

استخدام الاتصالات الإدارية الفعّالة في تحسين عملية صناعة القرار

Using effective administrative communications to improve the decision-making process

مشروع أُعدّ لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الإدارة التنفيذية

إعداد الطالبة

رهف القبيطري

إشراف

الأستاذ الدكتور طلال عبود

العام الدراسي: 2019-2020

مُلخَص البَحْث

يهدف البحث إلى توضيح مفهوم الاتصالات الإدارية الفعّالة، ودراسة وتحليل مدى فاعلية الاتصالات الإدارية في الشركة محل الدراسة، ودراسة أثر الاتصالات الإدارية على عملية صناعة القرار، ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبيان موجه إلى المدراء والموظفين في الشركة محل الدراسة.

ومن أهم النتائج: هناك موافقة على أنّ كل من (الاتصالات الإدارية الرأسيّة، اتصالات الأداء، الاتصالات التدريبية، الاتصالات الشخصية) تتمتع بالفاعلية في الشركة وهناك رضى من قبل مديرو الشركة وموظفيها عن أسلوب الاتصالات المتّبع، وإن تقييم عملية صناعة القرار هو جيد بشكل عام وهناك منهجية مناسبة لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن هناك تأثير إيجابي لكل من (الاتصالات الإدارية الرأسيّة، اتصالات الأداء، الاتصالات التدريبية، مستوى الاستجابة للاتصال) على مستوى صناعة القرار، بينما لا يوجد أثر لفاعلية الاتصالات الشخصية في تحسين عملية صناعة القرار، وإن العاملين ذو الفئة العمرية الأدنى و ذوي الخبرة الأقل هم الأدنى تقيماً لمستوى عملية اتخاذ القرار.

ومن أهم التوصيات فتح قنوات الاتصال والعمل على توضيح السياسات والأهداف للعاملين بغية رفع مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسيّة، والعمل على رفع مستوى إشراك العاملين في صناعة القرار والابتعاد عن الانفرادية باتخاذ القرار من خلال رفع مستوى الإصغاء إلى المرؤوسين، ويجب على الشركة التوجه إلى توعية فئات الموظفين ذوي الخبرة المنخفضة ورفع مستوى الاتصالات معهم لإيضاح الهدف من كل قرار وواجباتهم تجاه تطبيقه.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية، صناعة القرار، فاعلية الاتصالات الإدارية.

Abstract

The research aims to clarify the concept of effective administrative communications, study and analyze the effectiveness of administrative communications in the company under study, and study the impact of administrative communications on the decision-making process, the research is based on the analytical descriptive approach whereby a questionnaire was designed for the directors and employees of the company.

Among the most important results: there is agreement that each of (vertical administrative communications, performance communications, training communications, personal communications) are effective in the company and the company's directors and employees are satisfied with the method of communication followed, the decision-making process is generally well evaluated and there is an appropriate decision-making methodology, as well as the positive impact of (vertical administrative communications, performance communications, training communications, level of communication response) on the decision-making level, While there is no impact of the effectiveness of personal communication in improving the decision-making process, lower age and less experienced employees are the lowest evaluating for the level of decision-making process.

One of the most important recommendations is to open up communication channels and work to clarify policies and objectives for employees in order to increase the effectiveness of vertical administrative communications, promote greater involvement of employees in decision-making and moving away from unilateralism of decision making by increasing the level of listening to subordinates, also the company should proceed raising awareness of the low experienced employees, and increase the contacts with them in order to clarify the purpose of each decision and their duties towards its implementation.

Keywords: administrative communications, decision-making, effectiveness of administrative communications.

إهداء

إلى أعلى ما أملك في هذه الحياة، إلى من كان دعائها ودعمها سرّاً ناجحي

أمي الحبيبة

إلى من شجّعوني على طلب العلم، وبقي ذكّركم في القلب

أبي وجدّي رحمهم الله

إلى من شاركني همومي وسعادتي، إلى القلوب الرقيقة وسندي في الحياة

إخوتي الأحبة

إلى من فرّجوا لفرّحي وكانوا دعماً لي وأعانوني على إتمام مسيرتي

أصدقائي وزملائي الأعزاء

شكر وتقدير

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى كُلِّ مَنْ سَاعَدَنِي فِي إِنْجَازِ هَذَا الْبَحْثِ وَأَخْصُ بِالشُّكْرِ "الْأَسْتَاذَ

الدكتور طلال عبود" لتفضّله بالإشراف على هذا البحث وعلى جهوده وتوجيهاته القيّمة.

وأَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ لِأَعْضَاءِ اللّجْنَةِ الْمَوْقَّرةِ وَلِجَمِيعِ الْأَسَاتِذَةِ الْكِرَامِ فِي الْمَعْهَدِ الْعَالِي لِإِدَارَةِ

الأعمال هبا.

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1	1-1 مقدمة عامة
2	2-1 الدراسات السابقة
7	3-1 مشكلة البحث
7	4-1 مبررات اختيار الموضوع
8	5-1 أهمية البحث
8	6-1 أهداف البحث
9	7-1 حدود البحث
9	8-1 منهج البحث
9	9-1 مصادر البيانات
10	10-1 متغيرات البحث
10	11-1 مصطلحات البحث
11	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
11	مقدمة
11	1-2 مفهوم الاتصالات الإدارية الفعالة
11	1-1-2 ماهية الاتصالات الإدارية الفعالة
12	2-1-2 أهداف الاتصال الإداري
12	3-1-2 عناصر الاتصال الإداري
15	4-1-2 أنواع وأشكال الاتصال الإداري
17	5-1-2 وسائل الاتصال الإداري
19	2-2 أبعاد الاتصالات الإدارية الفعالة
19	1-2-2 شروط الاتصال الإداري الفعال
20	3-2 أسباب نجاح وفشل عملية صناعة القرار
20	1-3-2 مفهوم عملية صناعة القرار
22	2-3-2 أسباب نجاح عملية صناعة القرار
22	3-3-2 أسباب فشل عملية صناعة القرار

24	الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث
24	تمهيد
24	الحالة المدروسة
25	تصميم أداة البحث
26	اختبار ثبات الاستبيان وفق معامل الثبات (CRONBACH'S ALPHA)
26	1-3 توصيف خصائص العينة ومؤشرات البحث
26	1-1-3 دراسة خصائص العينة المدروسة من ناحية المتغيرات الشخصية للمبحوثين
29	1-3-2 تقييم أفراد العينة لمتغيرات البحث
40	2-3 دراسة أثر استخدام الاتصالات الإدارية الفعالة في تحسين عملية صناعة القرار
41	1-2-3 اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر جوهري لدرجة تقييم الاتصالات الإدارية الرأسية في تحسين عملية صناعة القرار.
44	2-2-3 اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية اتصالات الأداء وتحسين عملية صناعة القرار.
47	3-2-3 اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية الاتصالات التدريبية وتحسين عملية صناعة القرار.
50	4-2-3 اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية الاتصالات الشخصية وتحسين عملية صناعة القرار.
52	5-2-3 اختبار الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاستجابة للاتصال وتحسين عملية صناعة القرار.
55	3-3 تقييم عملية اتخاذ القرار وفق الفروق الشخصية للمبحوثين
55	1-3-3 اختبار الفرضية السادسة: توجد فروق جوهريّة معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب المنصب الوظيفي.
57	2-3-3 اختبار الفرضية السابعة: توجد فروق جوهريّة معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب العمر
59	3-3-3 اختبار الفرضية الثامنة: توجد فروق جوهريّة معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب عدد سنوات الخبرة.
60	النتائج
62	التوصيات
63	المراجع
65	الملاحق

قائمة الجداول

26	جدول (1) نتيجة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان والمحاور
27	جدول (2) خصائص العينة حسب المنصب الوظيفي
27	جدول (3) خصائص العينة حسب نوع العمل
28	جدول (4) خصائص العينة حسب العمر
28	جدول (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
29	جدول (6) فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية
31	جدول (7) فاعلية اتصالات الأداء
33	جدول (8) تقييم فاعلية الاتصالات التدريبية
34	جدول (9) مستوى تقييم فاعلية الاتصالات الشخصية
36	جدول (10) مستوى الاستجابة للاتصال
38	جدول (11) تقييم عملية صناعة القرار
41	جدول (12) اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الأولى
42	جدول (13) قيمة معامل الارتباط والتحديد بين المتغيرين (الاتصالات الإدارية الرأسية، تحسين عملية صناعة القرار).
42	جدول (14) تحليل التباين للمتغيرين (الاتصالات الإدارية الرأسية، تحسين عملية صناعة القرار).
43	جدول (15) قيمة الثوابت ودلالاتها في نموذج الانحدار للمتغيرين (الاتصالات الإدارية الرأسية، تحسين عملية صناعة القرار).
44	جدول (16) اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثانية
45	جدول (17) قيمة معامل الارتباط والتحديد بين المتغيرين (فاعلية اتصالات الأداء، تحسين عملية صناعة القرار).
45	جدول (18) تحليل التباين للمتغيرين (فاعلية اتصالات الأداء، تحسين عملية صناعة القرار).
46	جدول (19) قيمة الثوابت ودلالاتها في نموذج الانحدار للمتغيرين (فاعلية اتصالات الأداء، تحسين عملية صناعة القرار).
47	جدول (20) اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثالثة

48	جدول (21) قيمة معامل الارتباط والتحديد بين المتغيرين (فاعلية الاتصالات التدريبية، تحسين عملية صناعة القرار).
48	جدول (22) تحليل التباين للمتغيرين (فاعلية الاتصالات التدريبية، تحسين عملية صناعة القرار).
49	جدول (23) قيمة الثوابت ودلالاتها في نموذج الانحدار للمتغيرين (فاعلية الاتصالات التدريبية، تحسين عملية صناعة القرار).
50	جدول (24) اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرابعة
51	جدول (25) قيمة معامل الارتباط والتحديد بين المتغيرين (فاعلية الاتصالات الشخصية، تحسين عملية صناعة القرار).
51	جدول (26) تحليل التباين للمتغيرين (فاعلية الاتصالات الشخصية، تحسين عملية صناعة القرار).
52	جدول (27) اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الخامسة
53	جدول (28) قيمة معامل الارتباط والتحديد بين المتغيرين (مستوى الاستجابة للاتصال، تحسين عملية صناعة القرار).
53	جدول (29) تحليل التباين للمتغيرين (مستوى الاستجابة للاتصال، تحسين عملية صناعة القرار).
54	جدول (30) قيمة الثوابت ودلالاتها في نموذج الانحدار للمتغيرين (مستوى الاستجابة للاتصال، تحسين عملية صناعة القرار).
55	جدول (31) نتيجة كل من المتوسط والانحراف المعياري حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب المنصب الوظيفي
56	جدول (32) نتيجة اختبار Independent Samples T-Test. حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب المنصب الوظيفي
57	جدول (33) اختبار Anova One Way لتقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب العمر
58	جدول (34) اختبار LSD لتقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب العمر
59	جدول (35) اختبار Anova One Way لتقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب عدد سنوات الخبرة
59	جدول (36) اختبار LSD لتقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب عدد سنوات الخبرة

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1 مقدمة عامة

إن وجود نظام اتصال إداري فعّال ومنظّم في الشركات ضرورة ملحه من أجل استمرار التواصل، ومواجهة المشكلات، وتبادل المعلومات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، والشركات القابضة جزء من بيئة الأعمال تتأثر بها وتتوثر فيها، وثمة تحديات وتغييرات تؤثر على هذه الشركات مثل التكنولوجيا والعولمة وما يرافقها من التنوع، ومواكبة آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية، الأمر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام بأقنية الاتصال بحيث يكون لديها نظام اتصالات إدارية فعال لضمان سهولة ويسر تنفيذ الأهداف المطلوبة، ومواجهة المشكلات وتبادل المعلومات في كافة الأقسام من أجل اتخاذ قرارات صحيحة مبنية على معلومات واقعية.

إن للاتصالات الإدارية دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار في الشركات وذلك من خلال تسهيل عملية التواصل المرتبطة بوظائف الإدارة العليا، بحيث تعمل في إطار أكبر وأشمل على مستوى المنظمة ككل. والاتصالات عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف، بهدف تطبيق الأعمال بشكل أفضل واتخاذ القرارات الصحيحة.

كما تعمل الشركات وبشكل مستمر على تحسين صورتها ورفع مستوى رضا المستفيدين منها عن الخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال تطوير جودة خدماتها، ورفع كفاءة أداء موظفيها الذي لن يتم إلا باعتمادها على الاتصالات الإدارية الفعّالة، التي تعتبر عصب التطور الإداري، إذ يتم من خلالها متابعة أثر القرارات على العمل للوصول إلى نتائج الأداء المنسجمة مع أهداف المنظمة.

وعليه يمكن الإشارة إلى أن تطبيق نظام اتصال فعال من أولويات المنظمات والمؤسسات لرفع مستوى الأداء ككل واتخاذ قرارات صحيحة بالوقت المناسب، مما دفع الباحثة لتحليل ودراسة فاعلية تطبيق نظام اتصال فعال في الشركات القابضة وسيتم اختيار شركة قابضة كعينة من الشركات السورية وإجراء التحليل على نظامها الإداري.

1-2 الدراسات السابقة

❖ الدراسات العربية:

1. دراسة (صالح ، 2020). دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية (دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف خلال الفترة من 2017-2020م)، جامعة النيلين.

تناول البحث دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية (دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف خلال الفترة من 2017-2020م) ويهدف البحث إلى التعرف على وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصنع، الوقوف والتعرف على المعوقات التي تحد من كفاءة وسائل الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي للعلاقات الارتباطية الذي تراه إنه المنهج المناسب لدراستها فهو يوصف ويحدد العلاقات والفروقات بين المتغيرات المختلفة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) توصل البحث إلى عدد من النتائج منها تعمل الاتصالات الإدارية الواردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر ويحقق الأهداف المرجوة من الأداء، تؤمن الإدارة العليا في المصنع بأهمية مشاركة العاملين في إعداد وكتابة المراسلات الفورية وتحليل المشكلات ووضع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، من خلال نتائج الدراسة توصل البحث إلى عدد من التوصيات منها تخصيص إدارة المصنع ميزانية كافية لاستمرار نشاط البحث العلمي وتطوير وسائل الاتصالات الإدارية من أجل تحسين العمليات، واستخدام التقنيات الحديثة في الكتابة بشكل يساهم في سهولة تدفق المعلومات مما يؤثر إيجاباً على اتخاذ القرار الإداري السليم.

2. دراسة (أيوب، 2017) بعنوان: الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت، وتكونت عينة مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعة، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية لمجتمع الدراسة وتحليله واستخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى أثر الاتصالات الإدارية على أفراد العاملين في جامعة آل البيت جاء بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات الاتصالات الإدارية في أداء العاملين تعزى للخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية.

