مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل دراسة ميدانية على مرفأ اللاذقية
اسم الكاتب: د. محمد عباس ديوب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4111
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 07:17 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (3)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (3) 2008

دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل
دراسة ميدانية على مرفأ اللاذقية

الدكتور محمد عباس ديوب *

(تاريخ الإيداع 25 / 5 / 2008. قُبِل للنشر في 2008/8/5)

□ الملخّص □

الاتصال هو الوسيلة الوحيدة لنقل الرسالة ، التي قد تكون معلومات أو تعليمات أو أخباراً أو قرارات أو تبادل المعلومات بين مختلف أقسام ومديريات المنظمة ، وإن كفاءة الاتصالات الإدارية تؤثر بشكل كبير في نقل الرسالة بالشكل المطلوب ، إضافةً إلى أن الاتصال الفعال يقلل زمن نقل الرسالة وزمن الرد عليها ، و يخفض زمن إنجاز العمل ،وبالتالي يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل .

وأهم الجوانب التي تناولناها في البحث :

مفهوم وأهمية الاتصالات الإدارية ، وأنواعها ، وعناصر عملية الاتصال ، وطرقه وأساليبه ، إضافةً إلى دراسة واقع الاتصال الإداري في مرفأ اللاذقية .

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج وأهمها :

- تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في زمن تنفيذ العمل .
- توجد علاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية والروتين الإداري .
- تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في سرعة اتخاذ القرار .

الكلمات المفتاحية : الاتصالات الإدارية – أشكال الاتصالات

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد –جامعة تشرين – اللاذقية – سورية .

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (3)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (3) 2008

Role of Administrative Communication in Enhancing Work Efficiency: Lattakia Port as a Case Study

Dr. Mohammad Abbas Dayyoub*

(Received 25 / 5 / 2008. Accepted 5/8/2008)

□ ABSTRACT □

Communication is the only method in transferring the message, which can be information, instructions, news, decisions, or information exchange between different departments and directories of the organization. Effective communication reduces the time of transferring the message, the time of response, and the time of achieving the task, leading to increase in work efficiency. The research discusses the concept and importance of administrative communication, its forms, elements, methods and ways, in addition to its status in Lattakia Port. The most important conclusions that have been reached are that the efficient administrative communication affects the work time and the speed of decision making. Also, it is related to the administrative routine.

Key Words: Administrative Communication –Forms of Communication.

* **Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

تطورت طرق وأساليب الاتصالات الإدارية ، ودخلت أساليب جديدة مثل الفاكس والانترنت ، وظهرت بنوك المعلومات على مختلف المستويات ، وانتشرت هذه البنوك في المنظمات والوزارات وعلى المستوى الوطني ، ولكن حجم المعلومات ودور وأهمية بنوك المعلومات يختلف من منظمة إلىأخرى ، ومن بلد إلى آخر ، ونجد اليوم اهتماماً متزايداً بنظم المعلومات في مختلف المجالات الإدارية ، وتناولنا في البحث مفهوم الاتصالات الإدارية وأشكالها وأيضاً عناصر عملية الاتصال ، وجهزنا استبياناً لدراسة هذه النقاط ميدانياً بالتطبيق على مرفأ اللاذقية .

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث في أهمية الاتصالات الإدارية في المنظمات ودورها في نقل المعلومات والأخبار والقرارات والتعليمات بشكل صحيح ، وهذا بالطبع يؤثر مباشرة في كفاءة المنظمات ، وفي سرعة اتخاذ القرارات، وتقليل الروتين الإداري ، وتقليل المراسلات بين الإدارات المختلفة . وكما نعلم أن المرافئ لها دور هام في جميع دول العالم باعتبارها مراكز تجارية للاستيراد والتصدير ، وهي صلة وصل بين دول العالم إضافةً إلى قدرة النقل البحري (البواخر) على نقل كميات كبيرة ، وانخفاض تكاليف هذا النوع من النقل .

يهدف البحث إلى :

- دراسة أشكال الاتصالات وطرقها وأساليبها ، والتعرف على الأشكال والطرق والأساليب المستخدمة في مرفأ اللاذقية .
- دراسة دور الاتصالات في تقليل زمن العمل في مرفأ اللاذقية .
- دراسة دور الاتصالات في سرعة اتخاذ القرارات ، والتعرف على هذا الدور في مرفأ اللاذقية .
- دراسة دور الاتصالات في تقليل الروتين الإداري ، وتحديد هذا الدور في مرفأ اللاذقية .
- تقديم مجموعة من المقترحات التي تساعد في رفع مستوى كفاءة الاتصالات ومستوى الأداء في مرفأ اللاذقية ، وتقديم مجموعة من التوصيات لمعالجة الخلل في الاتصالات الإدارية .

مشكلة البحث :

من خلال الدراسة الميدانية في مرفأ اللاذقية تبين أن مشكلة البحث الأساسية هي عدم وضوح دور وأهمية الاتصالات الإدارية في زيادة كفاءة الإنجاز ، وتقليل زمن العمل ، وتخفيض عدد الاستفسارات ، إضافةً إلى استمرار طرق وأساليب الاتصالات الإدارية التقليدية ، دون إدخال الطرق والأساليب الحديثة مثل الانترنت .

وكذلك الميل الشديد من قبل المدربين إلى توثيق المراسلات وتدوينها ، وسيادة الاتصال الرسمي المدون على غيره من أشكال الاتصالات الإدارية الأخرى .

إن مشكلة البحث تم التعبير عنها في الفرضيات من خلال الاستبيانات ، فمثلاً الجدول (2) يبين لنا غياب وسائل الاتصال الحديثة ، وتوجد في الجدول (4) مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالاستفسارات وتوثيق المراسلات مثل الأسئلة (6 ، 11) .

فرضيات البحث :

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع الاتصالات الإدارية على أهمية الاتصالات الإدارية في المرفأ.
2- لا تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في زمن العمل .
3- لا توجد علاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية والروتين الإداري .
4- لا تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في سرعة اتخاذ القرار .

