاتصال الالكتروني (0.042) ومستوى المعنوية (0.651) .

الانحدار المتعدد لمكونات وسائل الاتصال الادارية و اتخاذ القرارات الادارية (متابعة التنفيذ)

جدول رقم (8.4)

متابعة التنفيذ	المتغير المستقل
*.255	وسائل الاتصال المصورة
.137	الوسائل المكتوبة
.042	وسائل الاتصال الالكتروني
123.	R ²
.104	Adjusted R ²
123.	Δ R ²
6.338	F change

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<000.

جدول رقم (9.4)

إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	دعمت جزئيا	هناك علاقة إيجابية بين وسائلالاتصال الاداري ومتابعة التنفيذ
دعمت		وسائل الاتصال المصورة يؤثر على متابعة التنفيذ
لم تدعم		الوسائل المكتوبة يؤثر على متابعة التنفيذ
لم تدعم		وسائل الاتصال الالكترونية يؤثر على متابعة التنفيذ

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

الانحدار المتعدد لمكونات وسائل الاتصال الاداري واتخاذ القرارات الادارية:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات وسائل الاتصال الاداري عل اتخاذ القرارات الادارية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير وسائل الاتصال المصورة (0.261) ومستوى المعنوية (0.007)، أما بينا للمتغير الوسائل المكتوبة (0.088) ومستوى المعنوية (0.316) ، أما بينا للمتغير وسائل الاتصال الالكتروني (0.038) ومستوى المعنوية (0.686) .

الانحدار المتعدد لمكونات وسائل الاتصال الادارية و اتخاذ القرارات الادارية (جمع المعلومات)

جدول رقم (10.4)

المتغير المستقل	جمع المعلومات
وسائل الاتصال المصورة	*.261
الوسائل المكتوبة	.088
وسائل الاتصال الالكتروني	.038
R ²	105.
Adjusted R ²	.085
Δ R ²	105.
F change	5.262

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<000.

جدول رقم (11.4)

إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	دعمت جزئيا	هناك علاقة إيجابية بين وسائلالاتصال الاداري و جمع المعلومات
دعمت		وسائل الاتصال المصورة يؤثر على جمع المعلومات
لم تدعم		الوسائل المكتوبة يؤثر على جمع المعلومات
لم تدعم		وسائل الاتصال الالكترونية يؤثر على جمع المعلومات

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

الانحدار المتعدد لمكونات وسائل الاتصال الاداري و اتخاذ القرارات الادارية:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات وسائل الاتصال الاداري عل اتخاذ القرارات الادارية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير وسائل الاتصال المصورة (0.085) ومستوى المعنوية (0.373)، أما بينا للمتغير الوسائل المكتوبة (-0.032) ومس+توى المعنوية (-0.369) ، أما بينا للمتغير وسائل الاتصال الالكتروني (0.291) ومستوى المعنوية (0.002) .

الانحدار المتعدد لمكونات وسائل الاتصال الادارية و اتخاذ القرارات الادارية (المفاضلة بين البدائل)

جدول رقم (12.4)

المفاضلة بين البدائل	المتغير المستقل
.085	وسائل الاتصال المصورة
-.032	الوسائل المكتوبة
***.291	وسائل الاتصال الالكتروني
110.	R ²
.090	Adjusted R ²
110.	Δ R ²
5.539	F change

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.000.

جدول رقم (13.4)

إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	دعمت جزئيا	هناك علاقة إيجابية بين وسائل الاتصال الاداري و المفاضلة بين البدائل
لم تدعم		وسائل الاتصال المصورة يؤثر على المفاضلة بين البدائل
لم تدعم		الوسائل المكتوبة يؤثر على المفاضلة بين البدائل
دعمت		وسائل الاتصال الالكترونية يؤثر على المفاضلة بين البدائل

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

النتائج

النتيجة العامة:

هنالك علاقة إيجابية بين وسائل الإتصالات الإدارية و عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

النتائج الفرعية:

1) وسائل الإتصال المصورة ذات أثر قوي على متابعة تنفيذ القرار بينما الوسائل المكتوبة والإلكترونية ذات أثر ضعيف على متابعة التنفيذ.

2) تؤثر الوسائل المصورة بإيجابية أكثر في جمع المعلومات عن المشكلة .

3) وسائل الإتصال الإلكتروني ذات أثر فعّال في عملية المفاضلة بين بدائل القرار المتاحه.

التوصيات

- 1) يستحسن على إدارة البنك أن تستخدم الوسائل المكتوبة والإلكترونية الحديثة بصورة أفضل للعمل بإيجابية أكثر في متابعة تنفيذ القرار.
- 2) نوصي إدارة البنك بتطوير الوسائل المكتوبة والإلكترونية التي تستخدمها في جمع المعلومات عن المشكلة.
- 3) على إدارة البنك الإهتمام أكثر بالوسائل المصورة والمكتوبة في عملية المفاضلة بين بدائل القرار المتاحه.

قائمة المصادر والمراجع :-

- (1) القرآن الكريم.
- (2) الأوراق العلمية و الرسائل الجامعية.
- (3) عبدالرحمن توفيق - الإتصال الفعال - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك - 2010م.
- (4) سعيد يس عامر - الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها - القاهرة - 2000م.
- (5) محمد عبدالقادر - ديمقراطية الإعلام والإتصالات - الهيئه العامه المصرية للكتاب - 2006م.
- (6) علي محمد شمو - الإتصال والاساسيات والمهارات - الخرطوم - 2006م.
- (7) جندي خليل الجميلي - الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث - الاسكندرية - 1997م.
- (8) احمد ماهر - كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال - الاسكندرية - 2004م.
- (9) يسري خضر إسماعيل - أصول الإدارة - كلية التجارة جامعة القاهرة - 2001م.
- (10) سعود محمد النمر وآخرون - الإدارة العامه الاسس والوظائف - مكتبة الشقري - الرياض - 1997م.
- (11) عمر عبدالفتاح ياغي - مبادئ الإدارة العامه - دار الخريجين للنشر - الرياض - 1997م.
- (12) مدحت ابوالنصر - مهارات الإتصال الفعال - المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة - 2014م.