3. دراسة (طبيشات، 2015) بعنوان: قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية ودورها بتعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد، وتقديم التوصيات والمقترحات الملائمة لحل المشكلات التي تواجه تطبيق نظام الاتصالات الإدارية، لرفع كفاءة وأداء العاملين وتحسين أدائهم ومخرجات العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. كذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة في مدينة إربد يبلغ عددهم (2112) موزعين على (8) مستشفيات. أما عينة الدراسة فتكونت من (420) موظفاً من الوظائف التالية: طبيب، ممرض، صيدلاني، مهن طبية مساندة، مهن إدارية، وهو ما يشكل (20%) من مجتمع الدراسة. وأوضحت نتائج تحليل الدراسة أنه لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة ونوع القطاع.

وأثبتت الدراسة أن ثمة تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح فئة التمريض، وأن هناك تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات حسب متغير عدد سنوات الخدمة لصالح عدد سنوات الخدمة.

وكذلك أثبتت أن ثمة تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد تعزى لمتغير نوع القطاع.

وفي ضوء نتائج التحليل فإن الدراسة توصي بضرورة الاهتمام بمفهوم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية في المستشفيات، لأثرها الواضح على الأداء الإضافي، والاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لرفع الروح المعنوية للعاملين، وعقد البرامج التدريبية للعاملين في المستشفيات في مجال الاتصالات الإدارية.

4. دراسة (العنزي، 2010) بعنوان: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن عرضها على النحو التالي:

- تبين أن الإداريين في وزارة العدل على اختلاف مستوياتهم يشجعون الاتصالات التي تتدفق بين الموظفين على اختلاف أنواعها، وذلك يؤكد وجود أثر لأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والنازلة والأفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.
- يمتلك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدرًا من المهارات الأساسية للاتصال، كما أن لديهم قناعة بأهمية الاتصالات ودورها في توفير المعلومات المطلوبة.
- أتاحت المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بين العاملين توفير بيانات واضحة، مما سهل اتخاذ القرارات الإدارية الإيجابية الناجحة، كما أنها جعلت القرارات الإدارية أكثر قبولاً من العاملين، وهذا كله يعني وجود أثر لخصائص المعلومات المطلوبة في وزارة العدل الكويتية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.
- اتضح وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس، حيث أن فئة الذكور هم الأكثر ميلاً نحو اعتبار أن الاتصالات الإدارية تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة.

❖ الدراسات الأجنبية:

1. Emanuele Invernizzi; Stefania Roment (2017) Strategic Communication and Decision-Making Processes Toward the Communication Oriented Organisation, Academicus - International Scientific Journal.

تكون الاتصالات عنصراً استراتيجياً ومنتشراً بشكل متزايد في عمليات الحوكمة والإدارة على جميع مستويات الشركة. وقد ظهر هذا التطور واضحاً من خلال الأهمية التي اكتسبتها وظيفة الاتصال داخل الهيكل التنظيمي للشركات. علاوة على ذلك، فقد تجلّى هذا التطور من خلال نمو الدور الذي يلعبه الاتصال في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجية للجنة التنفيذية والإدارية للشركة، تم توضيح هذا التطور من خلال الوجود الشامل للتواصل داخل وظائف محددة في الشركة خاصةً مع أشكالها وأدواتها الأكثر تقدماً وابتكاراً.

الهدف من هذه المقالة هو لفت الانتباه إلى تطور دور الاتصال على كافة مستويات الشركة وإدارتها، وذلك باستخدام نتائج أحدث الأبحاث التجريبية الدولية والوطنية وكذلك الاعتبارات الناشئة عن النشاط المستمر، وذلك ضمن تخصصات العلاقات العامة والتنظيم والإدارة.

أخيراً، باستخدام النتائج الرئيسية لدراسات الحالة لأربع شركات إيطالية ناجحة، نتج أن الاتصال هو جزء مهم من عمليات صنع القرار الفردية ويكمل محتويات ونوعية نتائج تلك العمليات. إنه بُعد لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يحل محل محتوى وجودة منتجات وخدمات الشركة، كما كان الحال في الماضي عندما كان الاتصال مجرد دعم لصورة الشركة ونشاطها.

2. George BUCĂȚA; Alexandru Marius RIZESCU (2017) The Role Of Communication In Enhancing Work Effectiveness Of An Organization, Land Forces Academy Review 22(1).

الاتصال هو أحد أهم دوافع الإدارة التي يمكن للشركة تنفيذها لتشكيل الفرق وتحقيق أداء أفضل. إن الاتصال والإدارة هما نظامان متكاملان وعناصر عمل قوية للنجاح وتعد المهارات الإدارية ضرورية في الأعمال التجارية، ولكن جميعها لا تقل أهمية عن تلك المتعلقة بقواعد الاتصال والطريقة التي يعرف بها المدير كيفية التفاعل مع موظفيه. ولا يعني كون المدير هو كبح جماح العمل؛ بل يعني في الغالب معرفة التنسيق بين الفريق ومهارات القيادة والأهم من ذلك كله عملية التواصل.

وبالتالي، فإن عملية الاتصال في الشركة هي أداة إدارية أساسية، وله نظام خاص ضمن الإدارة. ودور الاتصال كأداة إدارية هو تسهيل العلاقات والتواصل بين الناس، لتهيئة بيئة مفيدة للتنمية الداخلية للمنظمة.

3. Olugbenga Elegbe; Folakemi Ibikunle (2015) Effective Communication and Participative Decision-Making in selected Organizations in Ibadan metropolis, African Journal of Stability and Development Vol. 9.

تناولت هذه الدراسة دور الاتصال الفعال وصنع القرار التشاركي في إدارة المنظمة، ومدى السماح للموظفين في الكادر الأدنى من المنظمات النيجيرية بالمشاركة في صنع القرار التنظيمي وتصور كبار المديرين أو المديرين التنفيذيين للقرار التشاركي، حيث تم إنشاء البيانات عن طريق الاستبيان والمقابلات المتعمقة حيث قامت مجموعة مكونة من 207 من الموظفين الصغار والكبار من المنظمات المشاركة بملء نسخ من الاستبيان وتم إجراء مقابلات مع خمسة مديري تنفيذيين، تم تحليل البيانات الناتجة عن الاستبيان باستخدام طريقة إحصائية بسيطة بالنسبة المئوية، وتم ترميز الردود من المقابلة بعناية وتم استنتاج القضايا ذات الأهمية لدعم نتائج الدراسة.

كشفت نتائج الدراسة أن نظام صنع القرار التشاركي يزيد من التزام الموظفين بالأهداف التنظيمية، ويمنحهم الرضا الوظيفي والتحفيز، ويزيد من إنتاجية المنظمات ولكن لا يُسمح للموظفين في الكادر الأدنى من المنظمات النيجيرية بالمشاركة في القرارات التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على الرغم من أن كبار المديرين لديهم تصور إيجابي لصنع القرار التشاركي ويرون أنه هام لإدارة المنظمات الحالية. أيضاً كشفت المزيد من النتائج أن قنوات الاتصال الرئيسية المستخدمة لتعزيز المشاركة في صنع القرار والعلاقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة هي اجتماعات الإدارات، وصناديق الاقتراحات، واجتماعات اللجان، والمذكرات الداخلية، والرسائل الرسمية، ومناقشات المجموعة أو الفريق.

4. Nathan Johnson.(2008). Decision making limitations from communication barriers in government structures in Chinese rural energy projects, Iowa State University.

تم إجراء بحث ميداني في منطقة Li Cheng (حوالي 1200 كيلومتر مربع) من مقاطعة Shan Dong، حيث تم جمع البيانات خلال فترة أسبوعين في يوليو 2006. في ذلك الوقت، كانت سبع قرى تمثل جميع المواقع ذات الصلة في المنطقة التي تحتوي على التقنيات المراد البحث عنها. تم إجراء مقابلات جماعية صغيرة مع قادة القرية ومديري المحطات وأفراد المجتمع

محلياً. والاتصال مع الوكالات الحكومية الخارجية وعلماء التكنولوجيا مجموعة أصحاب المصلحة المحتملين.

تحلل هذه الدراسة فشل مبادرات تطوير الطاقة المملوكة للدولة في الصين، حيث تم الكشف عن حواجز الاتصال في الهياكل البيروقراطية وأنماط التفاعل الموصوفة ثقافياً على أنها تمنع نقل المعلومات، وبالتالي تقيد قدرات صنع القرار الفردي، واتخاذ القرارات الجماعية والتعلم. شكل ذلك تحديات كبيرة للحفاظ على التشغيل الناجح لتقنيات التغذية على مستوى المجتمع في القرى الريفية الصينية.

1-3 مشكلة البحث

إن الاتصالات الإدارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الدراسات والأبحاث التي حاولت الوصول إلى نتائج من شأنها التصدي للصعوبات والمعوقات التي تحول دون قيامها بدورها على الوجه المطلوب والتي تحد من تحقيقها لأهدافها المرجوة وتقلل من مستوى فاعليتها وكفاءتها، ولإزالة عوامل التناقض والازدواجية وعدم الثقة، والوصول بالتالي إلى اتخاذ قرار صحيح يحقق الأهداف المنشودة.

لذلك فإن هذه الدراسة ستحاول التعرف على مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في عملية تحسين صناعة القرار، ومن ذلك تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو واقع تطبيق الاتصالات الإدارية في الشركة القابضة محل الدراسة؟
- ما هو أثر الاتصالات الإدارية في عملية صناعة القرار؟، ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:
 - ما هو أثر فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية في عملية صناعة القرار؟
 - ما هو أثر فاعلية اتصالات الأداء في عملية صناعة القرار؟
 - ما هو أثر فاعلية الاتصالات التدريبية في عملية صناعة القرار؟
 - ما هو أثر مستوى الاستجابة للاتصال في عملية صناعة القرار؟
 - ما هو أثر وجود الاتصالات الشخصية في عملية صناعة القرار؟

1-4 مبررات اختيار الموضوع

يعد موضوع دراسة فاعلية الاتصالات الإدارية من أهم المواضيع بالنسبة للإدارة العليا، كونها من أحد أهم أسباب نجاح المنظمات والمؤسسات ورفع مستوى أداءها، الأمر الذي يساهم في اتخاذ

القرار في الوقت المناسب، فلذلك كان من الجلي التطرق لدراستها ومعرفة مستوى فاعليتها بأبعادها الخمسة في عملية اتخاذ القرار وأسلوب صناعته وتحسينه.

1-5 أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال المكانة التي فرضتها الحاجة إلى وجود الاتصالات الإدارية الفعالة، كون تجاهل التطبيق الفعال للاتصالات الإدارية قد يؤدي إلى عدم القدرة على ربط الأقسام ببعضها وانخفاض مستوى التنسيق.

وتعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة اللازمة لاتخاذ القرارات وإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات الإدارية والتي هي الأداة التي تحقق التماسك بين أجزاء المنظمة وهي ضرورية في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في الشركات والمؤسسات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين ومن هنا تأتي أهمية الاتصال الإدارية في الشركات وبالأخص مع كبر حجمها ونشاطها التي تمارسه وعليه لا بد أن يكون للاتصالات الإدارية قوانين ومبادئ تحكمها لتسييرها بالاتجاه الأمثل ولتحقيق فاعليتها وتعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة.

1-6 أهداف البحث

تتلخص أهداف البحث فيما يلي:

- توضيح مفهوم الاتصالات الإدارية الفعالة.
- الوقوف على أسباب نجاح وفشل عملية صناعة القرار.
- تحليل مدى فاعلية الاتصالات الإدارية في الشركة محل الدراسة.
- تحليل أثر الاتصالات الإدارية في عملية صناعة القرار.

7-1 حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

1. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على شركة مساهمة مغلقة قابضة لم يتم ذكر اسمها حفاظاً على سرية وخصوصية الشركة.
2. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر حزيران 2021 وشهر أيلول 2021
3. الحدود البشرية: مديرو وموظفو القسم المالي في الشركة بالإضافة لبعض موظفي القسم الإداري وقسم الموارد البشرية.

8-1 منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية محددة ومن ثم تفسيرها، وهذا المنهج قائم على دراسة الأسس النظرية في المراجع التي تخص موضوع البحث وتوأمة ذلك مع دراسة ميدانية تم فيها تصميم استبيان موجه إلى المدراء والموظفين في الشركة القابضة محل الدراسة، وتم استخدام برنامج SPSS في معالجة البيانات واختبار الفرضيات وإظهار النتائج.

9-1 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من المعلومات:

- مصادر أولية: عن طريق توجيه استبيان إلى المدراء والموظفين.
- مصادر ثانوية: تجلت في المراجع والكتب التي تناولت موضوع الاتصالات الإدارية وذلك لتأطير الجانب النظري من البحث.

10-1 متغيرات البحث

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
عملية صناعة القرار	أبعاد الاتصالات الإدارية الفعالة
عملية صناعة القرار	1. الاتصالات الإدارية الرأسية. 2. اتصالات الأداء. 3. الاتصالات التدريبية. 4. مستوى الاستجابة للاتصال. 5. الاتصالات الشخصية.

11-1 مصطلحات البحث

1. الاتصالات الإدارية الرأسية: وتتمثل بدرجة قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل وأي تغييرات على أعمالهم إضافة إلى توضيح سياسات الأعمال.
2. اتصالات الأداء: وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.
3. الاتصالات التدريبية: وتتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.
4. الاستجابة للاتصال: وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الاستماع لمرؤوسيهـم والاستجابة لقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.
5. الاتصالات الشخصية: وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

مقدمة

يعد مفهوم الاتصال من المفاهيم الأساسية في مختلف العلوم الإنسانية، فهو قائم على التأثير الذي يتركه الأفراد فيمن حولهم ولا يتوقف عند حدود المنطوق والمكتوب فقط، بل يتعداها إلى كل المواقف والحركات والإيماءات والأفكار والقيم والاتجاهات.

ولقد بحث العلماء والمفكرين في مفاهيمه وطوروا نماذج ونظريات وشبكات الاتصال، ووضعوا له أنواعاً وأنماطاً مختلفة وتناولوا بالدراسة أهدافه ووسائله، والعقبات التي تعترض نجاح عملياته.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى عملية الاتصالات الإدارية الفعالة وأبعاده ووسائله ودورها في عمليات اتخاذ القرارات.

3-1 مفهوم الاتصالات الإدارية الفعالة

لقد وضع الباحثون والمختصون في علوم الإعلام والاتصال تعريفات عديدة للاتصال، عكست أهمية الاتصال ودوره في الحياة المتنوعة، باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في كل تحركاته، سواءً في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة، وأيضاً باستخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي.

3-1-1 ماهية الاتصالات الإدارية الفعالة

تعرف الاتصالات الإدارية بأنها العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه، وهدف تسعى إلى تحقيقه، ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها (اسماعيل، 2004).

وأيضاً تعرف بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات وتدفق التوجيهات والأوامر والقرارات بين المرؤوسين والعاملين بغرض توحيد أفكارهم ومفاهيمهم من أجل تحقيق أهداف العمل الإداري، كما عرفت عملية الاتصال بأنها "العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغيير حسب ما يمليه الوضع القائم (الربيعي، 2012).