طرائق البحث ومواده :

تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بالاستعانة بالمراجع المتعلقة بالبحث ، وأيضاً استخدام برنامج SPSS في معالجة البيانات و الإحصاء الوصفي و تحليل الانحدار البسيط. و يتكون مجتمع البحث من جميع مدراء الإدارات ورؤساء الدوائر والأقسام ، ورؤساء الشعب وأمناء الساحات ، وإن عدد مفردات مجتمع الدراسة هو 63 ، وحاولنا أن تكون الدراسة لكامل مجتمع الدراسة، ولكن لأسباب مختلفة منها (غياب البعض – أو رفض استلام الاستبيان – أو لأسباب أخرى) فإن عدد الاستبيانات التي تم توزيعها 50 استبياناً ، وعدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 34 . أي أن عينة البحث تمثل 53.9 من مجتمع البحث ، مع العلم أن المؤهل العلمي لعينة البحث يحتوي جميع المؤهلات العلمية (إعدادية – ثانوية – شهادات جامعية) .

الدراسات السابقة :

رسالة ماجستير (هدى السوداني 1995) بعنوان : المعوقات التنظيمية لعملية الاتصالات الإدارية في المنظمات الحكومية . تناولت الدراسة الاتصالات الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز وبينت الدراسة عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة للجامعة ، وأوضحت الباحثة أن الخريطة التنظيمية للجامعة توضح التسلسل الهرمي من أعلى إلى أسفل ، والوظائف الرئيسية ، ولكنها لا توضح خطوط السلطة ولا قنوات الاتصال ولا نطاق الإشراف للوظائف .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هو عدم تقيد العاملين بقنوات الاتصال الرسمية ، وتخطي المستويات الأعلى للمستويات الأدنى ، مما يربك عملية الاتصال ، وإعاقة عملية الاتصال .

– رسالة دكتوراه (خليل حسني خليل 2007) بعنوان تفعيل استخدام نظم المعلومات في صنع القرار بالتطبيق على عينه مختارة . تناول البحث دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، وتعرض في الدراسة إلى واقع نظم المعلومات في العينة المدروسة وأهميتها في عملية صنع القرار ، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

عدم استخدام نظم المعلومات في عينه البحث ، وأن معوقات استخدام نظم المعومات تتمثل بالموارد البشرية والتقنيات المستخدمة ، وهناك مجموعة من أسباب تحول دون تحقيق الكفاءة في عملية صنع القرار ، خاصة في مجال عدم كفاية البيانات ، والروتين الإداري ، ويوجد إدراك كبير للعاملين لأهمية نظم المعلومات في تحسين جودة المعلومات وسرعة الوصول إلى المعلومة .

– بحث (د . محمد الحسين ، سام محمد 2006) بعنوان أثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري السوري . تناول البحث أهمية الاستفادة مما توصلت إليه التكنولوجيا وتطبيقاتها في مجال نظام المعلومات ، وأشكال الاستفادة من ذلك مثل تخفيض تكاليف وقت إنجاز الخدمة المصرفية وتبسيط الإجراءات .– تحسين عملية صنع القرار – تراجع التواصل البشري .

وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها : اختبار أفراد قادرين على التعامل مع نظام الأتمتة ، وتدريب الكوادر على هذا النظام، ميل العاملين إلى استخدام نظام الأتمتة، وهناك نسبة قليلة تمانع استخدام نظام الأتمتة في المصرف .

أولاً الاتصالات الإدارية :

إن الاتصالات(هي نقل للفهم المشترك من خلال استخدام الرموز المنطوقة وغير المنطوقة)[1].

(الاتصال هو تبادل المعلومات وإرسال المعاني ، وهذا جوهر عمل المنشأة) [2] .

(بأنه إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستلم [3] .

وعرف أيضاً (وضع الأفكار في صياغات (رسالة) ، وفي وسيلة مناسبة ، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب) [4].

تكمن أهمية الاتصالات في نقل وإرسال المعلومات (الرسالة) وتبادلها بين الأقسام المختلفة ، ودورها في سرعة إنجاز العمل وتقليل الروتين الإداري والسرعة في اتخاذ القرارات .

قد تكون الاتصالات شفوية أو مكتوبة ، مباشرة أو غير مباشرة ، وهذا يتوقف على عدة عوامل ، وأهمها نوع وحجم المعلومات المراد نقلها وإيصالها إلى المرسل إليه ، إضافة إلى نوعية الإدارة أو المدراء وتوجهاتهم ، وآرائهم حول تنظيم الاتصالات المعمول بها في المنظمة .

وعملية الاتصال Communication Process هي عملية دائمة ومستمرة وليست حالة آنية لظرف أو لعمل ما ، والاستمرارية ليست فقط ضرورية ، بل لا يمكن أداء الأعمال أو إنجازها أو تقييمها أو إصدار الأوامر والتعليمات دون اتصالات ، ولكن تختلف الفترات الزمنية في الاتصال ، فقد تكون لفترات متقطعة أو بشكل دائم على مدار ساعات العمل و ترتبط الاتصالات بالوظائف الإدارية ارتباطاً مباشراً، ولا يمكن عزل وظائف الإدارة أو المدير عن الاتصالات .فالتخطيط يستند بالدرجة الأولى على المعلومات المتوفرة ، وهي ترد من مصادر مختلفة ، وهنا تلعب الاتصالات دوراً هاماً في نقل المعلومات وسرعة نقلها ، والتنظيم لا فعالية له دون وجود شبكة اتصالات بين مختلف الإدارات والأقسام ، ولا يمكن أن يتم التوجيه دون اتصال ، حيث إنّ جوهر التوجيه يكون من خلال اتصال المدراء مع المرؤوسين بشكل مباشر أو غير مباشر ، وعملية الرقابة الناجحة تستند على الأرقام والبيانات المتوفرة للمدير، وبالطبع لا يمكن توفير هذه المعطيات دون وجود اتصال بين مختلف المستويات الإدارية ، و بقدر ما تتصف به هذه الشبكة من الجودة والمرونة يكون نقل الأوامر والمعلومات سهلاً وجيداً سواء من الأعلى إلى الأسفل أو على نفس المستوى أومن الأدنى إلى الأعلى .

