

أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرار الإداري

"دراسة حالة في منظمة قرى الأطفال السورية SOS"

The Impact of administrative communication on the effectiveness of administrative decision

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

اختصاص إدارة موارد بشرية

اعداد الطالب:

نجيب علي

اشراف الدكتور:

حسان اسماعيل

2022-2021

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الاتصال الإداري على فاعلية القرارات الإدارية في منظمة قرى الأطفال السورية SOS، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبيان لذلك الغرض. ووزع الاستبيان إلكترونياً على العاملين في المنظمة وتم استرداد /58/ استبيان صالح للتحليل، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وكان أهمها:

- يرى العاملين في المنظمة أن استخدام أنماط الاتصال (النازلة والصاعدة والأفقية) يساعد العاملين والإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية بشكل فعال.
- يرى العاملين في المنظمة أن استخدام وسائل الاتصال (المكتوبة والإلكترونية) يبسط العمل ويسهل ويوثق القرارات الإدارية المتخذة ويعطيها جودة عالية.
- وبينت أن وسائل الاتصال الإلكترونية هي الوحيدة التي تؤثر على أبعاد اتخاذ القرارات الإدارية (السهولة والسرعة والجودة) لتعطيها فعالية وكفاءة عالية.
- وأوصى الباحث بعدد من التوصيات توهي:
- الاستمرار بالاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن الإدارة إلى العاملين وزيادة الاهتمام بالاتصالات الصاعدة للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.
- تطوير وسائل الاتصال المكتوبة والإلكترونية لتوفير المعلومات، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لاتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

مصطلحات البحث: الاتصال الإداري - أساليب الاتصال - مهارات الإتصال - أنماط الاتصال - القرار الإداري.

Abstract الملخص باللغة الانكليزية:

This study aimed to know the impact of administrative communication strategies on the effectiveness of administrative decisions in the Syrian Children's Village Organization (SOS).

The questionnaire was distributed electronically to the employees of the organization, and /58/ valid questionnaires were retrieved for analysis, and the statistical analysis program (SPSS) was used.

The study reached a number of results, the most important of which were:

- The employees of the organization see that the use of communication patterns (descending, ascending and horizontal) helps employees and management to take administrative decisions effectively.

The employees of the organization see that the use of means of communication (written and electronic) simplifies the work, facilitates and documents the administrative decisions taken and gives them a high quality.

- She indicated that the electronic means of communication are the only ones that affect the dimensions of administrative decision-making (ease, speed and quality) to give it high efficiency and effectiveness.

It made a number of recommendations, including:

Continuing to pay attention to patterns of administrative communication between employees at the same administrative level and from management to employees and increasing interest in emerging communications to contribute to providing information with certain characteristics that make administrative decisions more effective.

- Develop written and electronic means of communication to provide information, and train employees on these means to master them in order to contribute to making the resulting information more accurate and useful.

الفهرس:

2	الملخص:
3	Abstract الملخص باللغة الانكليزية:
4	الفهرس:
5	فهرس الأشكال
5	فهرس الجداول
7	الفصل الأول الإطار التمهيدي
8	1-1 مقدمة:
9	2-1 الدراسات السابقة:
15	3-1 مشكلة الدراسة:
16	نموذج الدراسة
17	أهمية الدراسة:
18	أهداف الدراسة:
19	الفصل الثاني الإطار النظري
20	1-2 المبحث الأول: الإتصالات الإدارية:
20	تمهيد 1.1.2
20	2.1.2 مفهوم وماهية الاتصال الإداري
22	3.1.2 أهمية الاتصالات الإدارية
24	4.1.2 أهداف الاتصالات الإدارية
25	5.1.2 خصائص الإتصالات الإدارية
26	6.1.2 إتجاهات الاتصالات الإدارية
28	7.1.2 أساليب وطرق الاتصالات الإدارية
30	7.1.2 المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإدارية
31	8.1.2 معوقات الاتصال الإداري