وتعرف عملية الاتصال بأنه نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص الى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما وتبادل الافكار والمعلومات من أجل إيجاد قيم مشتركة وثقة بين العناصر الإنسانية لتحقيق تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة مناسبة (حسين، 2004).

من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصالات الإدارية يتّضح لنا أنها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو الكترونية بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة أي المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة.

2-1-2 أهداف الاتصال الإداري

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل، والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل ويكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها، تعديلها أو تغييرها ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال في الآتي (عطية م.، 2012):

- **هدف تعليمي تثقيفي:** وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة لتواكب التطور المستمر في الحياة.
- **هدف ترويحي ترفيهي:** محاولة إدخال البهجة والفرح والاستمتاع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل.
- **هدف اجتماعي:** يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.
- **هدف تنظيمي إداري:** يعمل على تحسين سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات.

فأهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم يكون من خلال:

1. تحقيق التنسيق بين أفعال وتصرفات مختلفة أقسام وأجزاء التنظيم، فبدون الاتصال الإداري تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد القدرة على التنسيق والتكامل، وتميل المؤسسة بذلك إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
2. من الأهداف العامة لعملية الاتصال الإداري هو وضع قواعد ثقافية تنظيمية تتضمن قيم ومبادئ تخدم وتتماشى وطبيعة نشاط المؤسسة.
3. يهدف الاتصال الإداري إلى البلوغ بالمؤسسة إلى درجة من النموذجية في عملية اتخاذ القرارات داخلها وذلك عبر وضع عناوين عرفية لطرق وآليات تحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

2-1-3 عناصر الاتصال الإداري

اختلف العلماء في تحديد عناصر عملية الاتصال، فالبعض وضعها في صورة أسئلة ومن خلال الإجابة عليها يمكن إظهار العناصر الأساسية لعملية الاتصال والتعرف على مدلولاتها والتي يمكن أن نشمها في (التركستاني، 2009):

1. المرسل أو المصدر

وهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل منهم أفراداً أو جماعات في موقف معين رغبة في أن يتحقق المشاركة بينهم وبين من يتعامل معهم، وقد يكون المرسل شخص كالمدرس مع تلاميذه وقد يكون المرسل جماعة مثل الخبراء يناقشون مع جمهور في ندوة أو ربما هيئة أو مؤسسة.

2. الرسالة

وهي الأفكار والمفاهيم والإحساسات والاتجاهات والقيم أو المبادئ التي يرغب المرسل في إشراك الآخرين فيها أو إكسابهم إياها، أو بعبارة أخرى الرسالة هي المحتوى أو المضمون الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ففي المجال التعليمي مثلاً الرسالة هي موضوع الدرس وما يتضمنه من معلومات أو حقائق يقدمها المعلم لتلاميذه، كما أن المجال الوظيفي للرسالة هي مجموعة الأوامر والتعليمات والشكاوى وغيرها التي ترسل من قبل عامل إلى زميله على اختلاف

مستوياتهم، ثم أن هناك شروط يجب أن تتوفر في الرسالة لتكون عنصراً فعالاً في عملية الاتصال الإداري والتي يمكن حصرها فيما يلي (عبد السميع، 2001):

- أن تساير أهداف المجتمع الذي يعيش فيه المرسل أو يعمل به أو ينتمي إليه.
- أن تكون ملائمة للوقت المحدد لها والجمهور المقدم له.
- أن تكون الرموز المستخدمة واضحة المعاني ومألوفة بالنسبة للجمهور المطالب بها.
- أن تكون خالية من الحشو والمبالغة والتعقيد.
- أن تكون قادرة على جذب انتباه المستقبل أي مثيرة لتفكيره.
- أن تكون مادتها مرتبطة ومتسلسلة بطريقة سهلة منطقية.

3. الوسيلة

وتعتبر الأداة المستخدمة لنقل الرسالة وهي قد تكون مرئية مسموعة أو محسوسة أو غير ذلك، كما أنها تتعدد وتتداخل فيما بينها لدرجة أن بعضها أصبح يشكل مادة متخصصة، ووسائل الاتصال هي (منصور، 2000):

- اللغة اللفظية: شفوية أو كتابية، وهي الشكل الأساسي للرسائل المستخدمة وكل الأشكال الأخرى هي أشكال بديلة لها.
- اللغة دون اللفظية: وتضم أشكالاً متعددة من اللغة الحركية أي التعبير بحركاتها واتجاهاتها الجسدية والإيماءات والإشارات وحركة الأصابع واليدين، وهناك إضافة إلى ذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية ملامح وتقاطع الوجه، النظرات ولون الوجه.

4. المرسل إليه أو المستقبل

وهو الفرد أو الجماعة أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته رغبة في إشراكهم فيما يهتم به من أفكار أو مهارات أو غير ذلك، والمستقبل قد يكون فرد أو العميل الذي ينصت للأخصائي.

5. الرجوع أو التغذية المرتدة

وهي الإجابة أو الرسالة المضادة التي يرسلها المستقبل رداً على رسالة المرسل في توصيلها له ويظهر الرجوع في أنساق حركية أو لفظية كأن يقول المستقبل نعم... هذا صحيح أو يهز رأسه علامة على الموافقة.

2-1-4 أنواع وأشكال الاتصال الإداري

تتعدد أنواع الاتصال التنظيمي بتعدد المعايير في التمييز بينها فهناك اتصال مباشر داخلي وخارجي بسيط ومركبالخ وأهمها:

☒ الاتصالات الرسمية

وتتم من خلال اتباع الخطوط التنظيمية داخل المنظمة، وذلك عن طريق اتباع أسلوب محدد لنقل المعلومات من المستوى الإداري الأدنى إلى مستوى أعلى داخل المنظمة وخارجها (الاتصال الرئيسي) وهي أيضاً الاتصالات التي يتم وفقها نقل المعلومات في إطار رسمي محدد ومركب وموضوع بدقة، وهو كل اتصال ينطلق من الجماعات التنظيمية كما يكون محدداً بمراكز تنظيمية معينة، ويتم من خلال انتقال الرسائل وفق تسلسل السلطة في التنظيم، ذلك أن التنظيم الرسمي هو جماعة منظمة على مستوى عالٍ تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرر رسمياً، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الاتصال في القنوات الرسمية داخل التنظيم، أو القواعد والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، لهدف التنسيق بين مختلف أنشطة العمل التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك تحقيق نوع من الاستقرار في أداء المهام (ياغي، 2002).

ويعرفه معجم مصطلحات الإعلام والاتصال بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة في إطار رسمي منسق عليه في نظامها ونقائدها ويعتمد على الخطابات والمذكرات والتقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتتيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي، بمعنى إن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهذا النوع من الاتصالات قد يحظى باهتمام أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة، باعتباره النوع الوحيد الذي يحقق أهداف المؤسسة نظراً لأنه يتضمن التعليمات التي يصدرها المدراء إلى العاملين لإنجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المنظمة .

الاتصالات الرسمية يمكن أن تأخذ ثلاث اتجاهات (نوار، 2006):

- **الاتصالات النازلة (الهابطة):** وتعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداماً في المؤسسة، ويتم استخدامها في عملية نقل الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل في المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا وتتضمن إعادة القرارات والأوامر والتعليمات الإجرائية والاستعلامات التقنية بما يسمح لكل فرد في المؤسسة بالتنفيذ على خير وجه.

- **الاتصالات الصاعدة:** هي معاكسة بطبيعتها للنوع الأول، فالاتصالات الصاعدة تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات الإدارية العليا، ومن خلال الاتصالات الصاعدة يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم ومقترحاتهم لمختلف مصالح العمل، مما يؤدي بالرؤساء للحصول على التغذية العكسية، وتتم الاتصالات الصاعدة إما على شكل تقارير ترفع من المستويات الإدارية الدنيا إلى العليا، أو عن طريق الشكوى التي يرفعها المرؤوسون لرؤسائهم، وقد تتم أيضاً من خلال صناديق الاقتراحات الإضافية إلى سياسة الباب المفتوح أو عن طريق اللقاءات المباشرة بين المرؤوسين والرؤساء، وبالتالي يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المدراء في المستويات العليا عن طريق الاتصالات الصاعدة مما يتيح لهم الفرصة لإصدار قرارات سليمة قائمة على معلومات وبيانات صحيحة و دقيقة.

- **الاتصالات الأفقية:** يقصد بالاتصالات الأفقية تلك الاتصالات التي تتم بين أفراد التنظيم في مستوى إداري واحد، وذلك بهدف التنسيق والتعاون بين جهودهم، كما يعكس المفهوم "العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة"، وتعمل الاتصالات الأفقية على تكييف وتنسيق الجهود بين الأفراد والعاملين في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، لأن التنسيق لا يتحقق فقط عن طريق الاتصالات الرأسية، فالاتصال الأفقي يساهم في تحقيق التعاون والتنسيق بين الجميع كفريق واحد متكامل.

☒ **الاتصالات غير الرسمية**

لا تنحصر الاتصالات في أية مؤسسة بالبناء التنظيمي الرسمي أو بالاتصالات الرسمية فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على علاقات الوظيفة، بل تتجاوز بالاستمرار - في الأحوال العادية - القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم.

إن الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة، هذا التعريف الأساس الذي تقوم عليه الاتصالات غير الرسمية، وهو العلاقات الشخصية الودية والاجتماعية الموجودة بين الموظفين، ويبين أهمية العلاقات الشخصية والاجتماعية لقيام هذا الأسلوب من الاتصالات.

الاتصالات غير الرسمية وفق هذا عبارة عن شبكة من التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد، رؤساء كانوا أم مرؤوسين على أساس شخصي، والتي تعتمد على العلاقات الأولية بينهم، يأخذ الاتصال شكل غير مقنن عن طريق مراكز غير رسمية مثل وجود علاقة شخصية بين العامل ورئيس مصلحة أو مدير، فيتم نقل المعلومة بطريقة شفوية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، والاتصالات غير الرسمية في أي مؤسسة تؤدي إلى سرعة الحركة والسيطرة على المواقف المختلفة والتغلب على المشكلات المألوفة، ويتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعة نشاطها وأهمية أهدافها (عطية ع.، 2003).

2-1-5 وسائل الاتصال الإداري

تتعدد أساليب ووسائل الاتصال الإداري في هذا العصر وهو عصر الاتصالات والتقنيات الحديثة، ولكن يمكن تقييم وسائل الاتصال الرسمية بشكل رئيسي إلى ثلاث أنواع (القيوتي، 2005):

- **الاتصالات الشفوية:** وهو أكثر أشكال الاتصال الإداري انتشاراً، يحدث في كل مكان في المنظمة، ويشمل المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات والاجتماعات، فهي تمتاز بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، وتمكن من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان أكبر، وتعتبر الاجتماعات خاصة التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصة للتعبير بشكل يجعل القرارات أصوب، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر، أما عيوب هذا الأسلوب تكمن في عدم الثقة وعدم قدرة البعض

على الاتصال الشفوي الجيد، كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتاً طويلاً.

- **الاتصالات المكتوبة:** وهي وسيلة بسيطة ولها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل التي تهتم بهم بشكل مباشر، وهي تختلف من تنظيم لآخر فقد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية، وهي فعالة جداً للاتصال بالعاملين وكونها مكتوبة فهي تُمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها بين الملفات ليتسنى له الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر، وهي أقل عرضة للتحرّيف والتشويه، وتناسب المعلومات النسبية المعقدة، وبشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيداً، لأنها تشمل مستويات إدارية كثيرة ويشترك بها أعداد كبيرة من العاملين.
- **الاتصالات الحركية:** يشمل هذا النوع من الاتصال استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل.

بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هنا وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة، وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال، ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات، إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات، كالسرعة المطلوبة، طبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها، والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة، وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسالة.

2-2 أبعاد الاتصالات الإدارية الفعالة

قام بعض الباحثين بتصميم خمسة أبعاد للاتصالات الإدارية ركزا فيها على محتويات مفهوم الاتصال، وقاموا بترتيبها بطريقة لتوضح سلوك الرؤساء والمرؤوسين في الاتصال، وتمثلت هذه الأبعاد بما يلي (Singh & Pandey, 2004) :

1. الاتصالات الإدارية الرأسية: وتتمثل بدرجة قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل وأي تغييرات على أعمالهم إضافة إلى توضيح سياسات الأعمال.

2. اتصالات الأداء: وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.
3. الاتصالات التدريبية: وتتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.
4. مستوى الاستجابة للاتصال: وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الاستماع لمرؤوسيهم والاستجابة لقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.
5. الاتصالات الشخصية: وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

2-2-1 شروط الاتصال الإداري الفعال

إن أي عملية اتصال سواء كانت شخصية أو مؤسسية قد تفقد قيمتها الحقيقية وتتحرف عن هدفها الأساسي إذا لم تراعي الإدارة شروطاً عديدة منها ما يلي:

1. الإعداد الجيد: ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال، والتعرف على الجمهور من حيث رغباته واتجاهاته وسلوكياته، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به.
2. الصراحة والوضوح: تعتبر الصراحة والوضوح من أساسيات إتمام الاتصالات الفعالة، حيث يتم الاتصال على أساس من الصدق، وعدم تلفيق البيانات والتحريف، والتزام الحقيقة.
3. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة: بعض الوسائل قد لا تكون مناسبة لبعض عمليات الاتصال، ليس لسبب فيها بل لأن الجمهور الذي تتصل به لا يستوعب هذه الوسيلة أو لا يتجاوب معها.
4. الدراسة الجيدة للجمهور: ويقصد بها المعرفة الجيدة لخصائص الجمهور الذي يتم الاتصال به، من حيث عددهم، وطبائعهم واتجاهاتهم، حتى يتم الاتصال بهم بأنسب الوسائل.
5. التوقيت السليم للاتصال: يجب اختيار الوقت المناسب للمرسل إليه، وليس الوقت المناسب للمرسل نفسه، أو على الأقل الوقت المناسب للطرفين.

6. تجنب الوقوع في خطأ عفوي: يجب على المدير عند قيامه بالاتصال أن يكون على حذر تام من الوقوع في خطأ عفوي غير مقدر مسبقاً، وحتى إذا حدث هذا الخطأ فيجب سرعة معالجته ووضع التصحيح اللازم بعقلانية وسرعة.
7. متابعة الاتصال: إن متابعة الاتصال من أهم عوامل نجاح الاتصال، لأن إهمال المتابعة لما بدأه من اتصال قد يعني فقدان كل الجهود الجيدة التي سبقته.

2-3 أسباب نجاح وفشل عملية صناعة القرار

تمهيد:

إن القرار الإداري هو ناتج لعملية اتخاذ القرارات الإدارية التي يقوم بها الشخص صاحب السلطة، ولا يغيب عن الأذهان أن عملية اتخاذ القرار الإداري إنما هي تجسيد لوظيفة التخطيط التي يمارسها المسؤولون جميعاً، والقرار عبارة عن اختيار بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، فإن اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف يعني صنع قرار والمسؤول يجب أن يصنع قرار عندما يقوم بإنجاز الوظائف الإدارية المختلفة.