ثانياً أنواع الاتصالات :

يجب تنظيم الاتصالات ضمن الهيكلية التنظيمية ، ويحدد التنظيم الشكل الذي يتم فيه نقل (الرسالة) ، مع العلم أن هذا التنظيم لا يعني إلغاء الاتصالات غير المنظمة ، لأن هناك كثير من المعلومات يتم تداولها تداولاً غير منتظم ، وهنا تلعب العلاقات الشخصية والتنظيمات غير الرسمية دوراً هاماً في عملية الاتصال ، وقد يتم تجاوز حلقة أو أكثر من حلقات الاتصال في التنظيم المعمول به .ومن أهم أنواع الاتصالات:

-اتجاهات الاتصالات الرسمية الهابطة:

تتدفق المعلومات (الرسالة) حسب خطوط معينة ، وهي غالباً خطوط السلطة الرسمية ، وهذا الشكل من الاتصالات يكون عبر تسلسلية ترتيبية حسب المستويات الإدارية من الأعلى إلى الأدنى .

وحسب هذا النوع من الاتصالات يتم نقل الأوامر والإرشادات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى ، ويؤخذ على هذا النوع من الاتصالات عدم وجود آلية لنقل المعلومات من المستويات الإدارية الأدنى إلى الأعلى ، أو على المستوى الإداري نفسه أو بين الأقسام المختلفة .

-الاتصالات الرسمية الصاعدة:

إن الرسالة في الاتصالات الرأسية الصاعدة عكس الاتصالات الهابطة ، حيث يقوم المرؤوسون بنقل الرسالة إلى رؤسائهم ، وبدورهم يقوم الرؤساء بنقلها إلى المدراء الأعلين وهكذا ، أي أنّ الاتصالات تكون عبر تسلسلية ترتيبية حسب المستويات الإدارية ، ولكن من الأدنى إلى الأعلى .يقوم بهذا النوع من الاتصالات المستويات الإدارية الأدنى وذلك للاستفسار عن بعض المشاكل ، أولفهم المعلومات أو الأوامر أو التوجيهات الصادرة من الإدارات الأعلى ، أو قد تقوم المستويات الإدارية الأدنى برفع تقارير عن معلومات حصلت عليها ، أو نتائج الأعمال اليومية أو الأسبوعية أو نتائج توصلت إليها ، وترغب بإعلام المستوى الأعلى بها [5] .

و هذا النوع من الاتصالات يوضح لنا آلية نقل الاستفسارات أو المعلومات أو النتائج من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية الأعلى ، دون توضيح آلية نقل الأوامر والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى أو على المستوى نفسه .

-الاتصالات الأفقية :إن الاتصالات الرأسية الصاعدة أو الهابطة تكون رأسية وعمودية حسب المستويات الإدارية والسلطة . أما الاتصالات الأفقية فتكون بين المدراء أو رؤساء الأقسام في المستوى الإداري أو التنظيمي نفسه .أي أن الاتصالات تتم بين مديريات مختلفة ، ولكنها بنفس المستوى ، أو بين الأقسام ضمن المديرية الواحدة وهذا الشكل من الاتصالات لا يوضح لنا آلية نقل الرسائل من الأعلى إلى الأدنى أوالعكس .

-الاتصال القطرية: وهو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة ، كأن يتصل مدير التسويق بأقسام الإنتاج ، وفي هذا الاتصال يمكن تجاوز أحد الأفراد في الاتصال ، ويكون هذا الاتصال مفيداً لاختصار الوقت .

-الاتصالات الشبكية: إن أشكال الاتصالات السابقة مبنية على أسس تنظيمية ورسمية ، ولكن من مساوئها عدم المرونة، والبطء في إيصال الرسالة والحصول على المعلومات المرتدة .

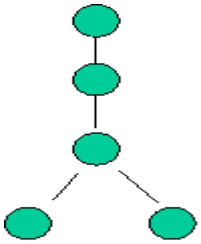
أما الاتصالات الشبكية فإنها تحاول تقليل مساوئ أنواع الاتصالات السابقة ، وخاصة فيما يتعلق بتوصيل الرسالة إلى جميع أقسام المنظمة . والتنظيم الشبكي يقوم على مبدأ إمكانية قيام أية إدارة أو قسم مهما كان مستواه الإداري بالاتصال بأية إدارة أو قسم آخر ، سواء على المستوى الإداري نفسه أو على مستويات أعلى أو أدنى .

ومن أشكال الاتصالات الشبكية :



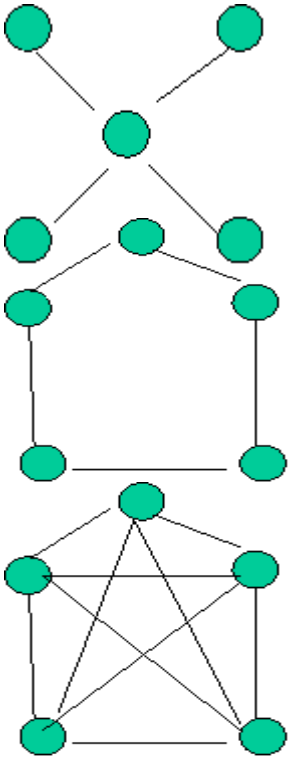
1- شبكة السلسلة Chain Network: يكون الاتصال هنا بشكل متسلسل ، ويعتبر هذا الشكل أسلوباً مباشراً للاتصال بين كل مفصلين في الشبكة ، وتكون التغذية العكسية على نفس المسار بين المفاصل .

2- شبكة الحرفY Network, Y :



تأخذ الاتصالات شكل الحرف Y مقلوباً كما في الشكل ، أي أن مسار الاتصال يكون حسب مفاصل محددة ، وتكون التغذية العكسية على نفس المسار، ولكن تتجمع حسب الشكل عند المفصل الثالث ليقوم برفعها إلى المستوى الإداري الأعلى .

3- شبكة المروحة : Wheel Network



وتكون الاتصالات حسب هذا النوع كما في الشكل ، وكما نلاحظ أن جميع الاتصالات يجب أن تمر عبر مركز الشبكة ، وهذه الشبكة تنظم الاتصالات بين مستويين إداريين ، ولكن الاتصال يتم عبر مركز الشبكة .