33	2-2 المبحث الثاني: القرارات الإدارية.....
33	1.2.2.2 تمهيد.....
33	2.2.2 مفهوم وماهية القرارات الإدارية.....
35	3.2.2 أهمية إتخاذ القرارات الإدارية:.....
36	4.2.2 خصائص القرارات الإدارية.....
38	الفصل الثالث الإطار العملي.....
39	1-3 تمهيد.....
39	2-3 منهج الدراسة:.....
40	3-3 مجتمع الدراسة:.....
40	3-4 اختبار ثبات أدوات القياس:.....
41	5.3 خصائص أفراد العينة.....
41	1.5.3 الجنس:.....
41	2.5.3 الفئة العمرية:.....
42	3.5.3 المؤهل العلمي:.....
43	4.5.3 طبيعة العمل.....
44	6.3 الإجابات على تساؤل الدراسة:.....
44	المحور الأول: الاتصالات الادارية:.....
55	النتائج:.....
55	التوصيات:.....
58	المراجع:.....

فهرس الأشكال

الشكل نموذج البحث.....18

فهرس الجداول

40	جدول 1 اختبار ألفا كرونباخ لثبات الأسئلة1.....
41	جدول 2توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....

41	جدول 3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
42	جدول 4 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
43	جدول 5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل
43	جدول 6 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
44	جدول 7 رقم One sample T test للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الاتصالات النازلة
45	جدول 8 اختبار المتوسطات احسابية One sample T test لإجابات العينة نحو الإتصالات الصاعدة
46	جدول 9 رقم المتوسطات الحسابية One sample T test للإتصالات الأفقية
46	جدول 10 المتوسطات الحسابية One sample T test لإجابات العينة نحو الاسلو الكتابي
47	جدول 11 المتوسطات الحسابية One sample T test لإجابات العينة نحو الإتصال الشفوي
48	جدول 12 إختبار المتوسطات الحسابية One sample T test لإجابات العينة نحو الإتصالات الشفهية
49	جدول Model Summary 13 لبعء سهولة القرار
49	جدول ANOVA 14 لبعء سهولة إتخاذ القرار
50	جدول 15 مؤشر الإنحدار بين الاتصال الإلكتروني وبعء سهولة إتخاذ القرار
51	جدول Model Summary 16 لبعء سرعة إتخاذ القرار
51	جدول ANOVA 17 لبعء سرعة إتخاذ القرار
52	جدول 18 مؤشر الإنحدار بين اسلوب الاتصال الإلكتروني وبعء سرعة إتخاذ القرار
53	جدول Model Summary 19 لبعء جودة إتخاذ القرار
53	جدول ANOVA 20 لبعء جودة إتخاذ القرار
54	جدول 21 مؤشرات الإنحدار بين اسلوب الإلكتروني وبعء جودة إتخاذ القرار

الفصل الأول

الإطار التمهيدي

1-1 مقدمة:

تسعى المنظمات بشكل عام لتحقيق كافة أهدافها وتطبيق استراتيجياتها بشكل صائب مع محاولة تلافي كافة الأخطاء أو الصعوبات التي قد تواجهها، ومن أجل الوصول لذلك يجب على إدارة المنظمات أن تعتمد على قنوات اتصال إدارية شاملة تحقق لها ما تريد، حيث يعتبر الاتصال الإداري اليوم وسيلة أساسية من أُل اتخاذ قرارات إدارية صائبة، وهي ضرورة لتحقيق التعاون بين الأقسام في المنظمة.

تمثل التحديات التي تواجه المنظمات اليوم في الاستمرارية والتميز في بيئة ومحيط تملؤها المنافسة والسرعة في تغيير أنماط الحياة والتكنولوجيا المتبعة، وبالتالي يجب على المنظمات مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التقنية والإدارة وهذا يلزم لتفعيل دور أساليب الإتصال المتبعة من أجل زيادة الكفاءة الوظيفية وتحقيق خطط المنظمة.