2-3-1 مفهوم عملية صناعة القرار

تتضمن عملية صناعة القرار اختياراً من بين البدائل أو طرق العمل الممكنة التي توصل إلى هدف معين، وقد تتطوي العملية على مجرد تطبيق للقواعد والإجراءات المعتادة وقد تصبح معقدة تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والتصور والتحليل والابتكار.

تعتبر عملية صناعة القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل تعتبر قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها عملية صناعة القرارات في إدارة المنظمات، كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام، وعملية صناعة القرار تعتبر المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهمة الإدارية المعروفة، كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية (أبو قديري، 2003).

وتعد عملية صناعة القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه، فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته.

وتعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

وقد تعددت تعريفات مفاهيم صناعة القرارات، ولكن يدور أغلبها في محور اختيار بديل من عدة بدائل لتجاوز موقف أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة، أو اختيار البديل المناسب والمنسجم مع المشكلة المطروحة بعد جمع المعلومات وتحليلها، والتأني في المفاضلة بين البدائل للوصول إلى القرار الفعّال، وتكون البدائل المختلفة ذات سمة تحقق الهدف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة، واتخاذ القرار تصرف إداري لاختيار البديل الممكن من بين مجموعة من البدائل المطروحة وإصدار حكم معين عما يجب فعله في موقف ما، بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار في بيئة العمل أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة (Schermerhorn, 2004).

2-3-2 أسباب نجاح عملية صناعة القرار

إن صناعة أي قرار سواء كان بالمشاركة أو كان قراراً فردياً، لابد أن يتصف ببعض الخصائص لكي يكون قراراً ناجحاً وفعالاً لحل القضية والمشكلة التي تم صنعه واتخاذها بشأنها ومن أهم أسباب نجاح صناعة القرارات ما يلي:

1. أن يكون القرار سليم وهادف: سلامة القرارات ورشدها، يعتمدان بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على المعلومات وعلى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلية.
2. أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة.
3. أن يمثل القرار إرادة الجماعة.
4. مدى قبول القرار من طرف العاملين واقتناعهم به: ويأتي ذلك نتيجة مشاركتهم في صنع القرارات بحيث تكون مشاركة المرؤوسين في حدود سلطة ومسؤولية المدير حيث لا يمكن صنع واتخاذ قرار بالتعدي على سلطة أعلى في التنظيم إلا في حالة تقديم المقترحات.
5. أن يضمن القرار وسائل التنفيذ.
6. التوقيت السليم لاتخاذ القرار: كثيراً ما تُفرض الضغوط على مدير الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري، مما يجعل القرار غير سليم ولا يُحقق الهدف منه.

2-3-3 أسباب فشل عملية صناعة القرار

يقصد بالمعوقات في عملية اتخاذ القرار تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فاعلية عملية اتخاذ القرار أو على أي مرحلة من مراحل هذه العملية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- **المعوقات الداخلية:** وتتمثل هذه المعوقات في العوامل الداخلية وتكون حدود السيطرة والتحكم من جانب الإدارة، وتتنافوت هذه المعوقات من مؤسسة إلى أخرى وأكثر هذه المعوقات انتشار في التطبيق العلمي تتمثل في (العدوان، 2006):
 - السياسات الحالية للمؤسسة.
 - الإمكانيات المتاحة.

- سلوك أفراد المؤسسة.
- عدم توفر الكفاءة الإدارية.
- نقص المعلومات.

2- **المعوقات الخارجية:** تتشمل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتشمّل هذه العوامل فيما يلي (Ashram, 2005) :

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين والسياسة العامة للدولة.
- درجة المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق.

خلاصة:

إن ما يمكن الخروج به من خلال هذا البحث أن عملية اتخاذ القرار عملية منظمة تخضع لخطوات أساليب علمية وعملية من أجل الوصول إلى قرارات فعالة وراشدة تحقق الإجماع، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال المشاركة في صناعتها من طرف الموظفين من أجل الوصول للأهداف المخطط لها، وهي الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ككل، وكذلك أهداف الأفراد العاملين بها وتُحقق رضاهم الوظيفي مع العلم أن هناك عوامل مؤثرة في اتخاذ القرار لأنه عملية مستمرة باستمرار المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

• تمهيد

يقوم هذا الفصل على الدراسة العمليّة لمؤشرات تقييم استخدام الاتصالات الإدارية وذلك من خلال الاعتماد على البيانات الأولية التي جمعت عن طريق استبيان مؤلّف من عدة محاور يقيس كل محور منها نظرة العاملين في الشركة محل الدراسة حول الأسلوب المتبع في استخدام الاتصالات الإدارية وفي هذا الفصل تم توضيح المنهج المستخدم في البحث ومجتمع وعينة البحث والإجابة عن تساؤلات البحث باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة.

• الحالة المدروسة

يتمثّل مجتمع البحث بإجمالي عدد الموظفين وذلك لأن لديهم القدرة على تقييم مستوى الاتصالات الإدارية، فلذلك تم توزيع استبيان الكتروني عبر موقع الشركة، وتم الحصول على 51 استبيانٍ مكتمل الإجابة عليه، وقد تم تحديد الحد الأدنى للعينة وفق قانون حجم العينة الذي يعتمد على إجمالي عدد الموظفين الإداريين الذي بلغ 58 في وقت توزيع الاستبيان، والقانون هو كما يلي (Yamane taro، 1967):

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)} = \frac{58}{1+58(0.05^2)} \approx 51$$

وبذلك نكون قد حققنا الحجم المطلوب لسحب العينة.

❖ تصميم أداة البحث

بناء على الدراسات السابقة تم تقسيم الاستبيان إلى المحاور التالية:

- **المحور الأول: المتغيرات الشخصية** (المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة).
- **المحور الثاني (فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية):** والهدف منه التعرف على جودة انتقال المعلومات ما بين المشرفين والمرؤوسين.
- **المحور الثالث (فاعلية اتصالات الأداء):** والهدف منه التعرف على جودة وصول المعلومات وأداء العاملين في تنفيذها.
- **المحور الرابع (فاعلية الاتصالات التدريبية):** والهدف منه التعرف على قدرة الإدارة في معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- **المحور الخامس (فاعلية الاتصالات الشخصية):** والهدف منه التعرف على مدى جودة التواصل الرسمي وغير الرسمي بين العاملين والإدارة.
- **المحور السادس (مستوى الاستجابة للاتصال):** والهدف منه التعرف عن مدى الرضى عن مستوى استجابة الإدارة وأسلوبها في تلبية حاجات العاملين.
- **المحور السابع (عملية صناعة القرار):** والهدف منه معرفة أسلوب ومنهج اتخاذ القرار في الشركة.

❖ اختبار ثبات الاستبيان وفق معامل الثبات (CRONBACH'SALPHA)

لاختبار الثبات نستخدم معامل الفا كرونباخ، يأخذ قيمة تتراوح بين [0-1] وتعتبر القيمة مقبولة إذا تجاوزت 0.6، وأظهرت نتائج اختبار الفا كرونباخ لكل محور على الشكل التالي:

جدول (1) نتيجة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان والمحاور

المحور	Cronbach's Alpha
فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية	.844
فاعلية اتصالات الأداء	.898
فاعلية الاتصالات التدريبية	.864
فاعلية الاتصالات الشخصية	.756
مستوى الاستجابة للاتصال	.926
عملية صناعة القرار	.889
الاستبيان	.964

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الاختبار لجميع المحاور هي مقبولة وهذا دليل على ثبات محاور الاستبيان وجودة نتائجه.

3-1 توصيف خصائص العينة ومؤشرات البحث

يقوم هذا المبحث على توصيف العينة ومؤشرات البحث عن طريق مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية لها لتوصيف العينة، والمتوسط، القيم الكبرى والصغرى)، وذلك بعد حساب متوسط كل محور بغية الحصول على درجة التقييم لكل مؤشر حسب آراء الموظفين.

3-1-1-3 دراسة خصائص العينة المدروسة من ناحية المتغيرات الشخصية للمبحوثين

إن دراسة المتغيرات الشخصية للمبحوثين تعطي فكرة عن مدى تمثيل العينة للمجتمع، وقد تم اختيار عدد من المتغيرات الشخصية التي تتناسب مع البحث وهي على الشكل التالي:

1) خصائص العينة حسب المنصب الوظيفي

يظهر الجدول التالي تكرارات خصائص العينة حسب المنصب الوظيفي، وهي:

جدول (2) خصائص العينة حسب المنصب الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	12	23.5	23.5	23.5
موظف	39	76.5	76.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول بأن نسبة الموظفين بلغت 76.5%، بينما بلغت نسبة المدراء 23.5% وهذه النسبة ممثلة بشكل جيد لهيكل الشركة.

2) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

يظهر الجدول التالي تكرارات المؤهل العلمي في العينة، وهي على الشكل التالي:

جدول (3) خصائص العينة حسب نوع العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جامعة	24	47.1	47.1	47.1
دراسات عليا	27	52.9	52.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع أفراد العينة من الفئات العلمية الجامعية وما فوق وهذا ما يساهم في إعطاء تقييم علمي جيد للمؤشرات المدروسة.

3) خصائص العينة حسب العمر

يظهر الجدول التالي تكرارات العمر في العينة، وهي على الشكل التالي:

جدول (4) خصائص العينة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (سنة 18- 25)	2	3.9	3.9	3.9
(سنة 25 - 35)	37	72.5	72.5	76.5
(سنة 35 - 45)	8	15.7	15.7	92.2
(سنة 45 أكثر من)	4	7.8	7.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من الفئة الشابة وهذا ما ينطبق على الشريحة العمرية في الشركة.

4) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

يظهر الجدول التالي تكرارات سنوات الخبرة في العينة، وهي على الشكل التالي:

جدول (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (أقل من سنتين)	4	7.8	7.8	7.8
(سنوات 2-5 من)	17	33.3	33.3	41.2
(سنوات 5-10 من)	22	43.1	43.1	84.3
(سنوات فأكثر 10)	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من الفئة ذوي الخبرة ما بين 5-10 سنوات وبالتالي لديهم الخبرة من ناحية توصيف المؤشرات المدروسة ومدى تطابقها مع الأنظمة المطلوبة.

3-1-2 تقييم أفراد العينة لمتغيرات البحث

سنقوم باحتساب المعدل المتوسط العام للإجابات والانحراف المعياري لكل متغيرات الدراسة وذلك بحسب مقياس ليكارت الخماسي الذي يُمكننا من تحديد موقع الإجابات.

1) محور تقييم فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور تقييم فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية وتم استخدام اختبار ت للعينة الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (6) فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
يتم نقل المعلومات من المشرفين إلى المرؤوسين بسهولة ودون عراقيل.	51	2	5	3.96	.528	79.20%	موافق	.000
تتصف وسائل الاتصال المستخدمة بالسرعة والتطور.	51	2	5	3.86	.849	77.20%	موافق	.000
يتم توضيح السياسات الجديدة للمرؤوسين بأسلوب علمي ومبسط.	51	2	5	3.51	.703	70.20%	موافق	.000
يعمل نظام الاتصال الإداري على إزالة الغموض في التعليمات والإرشادات الصادرة عن الإدارة العليا	51	2	5	3.84	.674	76.80%	موافق	.000
يرحب بأي استفسار حول السياسات المتبعة ويتم إيضاحها بشكل مفصل من قبل المشرفين.	51	2	5	3.73	.777	74.60%	موافق	.000
يملك المشرفون القدرة الجيدة على التعبير عن الأفكار.	51	2	5	3.53	.902	70.60%	موافق	.000
العلاقة بين المشرفين والمرؤوسين قائمة على الاحترام المتبادل.	51	1	5	3.82	1.072	76.40%	موافق	.000
برأيك أن الحالة النفسية والانفعالية لكل من المشرفين والمرؤوسين تؤثر على فاعلية الاتصال.	51	2	5	4.39	.695	87.80%	موافق	.000
جميع قنوات الاتصال متاحة بين الإدارة العليا والمرؤوسين.	51	1	5	3.20	1.059	64.00%	حيادي	.000
فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية	51	2.33	4.89	3.7603	.54991	75.21%	موافق	.000
Valid N (listwise)	51							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمةً مُتوسط المحور هي 3.7603 وبنسبة 75.21% أي أنّ هناك موافقة على أن الاتصالات الإدارية الرأسية تتمتع بالفاعلية في الشركة وهناك رضى من قبل مدراء الشركة وموظفيها عن أسلوب الاتصالات المتّبع، ويمكن أن نستنتج أيضاً أنّ المتغير أو العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي أنّ الحالة النفسية والانفعالية لكل من المشرفين والمرؤوسين تؤثر على فاعلية الاتصال، أمّا السبب الذي ساهم في تخفيض القيمة هو أن جميع قنوات الاتصال متاحة بين الإدارة العليا والمرؤوسين، وذلك بسبب محدودية القنوات وسبل الاتصال وذلك قد يعود الى كثافة الأعمال في الإدارة ومحدودية الوقت المخصص للاتصالات، أما من ناحية القيم الصغرى والكبرى فنجد أن هناك البعض قد أعطى تقييماً سلبياً أقل من المحايد 3، وذلك بسبب أنهم يرون أن هناك انخفاض في مستوى الاتصالات وأساليبها، إضافة إلى أنهم بحاجة لمعلومات إضافية تفصيلية بشكل أكبر عن نظام الاتصال الإداري.

وبناءً على اختبار One sample T test نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل وبالغة 3.7603 وقيمة الحياد 3، وبالتالي تقييم المحور وعبارته أعلى من قيمة المحايد وتميل نحو الموافقة.

ووجدت الباحثة في تفسيرها لهذه النتيجة أنّ الحالة النفسية للعاملين سواء من أسلوب التعامل أو أسلوب نقل المعلومات بالسرعة والزمن المناسبين تلعب دوراً أساسياً في رفع مستوى تقييم فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية، ولكن إن كان هذا الأسلوب محدد بقنوات الاتصال او قصور بتوضيح السياسات والأهداف فذلك قد يلعب دوراً سلبياً على مستوى التقييم ويخفض من نسبته.