4-شبكة الدائرة Circle Network

إن الاتصال هنا يكون مغلقاً حسب دائرة الاتصال كما هو واضح في الشكل ، وكل عضو في الشبكة يستطيع الاتصال بعنصرين ، ويمكن أن يكون مصدراً للاتصال لهما .

5- شبكة النجمة Star Network

يكون هذا النوع من الاتصال كما في الشكل ، وحسب الشكل نجد أن كل عنصر في الشبكة يستطيع الاتصال بأي عضو آخر وبشكل مباشر . وأن أي مدير أو رئيس قسم في أي مستوى إداري يستطيع الاتصال مباشرة مع أي مدير أو رئيس قسم في أي مستوى أخر ، وبالتالي هناك سرعة كبيرة في نقل الرسالة من المستويات الأعلى إلى الأدنى و من المستويات الأدنى إلى الأعلى ، وأيضاً السرعة في تبادل المعلومات على نفس المستوى ، وإمكانية التبادل المباشر للمعلومات دون الرجوع إلى الرئيس الأعلى .

ثالثاً: عناصر عملية الاتصال :

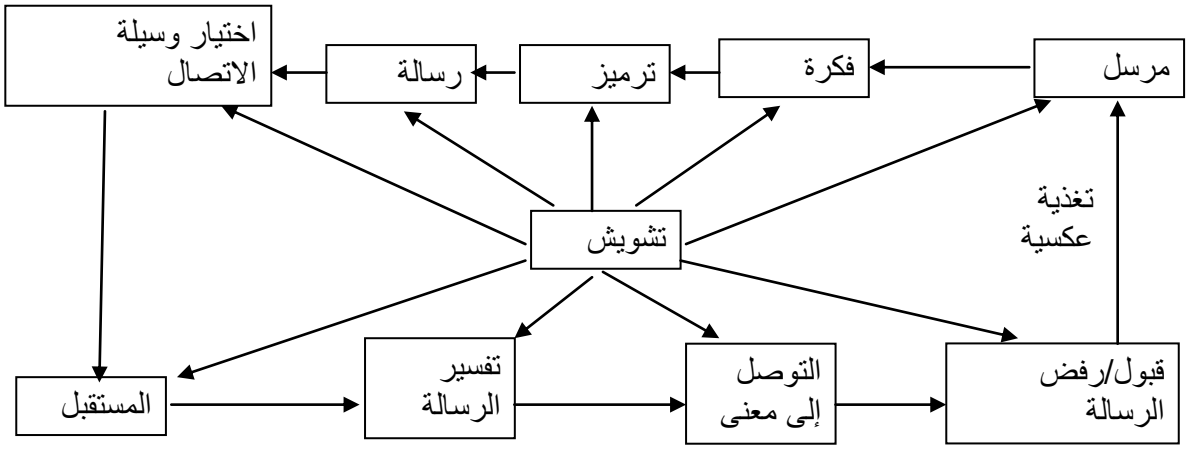
إن الاتصال يكون بين طرفين أو أكثر و في اتجاهين أوعدة اتجاهات ،وهذا يعني أن كل فرد أو قسم هو مرسل ومستقبل لعملية الاتصال في آن واحد . أي توجد ثلاثة عناصر أساسية في عملية الاتصال ، وهم المرسل والرسالة والمرسل إليه، و تكمن أهمية المرسل في صياغة الرسالة بشكل صحيح ودقيق ، بحيث تكون قادرة على التأثير على المرسل إليه بما يتوافق مع هدف المرسل من الرسالة .وإن عملية الاتصال ضرورية جداً لجميع المنظمات ، وليس للقرارات والتوجيهات معنى دون الاتصال ، ويمكن اعتبار الاتصالات أساس العمليات الإدارية ، ولكي تكون عملية الاتصال ناجحة يجب توافر مجموعة من الشروط من أهمها : صياغة الرسالة بشكل دقيق ، وضرورة توافر المعلومات الصحيحة والمتعلقة بالعمل .

- التنسيق بين نظام الاتصالات وطبيعة التنظيم المعمول به .وجود نظام معلومات جيد .
- الاختيار المناسب لوسيلة الاتصال .استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاتصال .
- استخدام وسيلة الاتصال المناسبة .

وهناك مجموعة من العوائق والعقبات التي تؤثر سلباً على فعالية الاتصال ، و التي تسمى معوقات الاتصال Communication Barriers **وأهمها** :

- معوقات لغوية مثل عدم الاختيار الصحيح للعبارات وغموض في مضمون الرسالة .
- عدم وجود هيكلية تنظيمية مناسبة للاتصال الجيد ، أو تعارض بين الهيكلية التنظيمية ونظام الاتصال .
- معوقات تقنية ، تتعلق باستخدام وسائل وأدوات الاتصال المتطورة مثل الانترنت والاكسترانيت والانترانت.
- زيادة حجم المعلومات والبيانات التي تستغرق وقتاً طويلاً لدراستها .
- ضعف مهارات المرسل الإدارية ، ومنها التوجيه والاتصال ، أو ضعف في كفاءات المرسل إليه في استيعاب مضمون الرسالة .
- معوقات تتعلق بالتشويش على عملية الاتصال مثل كثرة الزائرين وكثرة الاتصالات الهاتفية .... الخ

والشكل (1) يعبر عن عملية الاتصال [7]



الشكل (1) عملية الاتصال الاداري

وإن عناصر عملية الاتصال هي [8]

1- المصدر Source: وهو الطرف الأول في عملية الاتصال وهذا الطرف يريد نقل رسالة وهي عبارة عن معلومات أو قرارات أو تعليمات ، وإن فعالية الاتصال تتأثر بشكل كبير بمهارة وكفاءة هذا المصدر ووضوح الرسالة التي يريد نقلها إلى الأطراف الأخرى .