وتمثل الاتصالات الإدارية أحد الأدوات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، فهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً في التفاعل الإنساني داخل المنظمة من نقل وتبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤسين ونشر الأحداث والخبرات، أي أنها تعمل على ترجمة المعلومات الإدارية الخاصة بكافة المستويات الإدارية و الإجراءات والسياسات إلى الموظفين وقياس تجاوب العاملين وتقييم فاعلية الوسائل المتبعة.

كما أن هناك علاقة واضحة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات، والتي هي عملية متواصلة بدءاً من تحديد المشكلة وجمع البيانات ، والبحث عن الحلول البديلة الى حين الوصول الى التنفيذ.

ومما سبق، يمكن النظر إلى أن الاتصالات الإدارية عملية أساسية في اتخاذ قرارات فاعلة للمنظمة، ومن هذا المنطلق أنت الدراسة للتعرف على فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في المنظمات السورية، وأثر فاعليتها على اتخاذ القرارات الإدارية.

1-2 الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

1. دراسة سلوق (2016) بعنوان: "أهمية الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية":

تمت الدراسة حول أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة، وهدفت الى التعرف على الاتصال ودوره في تحقيق اتخاذ القرار للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالقرارات المتخذة ومحاولة فهم وتفسير ظاهرة الاتصال الجماعي في مديرية الشباب والرياضة ضرورة جعل طرق التواصل بين العمال سهلة ومرنة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- هناك اتصال اداري من الاعلى الى الاسفل يهتم بإيصال المعلومات الواضحة والفعالة الى كل الاداريين بمديرية الشباب والرياضة، كما نجد هناك اهتمام كبير من الرئيس للاستماع الى اراء الموظفين وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

- اما الفرضية الفرعية الثانية، والتي مفادها ان للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار فقد تبين نتائج هذه الفرضية ان الادارة تبدي اهتمام كبير للاتصال الصاعد، وذلك من خلال اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آراءهم واقتراحاتهم او رفع الشكاوى وهذا ما يؤثر ايجابيا على الروح المعنوية للعمال وذلك من خلال مشاركتهم وتقبل مقترحاتهم في كل نشاطات المؤسسة.

- اما الفرضية الفرعية الثالثة والتي تناولت الاتصال الافقي، فقد كشفت لنا عن دور وأثر الاتصال الافقي في المؤسسة الرياضية، حيث ان الاتصال مع الزملاء يساهم الى حد كبير في اتخاذ القرار وهذا ما يوصف بانه ايجابي في قيام العلاقات الانسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي.

توصل الباحث لمقترحات عديدة أهمها:

- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساهم في خلق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة.
- على المدير توفير الشروط الضرورية والملائمة لتحفيز العمال بغية تحقيق الأهداف المرجوة.
- الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار لأن ذلك يفتح المجال للتعرف على ما يدور داخل المؤسسة.
- تقدير العمال واحترامهم وفتح مجال الاتصال بينهم وبين المستويات الإدارية وذلك بغية تعريفهم أهميتهم داخل المؤسسة.

- الاعتماد على الأساليب العلمية في اختيار الموظفين بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب.

2. دراسة البديري (2017)، بعنوان: "دور كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء

الوظيفي":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، وتقديم عدد من النتائج للوقوف

على هدف الدراسة، واعتمد الباحث في درسته على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة والبالغ (44) مديراً.

وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- تؤدي مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه المديرين، وكانت مرتفعة جداً، وبلغت بمتوسط حسابي (4.1685) أي بنسبة (83%) تقريباً.
- أظهرت النتائج أنّ مساهمة كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس العامة لها دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وكانت مرتفعة جداً، حيث بلغت بمتوسط حسابي (4.0733) وبنسبة (81%) تقريباً.
- تبين أنّ مستوى معوقات الاتصالات الإدارية كان مرتفعاً جداً، حيث بلغ بمتوسط حسابي (4.0804) وبنسبة مئوية (82%) تقريباً.
- بالرغم ما أظهرته النتائج في أول فقرتين على ارتفاع متوسط الحسابي لكفاءة النظام وتقنياته المستخدمة إلا أنّ مستوى معوقات الاتصالات الإدارية كان مرتفعاً جداً، فالمدرء يقومون بقدر الإمكان بالتغلب على المعوقات بالرغم من قلة امكانيات الاتصالات في المدارس قيد الدراسة.