(2) محور تقييم فاعلية اتصالات الأداء

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور تقييم فاعلية اتصالات الأداء، وتم استخدام اختبار ت للعينة الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (7) فاعلية اتصالات الأداء

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
تتوفر لدى الموظف كافة المعلومات عن أسلوب العمل وكيفية أداءه.	51	1	5	3.29	1.006	65.80%	حيادي	.192
يتم إيضاح حجم العمل اليومي والشهري المطلوب من كل موظف بشكل دوري.	51	1	5	3.37	1.166	67.40%	حيادي	.042
يساهم نظام الاتصال الإداري في تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها.	51	3	5	4.37	.564	87.40%	موافق	.027
يتم تحديد معايير الأداء المطلوبة وفق أساليب علمية.	51	1	5	3.63	.894	72.60%	موافق	.000
نظام الاتصال الإداري الحالي يوفر المعلومة المناسبة بالوقت المناسب.	51	1	5	3.49	.987	69.80%	موافق	.000
يعمل نظام الاتصال الإداري على تقريب الثقة بين الإدارة والمرؤوسين.	51	2	5	3.80	.800	76.00%	موافق	.001
نظام الاتصال الإداري الحالي يحفز المرؤوسين على الأداء الجيد.	51	2	5	3.55	.901	71.00%	موافق	.000
فاعلية اتصالات الأداء	51	2.14	4.71	3.6443	.72358	72.89%	موافق	.000
Valid N (listwise)	51							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 3.6443 ونسبة 72.89% أي أنّ هناك موافقة على أن اتصالات الأداء تتمتع بمستوى جيد وذات فاعلية جيدة، ويمكن أن نستنتج أيضاً أنّ المتغير أو العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي مساهمة نظام الاتصال الإداري في تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها، أمّا السبب الذي كان له دور في تخفيض القيمة هو قلّة توفّر كافة المعلومات لدى الموظف عن أسلوب العمل وكيفية أداءه وبالتالي هناك قصور من هذه الناحية إلى حد

ما، أما من ناحية القيم الصغرى والكبرى فنجد أن هناك البعض قد أعطى تقييماً سلبياً وذلك بسبب عدم الرضى عن أسلوب اتصالات الأداء وأنها ذات فاعلية منخفضة بسبب محدودية انتقال المعلومات وتوفرها بالكم والوقت المناسب، ولكن البعض قد أعطى تقييماً مرتفعاً بأن اتصالات الأداء لا تعاني من أي مشاكل سواء من ناحية مدة نقل المعلومات أو أسلوبها.

من اختبار One sample T test نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل والبالغة 3.6443 وقيمة الحياذ 3، وبالتالي تقييم المحور وعباراته أعلى من قيمة المحايد وتقع ضمن مجال الموافقة.

ووجدت الباحثة في تفسيرها لهذه النتيجة أن أثر وجود نظام الاتصال الإداري وسعيه إلى تقريب الثقة بين الإدارة والمرؤوسين وتحديد المعايير المطلوبة تلعب دوراً أساسياً في رفع مستوى تقييم فاعلية اتصالات الأداء، ولكن محدودية المعلومات وأسلوب إيضاح حجم العمل بشكل دوري تحتاج إلى الكثير من الحذر وذلك لتجنب أي أثر سلبي على مستوى تقييم فاعلية اتصالات الأداء.

(3) محور تقييم فاعلية الاتصالات التدريبية

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور تقييم فاعلية الاتصالات التدريبية، وتم استخدام اختبار ت للعينه الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (8) تقييم فاعلية الاتصالات التدريبية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
تقوم الإدارة العليا بالاستفسار عن أداء المرؤوسين بشكل دوري.	51	1	5	3.61	.896	72.20%	موافق	.000
أسلوب إعلام المرؤوسين بدرجة تقييمهم يساهم في تطوير أداءهم.	51	1	5	4.12	.952	82.40%	موافق	.000
يتم اختيار الدورات التدريبية بناء على حاجة المرؤوسين.	51	1	5	3.65	1.092	73.00%	موافق	.000
هناك تواصل دائم بين مختلف أقسام الشركة بغية شرح أسلوب العمل المطلوب.	51	1	5	3.65	1.016	73.00%	موافق	.000
تتابع الإدارة عمليات تقويم أداء العاملين باهتمام كافي.	51	1	5	3.47	.902	69.40%	موافق	.000
فاعلية الاتصالات التدريبية	51	1.00	4.80	3.6980	.78422	73.96%	موافق	.000
Valid N (listwise)	51							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 3.6980 وبنسبة 73.96% أي أن هناك موافقة على أن الاتصالات التدريبية تتمتع بالفاعلية وهناك تقبل لأسلوبها، ويمكن أن نستنتج أيضاً أن المتغير أو العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي أن أسلوب إعلام المرؤوسين بدرجة تقييمهم يساهم في تطوير أداءهم، أما السبب الذي ساهم في تخفيض القيمة هو أن الإدارة تتابع عمليات تقويم أداء العاملين باهتمام كافي، أما من ناحية القيم الصغرى والكبرى فنجد أن هناك البعض قد أعطى تقييماً سلبياً وذلك بسبب أن هناك حاجات للتدريب

تفوق ما ينفذ، ولكن البعض الآخر يرى أن الإدارة تقوم ما في وسعها لتدريب العاملين وتعمل على فتح قنوات الاتصال لتحديد احتياجاتهم.

من اختبار One sample T test نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل والبالغة 3.6980 وقيمة الحياض 3، وبالتالي تقييم المحور وعباراته أعلى من قيمة المحايد، وتقع ضمن مجال الموافقة.

ووجدت الباحثة في تفسيرها لهذه النتيجة أن أثر اعتماد أسلوب جيد في إعلام المرؤوسين بدرجة تقييمهم وفتح قنوات التواصل وتحديد الاحتياجات تلعب دوراً أساسياً في رفع مستوى تقييم فاعلية الاتصالات التدريبية، ولكن محدودية متابعة الإدارة لعملية تقييم أداء العاملين سيؤثر بشكل سلبي في مستوى تقييم فاعلية الاتصالات التدريبية.

(4) محور مستوى تقييم فاعلية الاتصالات الشخصية

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور مستوى تقييم فاعلية الاتصالات الشخصية، وتم استخدام اختبار ت للعينات الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (9) مستوى تقييم فاعلية الاتصالات الشخصية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
نظام الاتصال الإداري يعتمد على المزاجية بين العلاقات الرسمية والغير رسمية.	51	2	5	3.67	1.033	73.40%	موافق	.000
إن صفة العلاقات الإنسانية هي الصفة الطاغية عند حل المشكلات في الشركة.	51	1	5	3.14	.980	62.80%	حيادي	.322
يساعد نظام الاتصال الإداري على ضبط الشائعات وخاصة الشخصية منها.	51	1	5	3.45	.879	69.00%	موافق	.001
من أهداف نظام الاتصال الإداري تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون بين العاملين بكافة المستويات.	51	3	5	4.29	.729	85.80%	موافق	.000
برأيك أن التعاون وحسن المعاملة هو السبب الأساسي لتوطيد العلاقة بين المشرفين والمرؤوسين.	51	3	5	4.45	.642	89.00%	موافق	.000
يتم تقدير الظروف الشخصية للمرؤوسين قبل اتخاذ اي قرار.	51	1	5	3.29	1.101	65.80%	حيادي	.062
فاعلية الاتصالات الشخصية	51	2.33	4.50	3.7157	.55004	74.31%	موافق	.000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة مُتوسط المحور هي 3.7157 وبنسبة 74.31% أي أنّ هناك رضا عن مستوى فاعلية الاتصالات الشخصية، ويمكن أن نستنتج أيضاً أنّ المُتغير أو العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي أن التعاون وحسن المعاملة هو السبب الأساسي لتوطيد العلاقة بين المشرفين والمرؤوسين، أمّا السبب الذي ساهم في تخفيض القيمة هو أن صفة العلاقات الإنسانية هي الصفة الطاغية عند حل المشكلات في الشركة وبالتالي فهناك تقييم حسب الأداء وليس حسب الحالة الاجتماعية أو الصحة للمرؤوس وهذا ما قد يسبب الضيق لبعض العاملين الذين يمرون بمحنة معينة، أما من ناحية القيم الصغرى والكبرى فنجد البعض قد أعطى تقييماً سلبياً وذلك لأنهم يرون أن الشركة تقدر الظروف الشخصية بشكل محدود وذلك قد يعود إلى حساسية المرحلة الاقتصادية التي تمر بها البلاد وبالتالي الحاجة إلى تحقيق الهدف من ناحية الإنتاجية، بينما يرى البعض أن الشركة تقوم ما في وسعها وأن مستوى التقدير للعاملين في الشركة هو أفضل من الكثير من الشركات الأخرى.

من اختبار One sample T test نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل والبالغة 3.7157 وقيمة الحياض 3، وبالتالي تقييم المحور أعلى من قيمة المحايد ويقع ضمن مجال الموافقة، في حين كان هناك بعض العبارات قد وقعت ضمن مجال المحايد وهذا ما أثر سلباً على تقييم الاتصالات الشخصية.

ووجدت الباحثة في تفسيرها لهذه النتيجة أنّ أثر تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون بين العاملين بكافة المستويات وحسن المعاملة قد ساهم في رفع مستوى تقييم فاعلية الاتصالات الشخصية، ولكن انخفاض تقدير الظروف الشخصية للمرؤوسين برأي البعض قبل اتخاذ أي قرار وصفة العلاقات الإنسانية عند حل المشكلات في الشركة التي تعتمد على مستوى الأداء وليس على الحالة الإنسانية قد أثرت بشكل سلبي على مستوى تقييم فاعلية الاتصالات الشخصية.

5) محور مستوى الاستجابة للاتصال

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور مستوى الاستجابة للاتصال، وتم استخدام اختبار ت للعينات الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (10) مستوى الاستجابة للاتصال

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
برأيك ان مستوى الاستجابة للاتصالات مرتفع.	51	1	5	3.49	.857	69.80%	موافق	.000
لا يوجد صعوبة في التواصل مع الجهات الإدارية.	51	1	5	3.37	.937	67.40%	حيادي	.007
يتم الاستماع إلى كافة مقترحات المرؤوسين بإصغاء.	51	1	5	3.37	.937	67.40%	حيادي	.007
تدرس الإدارة بشكل جدي آراء المرؤوسين في حال اختلاف الرأي.	51	1	5	3.33	1.013	66.60%	حيادي	.023
إن تكنولوجيا الاتصال المستخدمة تساهم في سرعة الاستجابة لمقترحات المرؤوسين.	51	1	5	3.65	.844	73.00%	موافق	.000
تدرس الإدارة التقارير المقدمة من كافة الجهات في الوقت المناسب.	51	1	5	3.47	.902	69.40%	موافق	.000
مستوى الاستجابة للاتصال	51	1.00	4.83	3.4477	.78350	68.95%	موافق	.000
Valid N (listwise)	51							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 3.4477 وبنسبة 68.95% أي أنّ هناك رضا عن مستوى الاستجابة للاتصال ولكن بحده الأدنى، ويمكن أن نستنتج أيضاً أنّ المتغير أو العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي أن تكنولوجيا الاتصال المستخدمة تساهم في سرعة الاستجابة لمقترحات المرؤوسين، أمّا السبب الذي ساهم في تخفيض القيمة هو أن الإدارة تدرس بشكل جدي آراء المرؤوسين في حال اختلاف الرأي. وبالتالي هناك حاجة لسماع الرأي بشكل أفضل، أما من ناحية القيم الصغرى والكبرى فنجد أن هناك البعض قد أعطى تقييماً سلبياً وذلك بسبب وجود

حالات عدم رضى عن مستوى الاستجابة للاتصال يعود إلى أن المرؤوسين بحاجة إلى إيصال مقترحاتهم إلى الإدارة بشكل سريع وواضح إذ إن هذه الاقتراحات تكون نابعة من واقع العمل الفعلي ولكن تقدير الإدارة كان مختلف حينها، بينما هناك آراء معاكسة تماماً لهذا الرأي إذ أنهم يشهدون أن أي اقتراح تتم الاستجابة له وبالشكل والوقت المناسب.

من اختبار One sample T test نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل والبالغة 3.4477 وقيمة الحياد 3، وبالتالي تقييم المحور أعلى من قيمة المحايد، وهو ضمن نطاق الموافقة ولكن هناك عبارات كانت ضمن نطاق المحايد وهذا ما أثر على تقييم المحور وجعله ضمن نطاق الحد الأدنى من الموافقة.

ووجدت الباحثة في تفسيرها لهذه النتيجة أن مستوى الاستجابة للاتصال جيد نسبياً ويعود ذلك إلى مستوى التكنولوجيا والسرعة بالاستجابة، أما النقاط السلبية فكانت إلى حد ما تتعلق بمستوى إصغاء الإدارة للمرؤوسين.

6) محور تقييم عملية صناعة القرار

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور تقييم عملية صناعة القرار، وتم استخدام اختبار ت للعينة الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (11) تقييم عملية صناعة القرار

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
لا يتخذ أي قرار قبل تحديد المشكلة بدقة وبعد التواصل مع الجهات المعنية.	51	3	5	4.04	.599	80.80%	موافق	.000
يتم طرح ومناقشة الحلول البديلة قبل اتخاذ القرارات.	51	3	5	4.16	.543	83.20%	موافق	.000
يتخذ القرار بشكل جماعي وليس بشكل منفرد.	51	1	5	3.20	1.114	64.00%	حيادي	.215
يتم اتخاذ القرار بالوقت المناسب. تسعى الإدارة إلى إفهام القرارات الجديدة للمرؤوسين بأفضل طريقة ممكنة.	51	1	5	3.57	.944	71.40%	موافق	.000
تحرص الإدارة على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار.	51	1	4	3.00	1.095	60.00%	حيادي	1.000
إشراك العمال في اتخاذ القرار يحفز العامل على الأداء الجيد ولا يعتبر عبء إضافي.	51	1	5	3.96	.871	79.20%	موافق	.000
يتم تعديل أي قرار تم اتخاذه في حال الاعتراض عليه.	51	1	5	3.24	1.031	64.80%	حيادي	.110
اتخاذ القرارات الفجائية تحدث اضطراب في العمل.	51	1	5	4.18	.994	83.60%	موافق	.000
عملية صناعة القرار	51	1.50	4.63	3.6667	.65654	73.33%	موافق	.000
Valid N (listwise)	51							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة مُتوسط المحور هي 3.6667 وبنسبة 73.33% أي أنّ تقييم عملية صناعة القرار هو جيد بشكل عام وهناك منهجية جيدة لاتخاذ القرارات، ويمكن أن نستنتج أيضاً أنّ المُتغير أو العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي اتخاذ القرارات الفجائية تحدث اضطراب في العمل وهذا ما تسعى الشركة أن تتجنبه، أمّا السبب الذي ساهم في تخفيض القيمة هو أن الإدارة تحرص على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار، أما من ناحية القيم الصغرى والكبرى فنجد أن البعض قد أعطى تقييماً سلبياً وذلك لأن البعض يعتقد أن عملية اتخاذ القرار هي انفرادية ومن الصعب التراجع عن القرار بسبب الآثار المترتبة عليه، وعلى النقيض من ذلك يرى البعض أن عملية اتخاذ القرار مبني على أسس علمية من تحديد المشكلة وصولاً إلى اختيار البديل المناسب.

من اختبار One sample T test نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل والبالغة 3.6667 وقيمة الحياد 3، وبالتالي تقييم المحور أعلى من قيمة المحايد، وهناك عبارات وقعت ضمن نطاق المحايد.