2- الرسالة Message:وهي التعليمات والمعلومات والتوجيهات والقرارات التي يتم نقلها من المصدر إلى الأطراف الأخرى ، وكلما كانت الرسالة واضحة ومحددة فإن سرعة الاستجابة تكون كبيرة والعمل بها يكون أكثر كفاءة .ولكل رسالة هدف يسعى مرسلها لتحقيقه ، فإذا كان مضمون الرسالة قرارات فيجب تنفيذه من قبل الآخرين ، وإذا كانت معلومات أو تعليمات فالهدف هو توضيح قرارات أو أنظمة أو طريقة عمل..... الخ .ولذلك يجب صياغة الرسالة بحيث تكون واضحة للطرف الأخر المرسل له ولا تحتاج إلى تأويل أو إعادة استفسار ، لأن ذلك سيعيق تنفيذ مضمون الرسالة و سيؤخر تحقيق الهدف . [9]

3- وسيلة الاتصال Media:وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة ، وإن اختيار الأداة يتوقف على عدة عوامل أهمها : حجم المعلومات المنقولة – سرية المعلومات – الحاجة إلى سرعة إيصال المعلومات – طبيعة المعلومات ونوعيتها .ويمكن أن تكون وسيلة الاتصال بأحد الأشكال التالية

(المراسل – البريد – الفاكس – الانترنت– الاكسترانيت – الانترانت) .

4- **المستقبل The Receiver:** وهو الجهة الموجهة له الرسالة وقد يكون فرداً أو قسماً أو مديرية .

5- الاستجابة و التغذية العكسية Feedback:يجب التأكد من أن الرسالة وصلت إلى المرسل إليه ، وتم فهم مضمونها، وإن مستوى درجة الإستجابة يتوقف على وضوح الرسالة وفهما من قبل الطرف الموجهة له ، وإذا كانت قرارات ، فإن الاستجابة تتوقف على قدرة الطرف المرسلة له على تنفيذها ، والتغذية العكسية تتعلق بالتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وإذا كانت الرسالة تحتاج إلى رد فيجب الرد عليها في الوقت المناسب .

6- التشويش Noise:ويقصد بالتشويش أي سبب أو عامل يؤثر أو يتدخل في عملية الاتصال أو في أي عنصر من عناصرها [10].

رابعاً: طرق وأساليب الاتصال :

أمام الأطراف مجموعة من الطرق لنقل وتبادل المعلومات ، واختيار أية طريقة يتوقف على أهمية مضمون الاتصال وسرعة النقل والسرية وحجم المعلومات . **وأهم طرق الاتصال :**

1-الاتصالات الرسمية وغير الرسمية : تتم الاتصالات الرسمية Formality من خلال قنوات الاتصال الرسمية ، وذلك حسب الهيكلية التنظيمية في المنظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو العكس ، أو على نفس المستوى الإداري،أو بين مختلف المستويات ، ويمكن استخدام أية وسيلة في الاتصال مثل : المراسلين – الهاتف – الفاكس.أما الاتصالات غير الرسمية فتحدث داخل التنظيم غير الرسمي ، وتكون بشكل غير رسمي بين مختلف الأفراد والمستويات الإدارية ، وعادة تكون لتبادل المعلومات والآراء .وإن أنواع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية هي :

1-الاتصالات الشفوية Oral Communication:تكون الاتصالات الشفوية بين الأطراف مباشرة أي بين المرسل والمرسل إليه والعكس ، وتكون هذه الاتصالات فعالة حيث يمكن تبادل الأفكار وطرح الأسئلة والاستفسار عن القضايا الغامضة والحصول على الردود في أثناء الاتصال وتقليص زمن الاتصال والتخلص من الورقيات .وتتم الاتصالات الشفوية عبر عدة وسائل أهمها : الحديث المباشر أومن خلال الهاتف أو الاجتماعات ،وتصل نسبة الاتصالات الشفوية للمدراء مابين 50 – 90 % من وقت العمل اليومي [11] .

وإن سبب سيطرة الاتصالات الشفوية على طرق الاتصال الأخرى يعود إلى اعتبارين أساسيين هما : الحصول على معلومات مرتدة فورية وسهولة الاتصال الشفوي لأنه لا يحتاج إلى تحضير كبير مسبق [12] .

2-الاتصالات الكتابية Written Communication:

وتكون الاتصالات هنا مكتوبة ومدونة وهي أكثر رسمية من الاتصالات الشفوية، وإن الاتصال الشفوي والكتابي يكونان رسميين إذا اتبعا قنوات ومسارات التنظيم الرسمي أما الاتصالات غير الرسمية فتتم بين العاملين في مختلف المستويات بعيداً عن القنوات الرسمية ، وفي معظمها تتناول الأمور الشخصية .

وإن الاتصالات الكتابية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وفي أي وقت، وتعتبر وثائق رسمية بين الأطراف وتتم الاتصالات الكتابية عبر المراسلات والكتب والتقارير والفاكس والبريد الالكتروني ، ولا تتجاوز نسبة الاتصالات الكتابية في الدول المتقدمة 13 % من وقت الاتصالات، وإن 80 % من المدراء يعتبرون [13]. أنّ الاتصالات الكتابية وسيلة

ضعيفة ويعتبر الديوان الطريقة الأكثر استخدماً في المنظمات الحكومية وجميع المراسلات الحكومية الرسمية تسجل في الديوان وتأخذ أرقاماً وتواريخ ، والهدف من التسجيل في الديوان هو حفظ الكتب والمرسلات ومعرفة اتجاهاتها .

2-حسب أدوات الاتصال الكتابي :

1-الهواتف : وهنا يتم الاتصال بين الأطراف وتبادل المعلومات عن طريق الهاتف ، ويعتبر الاتصال الهاتفي هاماً إذا كان هناك حاجة سريعة للتوجيه أو الحصول على المعلومات أو الإخبار عن المشاكل أو المعوقات في العمل ، والاتصال عبر الهواتف هو بنفس الوقت اتصال شفهي .

2-الفاكس : تزايد استخدام الفاكس كوسيلة اتصال بشكل كبير ضمن المنظمة وبين المنظمات ، ويعتبر الاتصال عن طريق الفاكس مكتوباً ورسمياً ، ويفضل استخدامه في تبادل المعلومات إذا كانت قليلة الحجم أو هناك حاجة كبيرة في سرعة تبادل المعلومات و نقل التوجيهات .