- 13) ذكي محمد إسماعيل - مبادئ الإدارة - جامعة النيلين - الخرطوم - 2009م.
- 14) محمد منير حجاب - نظريات الإتصال - دارالفجر للنشر والتوزيع - القاهرة - 2010م.
- 15) محمد الصيرفي - القرار الإداري ونظم دعمه - الاسكندرية - دار الفكر الجامعي - 2008م.
- 16) حسن حريم وآخرون - أساسيات الإدارة - دار الحامد - عمان - 1998م.
- 17) جاسر نصر المنصور - نظرية القرارات الإدارية - دارالحامد- عمان - 2000م
- 18) محمد عساف - أصول الإدارة - القاهرة - 1982م.
- 19) حسن علي مشرقني - نظرية القرارات الإدارية(مدخل كمي في الإدارة) - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان - 1997م.
- 20) أيوب، ناديا - نظرية القرارات الإدارية - جامعة دمشق - 1997م.
- 21) الباحث العلمي www.google.com

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال

الاخ الكريم / الاخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع :- استبانة حول

(وسائل الاتصال الإداري و اثرها على عملية اتخاذ القرارات الادارية)

يتشرف الباحثون ان يضعوا بين ايديكم الاستبانة وذلك لأكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال بكلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة ، علماً بان المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لاغراض البحث العلمي فقط

ولكم الشكر و التقدير

الباحثون :

1. اليسع يوسف بابكر النمر

2. بابكر مضوي حماد بليلة

3. قرشي محمد ابراهيم محمد

4. مضوي ابراهيم محمد ابراهيم

5. مدثر الفاضل بخيت عطرون

الجزء الاول

البيانات الشخصية

نرجو التكرم بوضع علامة (✓) امام الخيار المناسب

1- النوع :

ذكر انثى

2- العمر :

اقل من 25 سنة 25-35 سنة 36-45 سنة من 45 سنة

3- الخبرة :

اقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات 11-15 سنة من 15 سنة

4- المؤهل العلمي :-

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

5- المستوى الوظيفي :-

مدير فرع مدير تنفيذي موظف رى

المحور الاول : ابعاد وسائل الاتصال

أ- وسائل الاتصال المكتوبة:

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- تستخدم ادارة البنك التقارير					
2- تستخدم إدارة البنك المراسلات الادارية و التعليمات					
3- تستخدم إدارة البنك المنشورات					
4- تستخدم إدارة البنك المذكرات و المقترحات					

ب- وسائل الاتصال الشفوية:

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- تلجأ إدارة البنك للمقابلات الشخصية					
2- تقوم إدارة البنك بعقد الندوات بصورة دورية					
3- يتم عقد المؤتمرات بصورة دورية من قبل إدارة البنك					
4- تستخدم إدارة البنك العلاقات العامة					

ج- وسائل الاتصال المصورة:

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- تستخدم ادارة البنك مراسلات الفاكس					
2- تقوم إدرة البنك باستخدام الصور الفوتوغرافية و الملصقات					
3- تستخدم إدارة البنك الرسومات البيانية و الخرائط					
4- تستخدم إدارة البنك المجلات و الرسومات					

د- وسائل الاتصال الالكتروني:

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- تستخدم ادارة البنك شبكات الانترنت					
2- تستخدم إدرة البنك البريد الالكتروني					
3- يتم عقد المؤتمرات الالكترونية من قبل إدارة البنك					
4- تستخدم إدارة البنك الفيديو كونفرس					

أبعاد عملية اتخاذ القرارات الادارية :-

البعد الاول : تحديد المشكلة :

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا بشدة
1- تهتم إدارة البنك بالتعرف على الموقف الذي خلق المشكلة					
2- يتم تشخيص المشكلة التي تحتاج لقرار في البنك					
3- تهتم إدارة البنك بمقترحات و شكاوي العاملين في تحديد المشكلة					
4- تهتم إدارة البنك بالتعرف على درجة اهمية المشكلة					

البعد الثاني : جمع المعلومات :-

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا بشدة
1- يحدد البنك طبيعة المعلومات التي تحقق فائدة محددة في اتخاذ القرار					
2- يحصل البنك على المعلومات في الوقت المناسب لعملية اتخاذ القرار					
3- يسعى البنك للحصول على المعلومات الملائمة في عملية اتخاذ القرار					
4- توجد عدالة في البنك في نشر المعلومات دون تمييز أو إنحيازات شخصية					

البعد الثالث: المفاضلة بين البدائل:-

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- تعتمد إدارة البنك على أسلوب المفاضلة بين البدائل في عملية اتخاذ القرارات					
2- تراعي إدارة البنك ظروف البيئة المحيطة به عند اتخاذ القرارات					
3- تتوفر لدى إدارة البنك المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلائم مع التطورات المختلفة					
4- يتم اتخاذ القرارات في البنك بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة لديه					

البعد الرابع: متابعة التنفيذ :-

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- متابعة تنفيذ القرار تنمي روح المسؤولية لدى المرؤوسين					
2- تختار إدارة البنك الوقت المناسب دائماً لتنفيذ القرار					
3- عملية متابعة القرار تنمي لدى متخذ القرار القدرة على إكتشاف مواقع القصور					
4- يتم الإشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من قبل إدارة البنك					