ووجدت الباحثة في تفسيرها لهذه النتيجة أنّ مستوى تقييم عملية صناعة القرار ككل جيد وخاصة في مجال تحديد المشكلة ومناقشة الحلول، ولكن انخفاض مستوى إشراك العاملين في صناعة القرار والانفرادية به إلى حد ما قد أثر سلباً على مستوى تقييم عملية صناعة القرار.

3-2 دراسة أثر استخدام الاتصالات الإدارية الفعّالة في تحسين عملية

صناعة القرار

يقوم هذا المبحث على دراسة الأثر بين مؤشرات تقييم الأسلوب المتبع من ناحية استخدام الاتصالات الإدارية الفعّالة، ويهدف هذا المبحث إلى اكتشاف درجة تأثير كل من المتغيرات السابقة في تحسين عملية صناعة القرار، ومن ذلك يمكننا وضع الفرضيات التالية:

- يوجد أثر جوهري لدرجة تقييم الاتصالات الإدارية الرأسية في تحسين عملية صناعة القرار.
- يوجد أثر جوهري لدرجة تقييم اتصالات الأداء في تحسين عملية صناعة القرار.
- يوجد أثر جوهري لدرجة تقييم الاتصالات التدريبية في تحسين عملية صناعة القرار.
- يوجد أثر جوهري لدرجة تقييم الاتصالات الشخصية في تحسين عملية صناعة القرار.
- يوجد أثر جوهري لدرجة تقييم مستوى الاستجابة للاتصال في تحسين عملية صناعة القرار.

3-2-1 اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر جوهري لدرجة تقييم الاتصالات الإدارية الرأسية في تحسين عملية صناعة القرار.

وقد اخترنا معامل الارتباط الخطي بيرسون لبيان اتجاه العلاقة بين متغيرين كميين وهما (قيمة متوسط الإجابات في محور الاتصالات الإدارية الرأسية وقيمة متوسط الإجابات عن محور تحسين عملية صناعة القرار).

جدول (12) اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الأولى

	تحسين عملية صناعة القرار	الاتصالات الإدارية الرأسية
Pearson Correlation	1	.842**
Sig. (2-tailed)		.000
N	51	51
Pearson Correlation	.842**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ أن معامل الارتباط المحسوب للعلاقة بين الاتصالات الإدارية الرأسية وتحسين عملية صناعة القرار يبلغ 0.842 وهو يعبر عن علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وذلك بسبب الإشارة الموجبة التي تسبق القيمة، وهذا دليل على أن العلاقة طردية، وإن قيمة المعامل تقع ضمن المجال [1,0.7] أي أن العلاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لأن قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة وبذلك نكون قد قبلنا الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة طردية قوية بين الاتصالات الإدارية الرأسية وتحسين عملية صناعة القرار.

واستناداً على هذه النتيجة يمكننا القول إنه كلما كانت الاتصالات الرأسية ذات فاعلية أعلى كلما ساهم ذلك في ارتفاع مستوى عملية تحسين صناعة القرار وبالتالي يمكننا القول بأن الاتصالات الإدارية الرأسية تؤدي إلى ارتفاع مستوى صناعة القرار .

ولمعرفة قيمة تأثير الاتصالات الإدارية الرأسية على مستوى صناعة القرار نقوم ببناء نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الاتصالات الإدارية الرأسية (متغير مستقل) ومستوى صناعة القرار (متغير تابع)، ومراحلها على الشكل التالي:

- قيمة معامل التحديد: إن معامل التحديد يعطي القوة التفسيرية (قوة التأثير) للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويظهر لنا الجدول التالي قيمة معامل التحديد للمتغيرين المدروسين.

جدول (13) قيمة معامل الارتباط والتحديد بين المتغيرين (الاتصالات الإدارية الرأسية، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.709	.703	.35756

a. Predictors: (Constant) سهولة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يظهر من الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد تبلغ 0.709 أي أنه حوالي 70.9% من ارتفاع مستوى صناعة القرار هو بسبب فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية.

- معنوية النموذج (نموذج الانحدار): ولدراسة المعنوية الإحصائية للنموذج نقوم باختبار فيشر (تحليل التباين)، وهو موضح بالجدول التالي:

جدول (14) تحليل التباين للمتغيرين (الاتصالات الإدارية الرأسية، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.288	1	15.288	119.577	.000 ^b
1 Residual	6.265	49	.128		
Total	21.552	50			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نستنتج من الجدول السابق بأن النموذج ذو دلالة إحصائية وذلك بعد مقارنة قيمة sig مع قيمة مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة sig أصغر من قيمة مستوى الدلالة.

- بناء نموذج الانحدار الخطي البسيط: يزودنا الجدول التالي بقيمة الثابت المستقل وقيمة الثابت لمتغير (الاتصالات الإدارية الرأسية) والدلالة الإحصائية لكل منهما:

جدول (15) قيمة الثابت ودالاتها في نموذج الانحدار للمتغيرين (الاتصالات الإدارية الرأسية، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.114-	.349		-5.327-	.045
1 الاتصالات الإدارية الرأسية	1.006	.092	.842	10.935	.000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نستنتج بأن كلا المعلمتين ذي دلالة إحصائية وبالتالي يمكن إدراجهم في النموذج، وبذلك يمكننا استخراج نموذج الانحدار البسيط وهي على الشكل التالي:

$$Y = -0.114 + 1.006 X$$

ويمكننا استنتاج تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال قيمة الثابت المرافقة له حيث أنه كلما كبرت قيمة الثابت كلما ازداد التأثير على المتغير التابع، ويكون هذا التأثير إيجابياً عندما تكون إشارة الثابت موجبة وسلبياً عندما تكون إشارة الثابت سالبة، ومن معادلتنا الأخيرة نستنتج أن المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية الرأسية) له تأثير إيجابي على المتغير التابع (تحسين عملية صناعة القرار).

وبناءً على هذه النتيجة يمكننا القول بأن هناك تأثير إيجابي للاتصالات الإدارية الرأسية على مستوى صناعة القرار وذلك بسبب ارتفاع مستوى التواصل ما بين الإدارة والمؤوسين مما يؤدي إلى صياغة قرارات ناتجة من واقع العمل وتتصف بالواقعية.

3-2-2 اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية اتصالات الأداء وتحسين عملية صناعة القرار.

وقد اخترنا معامل الارتباط الخطي بيرسون لبيان اتجاه العلاقة بين متغيرين كميين وهما (قيمة متوسط الإجابات في محور فاعلية اتصالات الأداء وقيمة متوسط الإجابات عن محور تحسين عملية صناعة القرار).

جدول (16) اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثانية

	تحسين عملية صناعة القرار	فاعلية اتصالات الأداء
Pearson Correlation	1	.787**
Sig. (2-tailed)		.000
N	51	51
Pearson Correlation	.787**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ أن معامل الارتباط المحسوب للعلاقة بين فاعلية اتصالات الأداء وتحسين عملية صناعة القرار يبلغ 0.787 وهو يعبر عن علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وذلك بسبب أن قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة وبذلك نكون قد قبلنا الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة طردية قوية بين فاعلية اتصالات الأداء وتحسين عملية صناعة القرار.

واستنادا على هذه النتيجة يمكننا القول إنه كلما كانت فاعلية اتصالات الأداء مرتفعة كلما ساهم في ارتفاع مستوى صناعة القرار وبالتالي يمكننا القول بأن فاعلية اتصالات الأداء تؤدي إلى ارتفاع مستوى صناعة القرار.

ولمعرفة قيمة تأثير فاعلية اتصالات الأداء على مستوى صناعة القرار نقوم ببناء نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين فاعلية اتصالات الأداء (متغير مستقل) ومستوى صناعة القرار (متغير تابع)، ومراحلها على الشكل التالي:

- قيمة معامل التحديد: إن معامل التحديد يعطي القوة التفسيرية (قوة التأثير) للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويظهر لنا الجدول التالي قيمة معامل التحديد للمتغيرين المدروسين.

جدول (17) قيمة معامل الارتباط والتحديد بين المتغيرين (فاعلية اتصالات الأداء، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 ^a	.620	.612	.40885

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS يظهر من الجدول (17) أن قيمة معامل التحديد تبلغ 0.620 أي أنه حوالي 62% من ارتفاع مستوى تحسين صناعة القرار هو بسبب فاعلية اتصالات الأداء.

- معنوية النموذج (نموذج الانحدار): ولدراسة المعنوية الإحصائية للنموذج نقوم باختبار فيشر (تحليل التباين)، وهو موضح بالجدول التالي:

جدول (18) تحليل التباين للمتغيرين (فاعلية اتصالات الأداء، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13.361	1	13.361	79.932	.000 ^b
1 Residual	8.191	49	.167		
Total	21.552	50			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS نستنتج من الجدول السابق بأن النموذج ذو دلالة إحصائية وذلك بعد مقارنة قيمة sig مع قيمة مستوى الدلالة 0.05، حيث ان قيمة sig أصغر من قيمة مستوى الدلالة.

- بناء نموذج الانحدار الخطي البسيط: يزودنا الجدول التالي بقيمة الثابت المستقل وقيمة الثابت لمتغير (فاعلية اتصالات الأداء) والدلالة الإحصائية لكل منهما:

جدول (19) قيمة الثوابت ودلالاتها في نموذج الانحدار للمتغيرين (فاعلية اتصالات الأداء، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.063	.297		3.582	.001
فاعلية اتصالات الأداء	.714	.080	.787	8.940	.000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نستنتج بأن كلا المعلمتين ذي دلالة إحصائية وبالتالي يمكن إدراجهم في النموذج، وبذلك يمكننا استخراج نموذج الانحدار البسيط وهي على الشكل التالي:

$$Y = 1.063 + 0.714 X$$

ومن معادلتنا الأخيرة نستنتج أن المتغير المستقل (فاعلية اتصالات الأداء) له تأثير إيجابي على المتغير التابع (تحسين عملية صناعة القرار).

وبناءً على هذه النتيجة يمكننا القول بأن هناك تأثير إيجابي لفاعلية اتصالات الأداء على مستوى تحسين عملية صناعة القرار وذلك يعود إلى تحديد احتياجات العاملين والنقصي الجيد عن مستوى أدائهم وإعلامهم بمستواهم بطريقة محفزة مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى تحسين صناعة القرار.

3-2-3 اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية الاتصالات التدريبية وتحسين عملية صناعة القرار.

وقد اخترنا معامل الارتباط الخطي بيرسون لبيان اتجاه العلاقة بين متغيرين كميين وهما (قيمة متوسط الإجابات في محور فاعلية الاتصالات التدريبية وقيمة متوسط الإجابات عن محور تحسين عملية صناعة القرار).

جدول (20) اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثالثة

	تحسين عملية صناعة القرار	فاعلية الاتصالات التدريبية
Pearson Correlation	1	.745**
Sig. (2-tailed)		.000
N	51	51
Pearson Correlation	.745**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	51	51

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ أن معامل الارتباط المحسوب للعلاقة بين فاعلية الاتصالات التدريبية وتحسين عملية صناعة القرار يبلغ 0.745 وهو يعبر عن علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وذلك بسبب أن قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة وبذلك نكون قد قبلنا الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة طردية قوية بين فاعلية الاتصالات التدريبية وتحسين عملية صناعة القرار.

واستناداً على هذه النتيجة يمكننا القول إنه كلما كانت فاعلية الاتصالات التدريبية مرتفعة كلما ساهمت في ارتفاع مستوى تحسين صناعة القرار وبالتالي يمكننا القول بأن فاعلية الاتصالات التدريبية تؤدي إلى ارتفاع مستوى تحسين صناعة القرار.

ولمعرفة قيمة تأثير فاعلية الاتصالات التدريبية على مستوى تحسين صناعة القرار نقوم ببناء نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين فاعلية الاتصالات التدريبية (متغير مستقل) ومستوى تحسين صناعة القرار (متغير تابع)، ومراحلها على الشكل التالي:

- قيمة معامل التحديد: إن معامل التحديد يعطي القوة التفسيرية (قوة التأثير) للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويظهر لنا الجدول التالي قيمة معامل التحديد للمتغيرين المدروسين.

جدول (21) قيمة معامل الارتباط والتحديد بين المتغيرين (فاعلية الاتصالات التدريبية، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.745 ^a	.554	.545	.44275

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يظهر من الجدول (21) أن قيمة معامل التحديد تبلغ 0.554 أي أنه حوالي 56% من ارتفاع مستوى القبول هو بسبب احترام فاعلية الاتصالات التدريبية.

- معنوية النموذج (نموذج الانحدار): ولدراسة المعنوية الإحصائية للنموذج نقوم باختبار فيشر (تحليل التباين)، وهو موضح بالجدول التالي:

جدول (22) تحليل التباين للمتغيرين (فاعلية الاتصالات التدريبية، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11.947	1	11.947	60.945	.000 ^b
Residual	9.605	49	.196		
Total	21.552	50			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نستنتج من الجدول السابق بأن النموذج ذو دلالة إحصائية وذلك بعد مقارنة قيمة sig مع قيمة مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة sig أصغر من قيمة مستوى الدلالة.

- بناء نموذج الانحدار الخطي البسيط: يزودنا الجدول التالي بقيمة الثابت المستقل بقيمة الثابت لمتغير (فاعلية الاتصالات التدريبية) والدلالة الإحصائية لكل منهما:

جدول (23) قيمة الثوابت ودلالاتها في نموذج الانحدار (فاعلية الاتصالات التدريبية، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.362	.302		4.513	.000
فاعلية الاتصالات التدريبية	.623	.080	.745	7.807	.000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نستنتج بأن كلا المعلمتين ذي دلالة إحصائية وبالتالي يمكن إدراجهم في النموذج، وبذلك يمكننا استخراج نموذج الانحدار البسيط وهي على الشكل التالي:

$$Y = 1.362 + 0.623 X$$

ومن معادلتنا الأخيرة نستنتج أن المتغير المستقل (فاعلية الاتصالات التدريبية) له تأثير إيجابي على المتغير التابع (تحسين عملية صناعة القرار).

وبناءً على هذه النتيجة يمكننا القول بأن هناك تأثير إيجابي لفاعلية الاتصالات التدريبية على مستوى تحسين عملية صناعة القرار وذلك بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وواقعية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى تحسين صناعة القرار.

3-2-4 اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية الاتصالات الشخصية وتحسين عملية صناعة القرار.

وقد اخترنا معامل الارتباط الخطي بيرسون لبيان اتجاه العلاقة بين متغيرين كميين وهما (قيمة متوسط الإجابات في محور فاعلية الاتصالات الشخصية وقيمة متوسط الإجابات عن محور تحسين عملية صناعة القرار).

جدول (24) اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرابعة

	تحسين عملية صناعة القرار	فاعلية الاتصالات الشخصية
Pearson Correlation	1	.242**
Sig. (2-tailed)		.000
N	51	51
Pearson Correlation	.242**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ أن معامل الارتباط المحسوب للعلاقة بين فاعلية الاتصالات الشخصية وتحسين عملية صناعة القرار يبلغ 0.242 وهو يعبر عن علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وذلك بسبب ان قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة وبذلك نكون قد قبلنا الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة طردية ضعيفة بين فاعلية الاتصالات الشخصية وتحسين عملية صناعة القرار.