3-المراسلون : إن وسيلة الاتصال هي الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات ، ويمكن استخدام الاتصالات الشفوية والكتابية حسب هذه الطريقة ، وأيضاً الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .

خامساً الدراسة الميدانية وتحليل البيانات :

تضمنت الدراسة الميدانية واقع الاتصالات الإدارية في مرفأ اللاذقية ، وكما نعلم إن المرفأ له دور كبير جداً في حركة التجارة بين سورية والدول العربية والأجنبية ، إضافة إلى أهميته بالنسبة لبعض الدول العربية مثل الأردن والخليج العربي كمركز ترانزيت هام لعبور البضائع والسلع إلى هذه الدول ومنها إلى الدول الأخرى ، وتم تصميم أربعة استبيانات من أجل دراسة وتحليل واقع الاتصالات الإدارية .

1- استبيان يتعلق بأساليب الاتصالات المستخدمة .

الجدول (1) نتائج الاستبيان المتعلق بأساليب الاتصالات المستخدمة :

أسلوب الاتصال	العدد	النسبة
الهاتف	16	% 47.1
الفاكس	0	% 0
المراسلين	6	% 17.6
الديوان	12	% 35.3
الانترنت	0	% 0
المجموع	34	%100

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول نجد أن النسبة الكبرى من الاتصالات تتم عن طريق الهاتف ثم الديوان، نلاحظ وغياب الفاكس والانترنت .

ويدعم هذه النتائج أجوبة الاستبيان في الجدول (4) وخاصة البند (11 – 16 ...) .

2- الاستبيان المتعلق بأسلوب الاتصال المفضل .

الجدول (2) نتائج الاستبيان المتعلق بأسلوب الاتصال الأفضل

أسلوب الاتصال	العدد	النسبة
الهاتف	21	% 61.8
الفاكس	1	% 2.9
المراسلون	4	%11.8
الديوان	6	%17.6
الانترنت	2	%5.9
المجموع	34	%100

المصدر : نتائج الدراسة .

من الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة (61.08 %) يفضلون الاتصال بالهاتف ثم الديوان فالمراسلين فالانترنت وأخيراُ الفاكس ، مقارنة مع الجدول (1) نجد أن هناك ميلاً نحو الاتصال بالهاتف وانخفاض استخدام الديوان كوسيلة اتصال .إن هذه النتيجة لها فائدة كبيرة من حيث تقليل الروتين الإداري وتقليل الورقيات، لأن تسجيل المراسلات في الديوان يستغرق زمناً أكبر ، ويؤدي إلى زيادة في التأشيرات وزيادة في الورقيات ، أما باستخدام الهاتف فيكون الاتصال مباشراً بين طرفي الاتصال .

الفرض الأول: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لواقع الاتصالات الإدارية على أهمية الاتصالات الإدارية في المرفأ.

3- الاستبيان المتعلق بواقع الاتصالات الإدارية

الجدول (3) نتائج الاستبيان المتعلق بواقع الاتصالات الإدارية .

رقم البند	البنـد	نعم	لا أدري	لا
1-	هل تم سابقاً إجراء دراسة للاتصالات الإدارية .	1	20	13
2-	هل تم إجراء دراسة حول تبسيط الإجراءات والاتصالات الإدارية .	2	19	13
3-	هل جميع الاتصالات (المراسلات) تتم بين الأقسام بعد تأشيرها من المدير العام .	12	7	15
4-	هل تقوم بالاستفسار عن الغموض في التعليمات والقرارات .	11	10	13
5-	هل يتم إخبار الإدارة العليا بالمشاكل أو معوقات العمل أو نتائج العمل .	9	15	10
6-	هل تتم الردود على الكتب والمراسلات بالسرعة المطلوبة .	13	5	16

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية

بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى نتائج من هذا الجدول بمفرده ، ولكن بأخذ نتائج هذا الجدول وأجوبة الاستبيان في الجدول (4) مثل البند (1 – 2 – 3 ...) نجد أنه لم يتم إجراء دراسة للاتصالات الإدارية ، إضافة إلى وجود جهل في معرفة فيما إذا تم إجراء هذه الدراسات، ونفس النتيجة فيما يتعلق بتبسيط الإجراءات . ومن الجدول نجد أيضاً أن نسبة كبيرة من الاتصالات تتم بعد تأشيرها من المدير العام، وأيضاً قلة الاستفسارات عن القضايا الغامضة وعدم الردود على المراسلات بالسرعة المطلوبة .و لتعزيز هذه النتائج تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية كما في الجدول (4).

الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبيان أثرالمتغيرات على واقع الاتصالات الإدارية.

المتغير	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
إجراء دراسة للاتصالات الإدارية	1	56.45	56.45	154.95	0.000	0.91	0.83
إجراء دراسة حول تبسيط الاتصالات الإدارية	1	55.10	55.10	135.54	0.000	0.98	0.81
تتم المراسلات بعد تأشيرها من المدير العام	1	63.99	63.99	497.68	0.000	0.97	0.94
الاستفسار عن الغموض في التعليمات و القرارات	1	64.84	64.84	635.98	0.000	0.97	0.95
إخبار الإدارة بالمشاكل و معوقات العمل	1	56.28	56.28	152.33	0.000	0.91	0.83
الرد على الكتب و المراسلات بالسرعة المطلوبة	1	61.47	61.47	296.53	0.000	0.95	0.90

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

4-الاستبيان المتعلق بالفروض الأخرى.

الجدول (5) إجابات عينة دراسة الاستبيان

رقم البند	البنـد	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة

1-	هل من الأفضل إجراء دراسة للاتصالات الإدارية من أجل سرعة نقل المعلومات .	4	8	8	4	10
2-	هل من الأفضل إجراء دراسة حول تبسيط الإجراءات والاتصالات الإدارية .	4	4	6	10	10
3-	هل من الأفضل أن تتم الاتصالات (المراسلات) بين الأقسام بعد تأشيرها من المدير العام .	7	6	9	7	5
4-	هل من الأفضل أن تتم الاتصالات بشكل مباشر بين الأقسام المختلفة دون مرورها على المدير العام	4	7	7	15	1
5-	هل دائماً تكون القرارات والتعليمات والتوجيهات من الإدارات العليا واضحة .	4	6	7	14	3
6-	هل من الأفضل الاستفسار عن الغموض في التعليمات والقرارات .	6	6	11	4	7
7-	هل من الأفضل إخبار الإدارة العليا بالمشاكل أو معوقات العمل أو نتائج العمل	5	10	3	11	5
8-	هل تفضل الردود على الكتب والمراسلات بالسرعة المطلوبة.	1	2	5	15	11
9-	هل تفضل الاتصالات الشفهية على الكتابية	1	4	7	15	7
10-	هل للعلاقات الشخصية دور في سرعة الرد على الاتصالات	1	8	12	8	5
11-	هل تفضل أن تتم الاتصالات دون تسجيلها في الديوان	5	6	7	10	6
12-	هل تفضل عقد اجتماعات عند حدوث أي طارئ أو مشكلة في العمل أو قرارات جديدة من أجل توضيحها	2	6	6	13	7
13-	هل للاجتماعات ضرورة لحل المشاكل وتفسير بعض التعليمات والتوجيهات والقرارات .	0	0	5	16	13
14-	هل تؤثر الاتصالات الواضحة في سرعة إنجاز العمل	0	0	2	20	12
15-	هل تؤثر سرعة نقل المعلومات في إنجاز العمل	0	0	1	20	13
16-	هل توجد علاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية وسرعة اتخاذ القرارات	0	0	8	16	10
17-	هل يوجد تأثير لنوعية وسيلة الاتصال في الروتين الإداري	0	1	13	18	2
18-	هل تقلل الاتصالات الناجحة من زمن العمل	0	0	4	16	14
19-	هل تقلل الاتصالات الناجحة من الروتين في العمل	0	2	7	14	11

20-	هل تؤثر الاتصالات في سرعة تنفيذ العمل .	0	1	3	20	10
21-	هل تؤثر الاتصالات في سرعة اتخاذ القرار .	0	3	4	17	10

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية

الجدول : (6) متوسطات درجات بنود الاستبيان .

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1	34	3.24	1.42	.24
X2	34	3.53	1.35	.23
X3	34	2.91	1.36	.23
X4	34	3.06	1.13	.19
X5	34	3.18	1.19	.20
X6	34	3.00	1.37	.24
X7	34	3.03	1.36	.23
X8	34	3.97	1.00	.17
X9	34	3.68	1.04	.18
X10	34	3.24	1.07	.18
X11	34	3.18	1.34	.23
X12	34	3.50	1.19	.20
X13	34	4.24	.70	.12
X14	34	4.29	.58	9.93E-02
X15	34	4.35	.54	9.33E-02
X16	34	4.06	.74	.13
X17	34	3.62	.65	.11
X18	34	4.29	.68	.12
X19	34	4.00	.89	.15
X20	34	4.15	.70	.12
X21	34	4.00	.89	.15

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول يتضح أن جميع المتوسطات المتعلقة بالبنود أكبر من متوسط المقياس المستخدم (3) بدرجات متفاوتة باستثناء المتوسط المتعلق بالبند الثالث (2.91) . وهذا يعني أن إجابات العينه لديها اتجاهات إيجابية فيما يتعلق بالأسئلة المتعلقة بالاتصالات الإدارية ، أما بالنسبة للسؤال الثالث فإن اتجاهات العينه تميل إلى عدم الموافقة .

الجدول : (7) نتائج اختبار معنوية متوسطات بنود الاستبيان

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
X1	.969	33	.339	.24	-.26	.73
X2	2.280	33	.029	.53	5.71E-02	1.00
X3	-.379	33	.707	-8.82E-02	-.56	.39
X4	.304	33	.763	5.88E-02	-.33	.45
X5	.863	33	.394	.18	-.24	.59
X6	.000	33	1.000	.00	-.48	.48
X7	.126	33	.900	2.94E-02	-.44	.50
X8	5.662	33	.000	.97	.62	1.32
X9	3.806	33	.001	.68	.31	1.04
X10	1.277	33	.211	.24	-.14	.61
X11	.770	33	.447	.18	-.29	.64
X12	2.456	33	.019	.50	8.58E-02	.91
X13	10.307	33	.000	1.24	.99	1.48
X14	13.035	33	.000	1.29	1.09	1.50
X15	14.503	33	.000	1.35	1.16	1.54
X16	8.387	33	.000	1.06	.80	1.32
X17	5.524	33	.000	.62	.39	.85
X18	11.171	33	.000	1.29	1.06	1.53
X19	6.569	33	.000	1.00	.69	1.31
X20	9.527	33	.000	1.15	.90	1.39
X21	6.569	33	.000	1.00	.69	1.31

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Spss

من خلال نتائج البحث نجد أن بعض الفروق بين متوسطات البنود ومتوسطات المقياس المستخدم يرجع لأسباب جوهرية وهذه البنود هي (8 – 9 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 18 – 19 – 20 – 21) أما متوسطات بقية البنود فإن الفروق عن متوسط المقياس المستخدم هي فروق غير جوهرية .

الفرض الثاني : لا تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في زمن العمل

و يرتبط بهذه الفرضية البنود (1- 6-7-8-10-11-14-15-18-20)

الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرض الثاني :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1	34	3.6735	.9523	.1633

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
H1	4.124	33	.000	.6735	.3413	1.0058

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (Spss)

يتضح من الجدول (8) أن قيمة اختبار T المحسوب (Taild – 2) Sig هي 0.00 وأقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) . أي أن الفروق معنوية وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة . أي تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في زمن العمل ، فمع زيادة كفاءة الاتصالات الإدارية يمكن تخفيض الروتين الإداري، وإن الوصول إلى هذه النتيجة كان من خلال نتائج الاستبيان والبنود المشار إليها سابقاً ، إضافة إلى المعالجة باستخدام برنامج Spps .

الفرض الثالث : لا توجد علاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية و الروتين الإداري.