واستناداً على هذه النتيجة يمكننا القول إنه كلما كانت فاعلية الاتصالات الشخصية جيدة كلما ساهم في ارتفاع مستوى تحسين صناعة القرار ولكن بشكل بسيط.

ولمعرفة قيمة تأثير فاعلية الاتصالات الشخصية على مستوى تحسين صناعة القرار نقوم ببناء نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين فاعلية الاتصالات الشخصية (متغير مستقل) ومستوى تحسين صناعة القرار (متغير تابع)، ومراحلها على الشكل التالي:

- قيمة معامل التحديد: إن معامل التحديد يعطي القوة التفسيرية (قوة التأثير) للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويظهر لنا الجدول التالي قيمة معامل التحديد للمتغيرين المدروسين.

جدول (25) قيمة معامل الارتباط والتحديد بين المتغيرين (فاعلية الاتصالات الشخصية، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.242 ^a	.059	.039	.64344

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يظهر من الجدول (25) أن قيمة معامل التحديد تبلغ 0.059 أي انه حوالي 5.9% من ارتفاع مستوى تحسين صناعة القرار هو بسبب فاعلية الاتصالات الشخصية ولكن هذه النسبة ضعيفة جداً.

- معنوية النموذج (نموذج الانحدار): ولدراسة المعنوية الإحصائية للنموذج نقوم باختبار فيشر (تحليل التباين)، وهو موضح بالجدول التالي:

جدول (26) تحليل التباين للمتغيرين (فاعلية الاتصالات الشخصية، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.265	1	1.265	3.056	.087 ^b
1 Residual	20.287	49	.414		
Total	21.552	50			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نستنتج من الجدول السابق بأن النموذج ليس ذو دلالة إحصائية وذلك بعد مقارنة قيمة sig مع قيمة مستوى الدلالة 0.05، حيث ان قيمة sig أكبر من قيمة مستوى الدلالة، وبالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية الاتصالات الشخصية وتحسين عملية صناعة القرار.

3-2-5 اختبار الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاستجابة للاتصال وتحسين عملية صناعة القرار.

وقد اخترنا معامل الارتباط الخطي بيرسون لبيان اتجاه العلاقة بين متغيرين كميين وهما (قيمة متوسط الإجابات في محور مستوى الاستجابة للاتصال وقيمة متوسط الإجابات عن محور تحسين عملية صناعة القرار).

جدول (27) اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الخامسة

	تحسين عملية صناعة القرار	مستوى الاستجابة للاتصال
Pearson Correlation	1	.837**
Sig. (2-tailed)		.000
N	51	51
Pearson Correlation	.837**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ أن معامل الارتباط المحسوب للعلاقة بين مستوى الاستجابة للاتصال وتحسين عملية صناعة القرار يبلغ 0.837 وهو يعبر عن علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وذلك بسبب ان قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة وبذلك نكون قد قبلنا الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة طردية قوية بين مستوى الاستجابة للاتصال وتحسين عملية صناعة القرار.

واستناداً على هذه النتيجة يمكننا القول إنه كلما كان مستوى الاستجابة للاتصال مرتفع كلما ساهم في ارتفاع مستوى تحسين عملية صناعة القرار وبالتالي يمكننا القول بأن مستوى الاستجابة للاتصال يؤدي إلى ارتفاع مستوى تحسين عملية صناعة القرار.

ولمعرفة قيمة تأثير مستوى الاستجابة للاتصال على مستوى تحسين عملية صناعة القرار نقوم ببناء نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين مستوى الاستجابة للاتصال (متغير مستقل) ومستوى تحسين عملية صناعة القرار (متغير تابع)، ومراحلها على الشكل التالي:

- قيمة معامل التحديد: إن معامل التحديد يعطي القوة التفسيرية (قوة التأثير) للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويظهر لنا الجدول التالي قيمة معامل التحديد للمتغيرين المدروسين.

جدول (28) قيمة معامل الارتباط والتحديد بين المتغيرين (مستوى الاستجابة للاتصال، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837 ^a	.701	.694	.36290

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يظهر من الجدول (28) أن قيمة معامل التحديد تبلغ 0.701 أي أنه حوالي 70% من ارتفاع مستوى تحسين عملية صناعة القرار هو بسبب مستوى الاستجابة للاتصال.

- معنوية النموذج (نموذج الانحدار): ولدراسة المعنوية الإحصائية للنموذج نقوم باختبار فيشر (تحليل التباين)، وهو موضح بالجدول التالي:

جدول (29) تحليل التباين للمتغيرين (مستوى الاستجابة للاتصال، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.099	1	15.099	114.649	.000 ^b
1 Residual	6.453	49	.132		
Total	21.552	50			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نستنتج من الجدول السابق بأن النموذج ذو دلالة إحصائية وذلك بعد مقارنة قيمة sig مع قيمة مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة sig أصغر من قيمة مستوى الدلالة.

- بناء نموذج الانحدار الخطي البسيط: يزودنا الجدول التالي بقيمة الثابت المستقل بقيمة الثابت لمتغير (مستوى الاستجابة للاتصال) والدلالة الإحصائية لكل منهما:

جدول (30) قيمة الثوابت ودلالاتها في نموذج الانحدار (مستوى الاستجابة للاتصال، تحسين عملية صناعة القرار).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.249	.231		5.394	.000
مستوى الاستجابة 1 للاتصال	.701	.066	.837	10.707	.000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نستنتج بأن كلا المعلمتين ذي دلالة إحصائية وبالتالي يمكن إدراجهم في النموذج، وبذلك يمكننا استخراج نموذج الانحدار البسيط وهي على الشكل التالي:

$$Y = 1.249 + 0.701 X$$

ومن معادلتنا الأخيرة نستنتج أن المتغير المستقل (مستوى الاستجابة للاتصال) له تأثير إيجابي على المتغير التابع (تحسين عملية صناعة القرار).

وبناءً على هذه النتيجة يمكننا القول بأن هناك تأثير إيجابي لمستوى الاستجابة للاتصال على مستوى تحسين عملية صناعة القرار وذلك بعد أخذ كافة التدابير التكنولوجية والإصغاء إلى العاملين مما يؤدي ارتفاع مستوى تحسين عملية صناعة القرار.

3-3 تقييم عملية اتخاذ القرار وفق الفروق الشخصية للمبحوثين

يقوم هذا المبحث على دراسة الفروق الفردية ما بين المبحوثين ودرجة تقييمهم لأسلوب عملية اتخاذ القرار، ويهدف هذا المبحث إلى اكتشاف الفروق الفردية وفق المتغيرات الشخصية للموظفين (المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة)، ومن ذلك يمكننا وضع الفرضيات التالية:

1. توجد فروقٌ جوهرية معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب المنصب الوظيفي.
2. توجد فروقٌ جوهرية معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب العمر.
3. توجد فروقٌ جوهرية معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب عدد سنوات الخبرة.

3-3-1 اختبار الفرضية السادسة: توجد فروقٌ جوهرية معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب المنصب الوظيفي.

وقد اخترنا اختبار Independent-Samples T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسطين مجتمعين مثل (مدير، موظف)، ويستخدم هذا الاختبار للمتغيرات التي تحتوي على مجموعتين (1،2).

جدول (31) نتيجة كل من المتوسط والانحراف المعياري حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب المنصب الوظيفي

	المنصب الوظيفي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عملية صناعة القرار	مدير	12	4.3750	.16855	.04866
	موظف	39	3.4487	.59308	.09497

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يعرض هذا الجدول كلاً من التكرار المطلق والوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لمتوسط إجابات الاستبيان لكل من المجموعتين (مدير، موظف) حيث إن متوسط الإجابات للمدراء هو 4.3750 أي برأي المدراء أنه هناك موافقة بأن مستوى تحسين عملية صناعة القرار هو جيد ومن الممكن أن يحقق الهدف المنشود للشركة، وكذلك هو الأمر بالنسبة للموظفين إذ يبلغ متوسط الإجابات هو 3.4487 ولكن بمستوى موافقة أدنى من رأي المدراء.

جدول (32) نتيجة اختبار Independent Samples T-Test. حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب المنصب الوظيفي

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
عملية صناعة القرار	6.429	.014	5.311	49	.000	.92628	.17442	.57578	1.27678
			8.681	48.923	.000	.92628	.10671	.71184	1.14073

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig لاختبار فيشر هو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نقبل فرضية البديلة التي تقول بعدم تجانس التباين بين المجتمعين.

أما بالنسبة لاختبار T نلاحظ إن قيمة sig أصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب المنصب الوظيفي، وذلك يعود إلى أن المدراء على اطلاع مباشر بعملية اتخاذ القرار ومستوى تحسينه.

3-3-2 اختبار الفرضية السابعة: توجد فروقٌ جوهريةٌ معنويةٌ بين إجابات أفراد عينة

البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب العمر

وقد اخترنا اختبار Anova One Way الذي يستخدم لمقارنة متوسطات بين عدة فئات مثل (العمر).

جدول (33) اختبار Anova One Way لتقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب العمر

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16.090	3	5.363	46.149	.000
Within Groups	5.462	47	.116		
Total	21.552	50			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأن هناك فروق جوهرية معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب العمر، وبذلك يمكن القول بأن هناك فئات عمرية قد قيمت مستوى عملية اتخاذ القرار بدرجة أعلى من باقي الفئات العمرية وبالتالي يجب التوجه نحو الفئات ذات درجة التقييم الأقل وتلبية رغباتهم، وبما أنه قد ظهرت لدينا فروقٌ لذا يجب القيام باختبار التعرف على المجموعات التي أحدثت الاختلاف وسنقوم بدراسة اختبار LSD للوصول إلى النتيجة حيث أن هذا الاختبار يعطي مقارنات بين جميع الفئات العمرية.

جدول (34) اختبار LSD لتقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب العمر

العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
(سنة 18- 25)	(سنة 25 - 35)	-2.05405*	.24749	.000	-2.5519-	-1.5562-
	(سنة 35 - 45)	-2.78125*	.26951	.000	-3.3234-	-2.2391-
	(سنة 45 أكثر من)	-3.06250*	.29523	.000	-3.6564-	-2.4686-
(سنة 25 - 35)	(سنة 18- 25)	2.05405*	.24749	.000	1.5562	2.5519
	(سنة 35 - 45)	-.72720*	.13292	.000	-.9946-	-.4598-
	(سنة 45 أكثر من)	-1.00845*	.17943	.000	-1.3694-	-.6475-
(سنة 35 - 45)	(سنة 18- 25)	2.78125*	.26951	.000	2.2391	3.3234
	(سنة 25 - 35)	.72720*	.13292	.000	.4598	.9946
	(سنة 45 أكثر من)	-.28125-	.20876	.184	-.7012-	.1387
(سنة 45 أكثر من)	(سنة 18- 25)	3.06250*	.29523	.000	2.4686	3.6564
	(سنة 25 - 35)	1.00845*	.17943	.000	.6475	1.3694
	(سنة 35 - 45)	.28125	.20876	.184	-.1387-	.7012

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتم في هذا الجدول حساب الفروقات بين متوسط الإجابات حسب العمر في العمود الثاني من هذا الجدول، ونلاحظ هنا أن الفرق المعنوي موجود في معظم الحالات وهذا ما تؤكدته القيمة المعدومة لـ sig وبالتالي يمكننا القول بأن هناك فرقاً جوهرياً في تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار عند الفئات المختلفة من الأعمار، ومن خلال قيمة الفروقات نستنتج بأن العاملين ذو الفئة العمرية الأدنى هم الأدنى تقيماً لمستوى عملية اتخاذ القرار، وذلك قد يعود إلى عدم إدراكهم أسس ومنهج عملية اتخاذ القرارات أو أن تقييمهم نابع من خلال المقارنات الظاهرية مع الدول الحديثة مما يخفض نسبة تقييمهم، بينما الفئات العمرية العليا قد أعطت أعلى مستوى تقييم من بين الفئات العمرية وذلك بسبب درايتهم بأسلوب ومراحل عملية اتخاذ القرار، ومن هنا يجب على الشركة التوجه إلى توضيح أسس اتخاذ القرار لهذه الفئات بالشكل الذي يغير من قناعاتهم.

3-3-3 اختبار الفرضية الثامنة: توجد فروقٌ جوهريةٌ معنويةٌ بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب عدد سنوات الخبرة.

وقد اخترنا اختبار Anova One Way الذي يستخدم لمقارنة متوسطات بين عدة فئات مثل (سنوات الخبرة).

جدول (35) اختبار Anova One Way لتقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب عدد سنوات الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.423	3	2.808	10.051	.000
Within Groups	13.129	47	.279		
Total	21.552	50			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأن هناك فروق جوهرية معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب العمل، وبذلك يمكن القول بأن هناك فئات قد قيمت العملية بدرجة أعلى من باقي الفئات الأخرى، وبالتالي يجب التوجه نحو الفئات ذات درجة التقييم الأقل وتلبية رغباتهم، وبما أنه قد ظهرت لدينا فروقٌ لذا يجب القيام باختبار التعرف على المجموعات التي أحدثت الاختلاف وسنقوم بدراسة اختبار LSD للوصول إلى النتيجة حيث أن هذا الاختبار يعطي مقارنات بين جميع الفئات.

جدول (36) اختبار LSD لتقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة (I) الوظيفية	عدد سنوات الخبرة (J) الوظيفية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
(أقل من سنتين)	(سنوات 2-5 من)	-1.43750*	.29372	.000	-2.0284-	-.8466-
	(سنوات 5-10 من)	-1.41477*	.28729	.000	-1.9927-	-.8368-
	(سنوات فاكتر 10)	-1.68750*	.32366	.000	-2.3386-	-1.0364-
(سنوات 2-5 من)	(أقل من سنتين)	1.43750*	.29372	.000	.8466	2.0284
	(سنوات 5-10 من)	.02273	.17067	.895	-.3206-	.3661
	(سنوات فاكتر 10)	-.25000-	.22661	.276	-.7059-	.2059
(سنوات 5-10 من)	(أقل من سنتين)	1.41477*	.28729	.000	.8368	1.9927
	(سنوات 2-5 من)	-.02273-	.17067	.895	-.3661-	.3206
	(سنوات فاكتر 10)	-.27273-	.21821	.218	-.7117-	.1663
(سنوات فاكتر 10)	(أقل من سنتين)	1.68750*	.32366	.000	1.0364	2.3386
	(سنوات 2-5 من)	.25000	.22661	.276	-.2059-	.7059
	(سنوات 5-10 من)	.27273	.21821	.218	-.1663-	.7117

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتم في هذا الجدول حساب الفروقات بين متوسط الإجابات حسب عدد سنوات الخبرة في العمود الثاني من هذا الجدول، ونلاحظ هنا أن الفرق المعنوي موجود في فئة الخبرة أقل من سنتين وهذا ما تؤكد القيمة المعدومة لـ sig وبالتالي يمكننا القول بأن هناك فرقاً جوهرياً في تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار عند الفئات المختلفة حسب عدد سنوات الخبرة، ومن خلال قيمة الفروقات نستنتج بأن الموظفين ذوي الخبرة الأقل هم الأدنى تقيماً لمستوى عملية اتخاذ القرار، وذلك قد يعود إلى عدم درايتهم بكافة جوانب الشركة وأوضاعها ولذلك قد يستهجنون أساس اتخاذ بعض القرارات، بينما الفئات الأخرى وخاصة ذوي الخبرة الأعلى قد أعطوا أعلى مستوى تقييم وذلك بسبب درايتهم الكاملة بحالة الشركة ومنهجية اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة في اتخاذ قراراتها، ومن هنا يجب على الشركة بالتوجه إلى توعية الفئات ذات الخبرة المنخفضة ورفع مستوى الاتصالات معهم لإيضاح الهدف من كل قرار وماهي واجباتهم تجاه تطبيقه.