و يرتبط بهذه الفرضية البنود (1 – 2 – 3 – 4 – 8 – 9 – 11 – 12 – 13 – 17 – 19)

الجدول رقم (9) نتائج اختبار الفرض الثالث

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H2	34	3.5374	1.0474	.1796

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
H2	2.992	33	.005	.5374	.1720	.9029

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Spps

يتضح من الجدول (9) أن قيمة اختبار T المحسوب (Taild – 2) Sig هي 0.005 وأقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية ، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة . أي توجد علاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية والروتين الإداري، أي أنه مع زيادة كفاءة الاتصالات الإدارية يمكن تخفيض الروتين الإداري ، وإن الوصول إلى هذه النتيجة كان من خلال نتائج الاستبيان والبنود المشار إليها سابقاً ونتائج الجدول [9].

الفرض الرابع : لا تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في سرعة اتخاذ القرار.

و يرتبط بهذه الفرضية البنود (4 – 5 – 6 – 10 – 12 – 16 – 21)

الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرض الرابع

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H3	34	3.4328	1.0334	.1772

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H3	2.442	33	.020	.4328	7.219E-02	.7934

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Spps

يتضح من الجدول (10) أن قيمة اختبار T المحسوب (Taild – 2) Sig هي 0.020 وأقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية ، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة . أي تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في سرعة اتخاذ القرار .

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1- عدم إجراء دراسات سابقة للاتصالات الإدارية وتبسيط الإجراءات وهذا يدل على عدم إعطاء دور للاتصالات في رفع كفاءة العمل .

2- معظم الكتب والمراسلات تتم بعد تأشيرها من المدير العام .

3- عدم الرد على الكتب والمراسلات بالسرعة المطلوبة وهذا بالطبع يؤثر سلباً على كفاءة العمل .

4- إن أكثر أساليب الاتصال استخداماً هو الهاتف فالديوان مقارنة مع اتجاه العينه نحو أسلوب الاتصال المفضل نجد زيادة في استخدام الهاتف وانخفاض في استخدام الديوان .

5- تفضيل الاتصالات الشفهية على الكتابية البند 9 .

6- أهمية عقد الاجتماعات عند حدوث طارئ وأيضاً أهمية الاتصالات لحل المشاكل (البند 12 – 13) .

7- تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية على زمن العمل وتساهم في تخفيض الزمن (نتائج الفرضية الثانية) .

8- وجود علاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية والروتين الإداري (نتائج الفرضية الثالثة) .

9- تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرار وتساعد في سرعة اتخاذ القرار (نتائج الفرضية الرابعة) .

التوصيات :

1- يجب إجراء دراسة علمية للاتصالات الإدارية ، وأيضاً تبسيط الإجراءات لإنجاز المعاملات المتعلقة بحركة السفن والبضائع بالسرعة المطلوبة، و خاصة أن مرفأ اللاذقية يعتبر مركزاً هاماً لحركة التجارة والاستيراد والتصدير بين سورية والدول الأخرى ، وأيضاً مركزاً هاماً للترانزيت بين بعض الدول العربية والدول الأجنبية. إضافة إلى أهمية الإيرادات المتحصلة من المرفأ و دور المرفأ في تشغيل عدد كبير من العاملين.

2- إن المنافسة بين أنواع النقل تزايدت بشكل كبير ، وتزايد استخدم النقل الجوي ، وأيضاً بدأ دخول المرافئ الجافة كبدائل قوية في إنجاز المعاملات و لذلك يجب زيادة كفاءة الاتصالات ، و إعطاء دور أكبر للاتصالات الشفوية لأنها

أكثر مرونة ، وتحديد المراسلات الكتابية بالأمور العادية والروتينية، و ان الناقل و المستورد و المصدر يهمهم بشكل كبير السرعة في إنجاز المعاملات و هذا بالطبع يؤثر بشكل كبير في اختيار المرفأ المناسب..

3- الاهتمام بمضمون الرسالة ، فالرسالة الواضحة تساعد على تقليل زمن العمل وتقليل الاستفسارات وبالتالي سرعة التنفيذ واتخاذ القرارات .

4- العمل على الاستفادة من تقنيات المعلومات و الاتصالات الحديثة ولذلك يجب توسيع قاعدة استخدام الاتصالات الحديثة ، مثل الانترنت وتطبيق اتصالات الانترانت والاكسترانت ضمن المرفأ وبين المرفأ والمنظمات الأخرى .

5- إجراء دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة و خاصة الانترنت.

6- إنشاء بنك للمعلومات في المرفأ نظرا" لأهمية ودور بنوك المعلومات في سرعة تبادل المعلومات و الاتصالات و أيضا" في سرعة اتخاذ القرارت .

المراجـع:

1- DONNELLY , J.; GIBSON, J. I . *Fundamentals Of Management. irwin McGraw – Hill ,New york.,* 1998, 375.

2- GARY ,*D .Organization theory,integrating Structure and Behvior.* Englewood Ciiffs- N. J, prentiee- Hall –inc, 1980, 429

3- KOOTZ, H. *Management* . *McGraw-Hill* , Fifth Edition , 1993 , 461.

4- د. ماهر، أحمد. *كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية*، الإسكندرية، 2004، 487.

5- د. حميد ، علي صباح ، فرحان أبو زيتون، غازي . *الاتصالات الحديثة*. دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، 253 .

6- SLOCUM, *J. JACKSON, ,S D. Management, Ohio, Thomson, South-Western*, 2005, 459.

7- JOHN, *M. JAMES, H. Management: Principles and Functions*, Homewood- IRWIN, 1989, 331.

8- د . ميا ، علي . د . برهوم ، أديب . *مبادئ الإدارة ووظائفها* . منشورات جامعة تشرين، 2006 ، 416 .

9- د . العلاق ، بشير . *الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم* . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، 388 .

10- د. فهمي زيادة، فريد. *المبادئ و الأصول لإدارة الأعمال*. مطبعة الشعب، اربد، 2006، 572.

11- GRIFFIN,*W,R.Fundamentals,of Management.Horghton Mifflin Company* , New York, 2000 .

12 - د . عبد الرحمن إدريس ، ثابت . *نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة* . الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005، 537 .

13 – مهدي ، محسن العامري ، صالح ، محسن منصور الغالبي، طاهر . *الإدارة والأعمال* . دار وائل للنشر 2008 ، 723 .