📌 النتائج:

1. هناك موافقة على أن الاتصالات الإدارية الرأسية تتمتع بالفاعلية في الشركة وهناك رضى من قبل مديري الشركة وموظفيها عن أسلوب الاتصالات المتبع، وقد ساهمت عدة عوامل في رفع مستوى فاعلية الاتصالات الرأسية منها أسلوب التعامل ونقل المعلومات، ولكن انخفاض تقييم بعض المؤشرات أدى إلى تخفيض تقييم الاتصالات الرأسية مثل محدودية قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين.
2. هناك موافقة على أن اتصالات الأداء تتمتع بمستوى جيد وذات فاعلية جيدة، وقد ساهمت عدة عوامل في رفع مستوى فاعلية اتصالات الأداء منها وجود الثقة وتحديد معايير العمل، ولكن انخفاض تقييم بعض المؤشرات أدى إلى تخفيض تقييم اتصالات الأداء مثل محدودية المعلومات وأسلوب إيضاح حجم العمل.
3. هناك موافقة على أن الاتصالات التدريبية تتمتع بالفاعلية وهناك تقبل لأسلوبها، وقد ساهمت عدة عوامل في رفع مستوى فاعلية الاتصالات التدريبية، منها إعلام المرؤوسين بدرجة تقييمهم ولكن محدوديّة المتابعة ساهمت في تخفيض تقييم الاتصالات التدريبية.
4. هناك رضا عن مستوى فاعلية الاتصالات الشخصية، وقد ساهمت عدة عوامل في رفع مستوى فاعلية الاتصالات الشخصية منها تكوين علاقة جيدة بين الإدارة والمرؤوسين ولكن الطابع الإداري في تقبل الأعذار قد أثر بشكل سلبي.

5. هناك رضا عن مستوى الاستجابة للاتصال ولكن بحده الأدنى وقد ساهم مستوى التكنولوجيا في رفع مستوى فاعلية الاستجابة.
6. تقييم عملية صناعة القرار هو جيد بشكل عام وهناك منهجية مناسبة لاتخاذ القرارات وخاصة في تحديد المشكلات ومناقشة الحلول، ولكن الانخفاض النسبي لمشاركة العاملين حدًا من ذلك.
7. هناك تأثير إيجابي للاتصالات الإدارية الرأسية على مستوى صناعة القرار وذلك يعود لوصول المعلومات بالوقت المناسب مما يساهم في اتخاذ القرارات بالوقت المناسب.
8. هناك تأثير إيجابي لفاعلية اتصالات الأداء على مستوى تحسين عملية صناعة القرار وذلك يعود إلى منح الإدارة الثقة للمرؤوسين مما يساهم في رفع أدائهم وبالتالي تخفيض مستوى معوقات تنفيذ القرارات.
9. هناك تأثير إيجابي لفاعلية الاتصالات التدريبية على مستوى تحسين عملية صناعة القرار وذلك بسبب معرفة الإدارة حاجات المرؤوسين وإمكانياتهم واتخاذ القرار الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات.
10. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية الاتصالات الشخصية وتحسين عملية صناعة القرار وذلك قد يعود إلى انخفاض مستوى المرونة في مراعاة بعض العاملين جزاء الأوضاع الاقتصادية الصعبة مما أدى إلى اتخاذ قرارات لم تكن دوماً في صالحهم.
11. هناك تأثير إيجابي لمستوى الاستجابة للاتصال على مستوى تحسين عملية صناعة القرار وذلك يعود إلى مرونة تعديل القرارات بناءً على المعلومات الواردة من المرؤوسين حول آلية تنفيذها.
12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقييم مستوى عملية اتخاذ القرار حسب المنصب الوظيفي لصالح المدراء.
13. إن الموظفين ذو الفئة العمرية الأدنى هم الأدنى تقيماً لمستوى عملية اتخاذ القرار.
14. إن الموظفين ذوي الخبرة الأقل هم الأدنى تقيماً لمستوى عملية اتخاذ القرار.

التوصيات:

1. فتح قنوات الاتصال والعمل على توضيح السياسات والأهداف للعاملين بغية رفع مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية والإشارة إلى أهمية تحقيق مستوى فاعلية مرتفع وذلك لما لها من أثر إيجابي على عملية اتخاذ القرار.
2. تقديم كافة المعلومات المطلوبة والعمل على إيضاح حجم العمل بشكل دوري بغية رفع مستوى فاعلية اتصالات الأداء والتركيز على رفع مستوى أداء المرؤوسين إلى أعلى مستوى ممكن مما يكسب العاملين القدرة على تنفيذ القرارات مهما كان تحقيقها صعب.
3. رفع مستوى متابعة الإدارة لعملية تقويم أداء العاملين بغية رفع مستوى تقييم فاعلية الاتصالات التدريبية والعمل على توفير كافة أنماط التدريب سواءً الداخلي أو الخارجي أو حتى الحوافز المالية بغية رفع القدرة التعليمية.
4. تقدير الظروف الشخصية للمرؤوسين قبل اتخاذ أي قرار وتمكين الصفة الإنسانية في العلاقات عند حل المشكلات في الشركة لأن ذلك يكسب الإدارة ولاء المرؤوسين لها وتصبح عملية اتخاذ القرارات لا تواجه أي نوع من أنواع الممانعة.
5. العمل على رفع مستوى إشراك العاملين في صناعة القرار والابتعاد عن الانفرادية باتخاذ القرار من خلال رفع مستوى الإصغاء إلى المرؤوسين والعمل على دراسة مطالبهم إذ إن التشاركية في العمل هي أساس نجاح صياغة القرارات السليمة.
6. يجب على الشركة التوجه إلى توضيح أسس اتخاذ القرار للفئات العمرية الصغيرة بالشكل الذي يغير من قناعاتهم ويكسبهم نظرة شمولية ويزيد من كفاءتهم.
7. يجب على الشركة التوجه إلى توعية الفئات ذات الخبرة المنخفضة ورفع مستوى الاتصالات معهم لإيضاح الهدف من كل قرار وماهي واجباتهم تجاه تطبيقه.

المراجع

– المراجع العربية:

1. أحمد التركستاني. (2009). مدخل إلى الاتصال الانساني. السعودية: جامعة الملك بن عبد العزيز.
2. إقبال صالح. (2020). دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية (دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف خلال الفترة من 2017-2020م). جامعة النيلين.
3. حريم حسين. (2004). السلوك التنظيمي. عمان: دار الحامد للنشر.
4. زعل محمد أبو قديري. (2003). مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. الأردن: جامعة مؤتة.
5. سعد اسماعيل. (2004). الاتصال الانساني في الفكر الاجتماعي. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
6. شاكرا العدوان. (2006). أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. الأردن: الجامعة الأردنية.
7. صالح نوار. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر: جامعة قسنطينة.
8. عبد الحميد عطية. (2003). الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة لاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
9. محمد القاسم القريوتي. (2005). السلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر.
10. محمد ياغي. (2002). اتخاذ القرارات التنظيمية. الأردن: دار وائل للنشر.
11. محمود الربيعي. (2012). الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم. لبنان: دار الكتب العلمية.
12. مصطفى عبد السميع. (2001). الاتصال والوسائل التعليمية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
13. مصطفى عطية. (2012). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
14. هالة منصور. (2000). الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- المراجع الاجنبية:

1. Emanuele Invernizzi ،Stefania Roment .(2017) .*Strategic Communication and Decision-Making Processes Toward the Communication Oriented Organisation* .Academicus - International Scientific Journal.
2. George BUCĂȚA ،Alexandru RIZESCU .(2017) .*The Role Of Communication In Enhancing Work Effectiveness Of An Organization* .Land Forces Academy Review 22(1.(
3. H Ashram .(2005) .*Leader ship Decision Making* .USA: Harvard Press.
4. J Schermerhorn .(2004) .*Core Cocept of Management* .New York: John Wiley . Inc.
5. Nathan Johnson .(2008) .*Decision making limitations from communication barriers in government structures in Chinese rural energy projects* .Iowa State University.
6. Olugbenga Elegbe•Folakemi Ibikunle .(2015) .*Effective Communication and Participative Decision-Making in selected Organizations in Ibadan metropolis* .African Journal of Stability and Development Vol. 9.
7. Yogendra Singh ، Mamta Pandey .(2004) .*Principles of Organizational Behavior* .New Delhi: A. I. T. B.

الملحق



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
ماجستير إدارة الأعمال MBA

إنّ هذا الاستبيان مُعد لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التنفيذية اختصاص إدارة عمليات بعنوان " استخدام الاتصالات الإداريّة الفعّالة في تحسين عملية صناعة القرار".

يرجى التكرّم في الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان التالي واختيار الإجابة التي تعكس الواقع العملي من وجهة نظركم، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجابتكم ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر لتعاونكم ومشاركتم

الباحثة: رهنف القبيطري

المحور الأول: المتغيرات الشخصية

- 1- المنصب الوظيفي: مدير موظف
- 2- المؤهل العلمي: ثانوية وما دون جامعة دراسات عليا
- 3- العمر: (18-25 سنة) (أكثر من 25 - 35 سنة) (أكثر من 35 إلى 45 سنة) (أكثر من 45 سنة)
- 4- عدد سنوات الخبرة: (أقل من سنتين) (من 2-5 سنوات) (5-10 سنوات) (10 سنوات فأكثر)

المحور الثاني: فاعلية الاتصالات الإدارية الرأسية					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1- يتم نقل المعلومات من المشرفين إلى المرؤوسين بسهولة ودون عراقيل.					
2- تتصف وسائل الاتصال المستخدمة بالسرعة والتطور.					
3- يتم توضيح السياسات الجديدة للمرؤوسين بأسلوب علمي ومبسط.					
4- يعمل نظام الاتصال الإداري على إزالة الغموض في التعليمات والإرشادات الصادرة عن الإدارة العليا					
5- يرحب بأي استفسار حول السياسات المتبعة ويتم إيضاحها بشكل مفصل من قبل المشرفين.					
6- يمتلك المشرفون القدرة الجيدة على التعبير عن الأفكار.					
7- العلاقة بين المشرفين والمرؤوسين قائمة على الاحترام المتبادل.					
8- برأيك أن الحالة النفسية والانفعالية لكل من المشرفين والمرؤوسين تؤثر على فاعلية الاتصال.					
9- جميع قنوات الاتصال متاحة بين الإدارة العليا والمرؤوسين.					
المحور الثالث: فاعلية اتصالات الأداء					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
10- تتوفر لدى الموظف كافة المعلومات عن أسلوب العمل وكيفية أداءه.					
11- يتم إيضاح حجم العمل اليومي والشهري المطلوب من كل موظف بشكل دوري.					
12- يساهم نظام الاتصال الإداري في تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها.					
13- يتم تحديد معايير الأداء المطلوبة وفق أساليب علمية.					
14- نظام الاتصال الإداري الحالي يوفر المعلومة المناسبة بالوقت المناسب.					
15- يعمل نظام الاتصال الإداري على تقريب الثقة بين الإدارة والمرؤوسين.					
16- نظام الاتصال الإداري الحالي يحفز المرؤوسين على الأداء الجيد.					
المحور الرابع: فاعلية الاتصالات التدريبية					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
17- تقوم الإدارة العليا بالاستفسار عن أداء المرؤوسين بشكل دوري.					
18- أسلوب إعلام المرؤوسين بدرجة تقييمهم يساهم في تطوير أداءهم.					
19- يتم اختيار الدورات التدريبية بناء على حاجة المرؤوسين.					
20- هناك تواصل دائم بين مختلف أقسام الشركة بغية شرح أسلوب العمل المطلوب.					
21- تتابع الإدارة عمليات تقويم أداء العاملين باهتمام كافي.					

المحور الخامس: فاعلية الاتصالات الشخصية					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
22- نظام الاتصال الإداري يعتمد على المزاجية بين العلاقات الرسمية والغير رسمية.					
23- إن صفة العلاقات الإنسانية هي الصفة الطاغية عند حل المشكلات في الشركة.					
24- يساعد نظام الاتصال الإداري على ضبط الشائعات وخاصة الشخصية منها.					
25- من أهداف نظام الاتصال الإداري تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون بين العاملين بكافة المستويات.					
26- برأيك أن التعاون وحسن المعاملة هو السبب الأساسي لتوطيد العلاقة بين المشرفين والمرووسين.					
27- يتم تقدير الظروف الشخصية للمرووسين قبل اتخاذ اي قرار.					
المحور السادس: مستوى الاستجابة للاتصال					
28- برأيك ان مستوى الاستجابة للاتصالات مرتفع.					
29- لا يوجد صعوبة في التواصل مع الجهات الإدارية.					
30- يتم الاستماع إلى كافة مقترحات المرووسين بإصغاء.					
31- تدرس الإدارة بشكل جدي آراء المرووسين في حال اختلاف الرأي.					
32- إن تكنولوجيا الاتصال المستخدمة تساهم في سرعة الاستجابة لمقترحات المرووسين.					
33- تدرس الإدارة التقارير المقدمة من كافة الجهات في الوقت المناسب.					
المحور السابع: عملية صناعة القرار					
34- لا يتخذ أي قرار قبل تحديد المشكلة بدقة وبعد التواصل مع الجهات المعنية.					
35- يتم طرح ومناقشة الحلول البديلة قبل اتخاذ القرارات.					
36- يتخذ القرار بشكل جماعي وليس بشكل منفرد.					
37- يتم اتخاذ القرار بالوقت المناسب.					
38- تسعى الإدارة إلى إفهام القرارات الجديدة للمرووسين بأفضل طريقة ممكنة.					
39- تحرص الإدارة على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار.					
40- إشراك العمال في اتخاذ القرار يحفز العامل على الأداء الجيد ولا يعتبر عبء إضافي.					
41- يتم تعديل أي قرار تم اتخاذه في حال الاعتراض عليه.					
42- اتخاذ القرارات الفجائية تحدث اضطراب في العمل.					