3. دراسة هزير وآخرون (2019) بعنوان: "الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات في

المنشآت الفندقية العاملة بمدينة عدن":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات في القطاع الفندقي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (124) موظفاً في القطاع الفندقي في مدينة عدن، استخدمت الدراسة تحليل المسار في تحليل البيانات وتوصلت إلى أن وسائل الاتصال تؤثر بشكل مباشر ودال احصائياً على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وكما بينت النتائج إن أنماط الاتصالات الإدارية لها تأثير غير مباشر على فاعلية اتخاذ القرارات عبر مهارات الاتصال، إذ تؤثر تلك المهارات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل مباشر ودال احصائياً في القطاع الفندقي في مدينة عدن، وأكدت الدراسة على ضرورة اهتمام القائمين على المنشآت الفندقية بالاتصالات الإدارية لرفع فاعلية القرارات، وفي ضوء النتائج قُدمت مجموعة من التوصيات للجهات المعنية.

4. دراسة حليلة (2019) بعنوان: " دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية":

جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإداري، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم مقابلة مدراء التعليم (الابتدائي، المتوسط، الثانوي).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- أكدت الدراسة أن الاتصال التنظيمي يحظى بأهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة.
- أكدت الدراسة على أن أنماط الاتصال التنظيمي تساعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- أكدت الدراسة على أن أنماط الاتصال التنظيمي تساعد في اتخاذ القرار الرشيد الصحيح للمؤسسة.

وأوصت الدراسة بأن على جميع المؤسسات مواكبة كل التقنيات الحديثة والمتطورة التي تتميز بالدقة والجودة والعصرية، والتي يؤدي استخدامها إلى اتخاذ قرارات فعالة.

الدراسات الأجنبية:

1- Study Tofan, (2016): “The Impact of Management Communication on the Decisions to Increase the Performance of an Organization”:

دراسة (Tofran- 2016) أثر الإتصالات الإدارية على القرارات لزيادة الاداء المنظمة

تناولت الدراسة الفترة الصعبة التي تمر على الشركات الرومانية، مما جعل اهتمام المديرين يتجسد أكثر في الحصول على ربح فوري ونادراً ما يتعلق ببعض الجوانب الأقل وضوحاً مثل تأثير الاتصال على إنتاجية العمل.

في كثير من الأحيان لا يعتبر المديرون الاتصال عاملاً ذا أهمية حقيقية قد يؤثر على أداء الموظفين، ولكن الطريقة التي نتواصل بها مع من حولنا في النشاط المهني، تضع علامة على النتائج.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تؤثر جودة الاتصال الإداري على طريقة استخدام الموارد البشرية والأداء التنظيمي على وجه الخصوص.
- لكل فرد أسلوب اتصال معين يتكون من التعليم والمهارات والمعتقدات والأهداف الشخصية.
- لا يضمن دائماً التواصل الفعال بين المدراء والموظفين في الشركات.

- يمكن تقدير ضرورة أن يرى المديرون في الموظفين ولكن أيضاً في أنفسهم، تغييراً في الموقف تجاه "التواصل العلمي" من خلال إدراك الآثار الإيجابية والسلبية لأسلوبهم في الاتصال وزيادة الوعي بضرورة اكتساب بعض مهارات التواصل.

التعقيب على الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ركزت هذه الدراسة في مهارات الاتصال الكتابي وخصوصاً الألكترونية (فاعليتها وأثر) في توفير بيانات ومعلومات بخصائص محددة هي التوقيت والجودة والشمولية، والوضوح، وسهولة الحصول عليها. تضمنت هذه الدراسة عينة العاملين في منظمة غير ربحية تعنى بالأطفال أما الدراسات السابقة كانت في مشافي أو فنادق أو المؤسسات التعليمية.

جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وإخال بيانات المبحوثين على برنامج SPSS

تناولت بعض الدراسات مثل (حليلة .2019) الاتصالات التنظيمية وهي فكرة مشابهة للاتصالات الادارية . جاءت هذه الدراسة لتبين الانعكاسات الإيجابية نتيجة على ربط أبعاد الاتصالات الدارية بأبعاد فاعلية اتخاذ القرار في منظمة قرى الأطفال السورية SOS.

1-3 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تكمن مشكلة الدراسة في رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات الاتصالات الإدارية في المنظمات وإبراز دور هذه النشاطات في تحقيق قرارات إدارية فاعلة، حيث يلاحظ عدم وجود تطبيق فعلي للاتصالات الإدارية في منظمة قرى الأطفال SOS وبالتالي عدم اتخاذها لقرارات ذات فعالية عالية تساهم في تحقيق أهدافها، ويمكن صياغة المشكلة على نحو الأسئلة التالية:

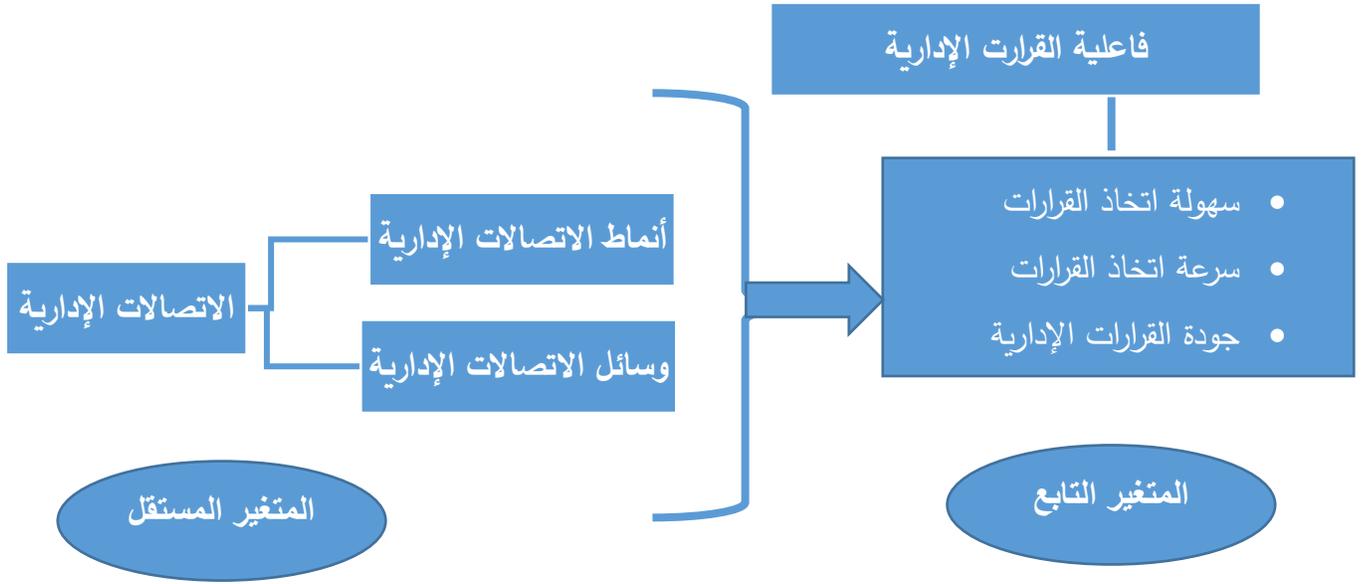
"ما أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية في منظمة قرى الأطفال SOS سورية؟"

ويتفرع عن السؤال الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أنواع الاتصالات الإدارية المستخدمة في منظمة قرى الأطفال SOS سورية وفق لما عبر عنه أفراد العينة؟
- ما هي فاعلية القرارات الإدارية المستخدمة في منظمة قرى الأطفال SOS سورية ؟
- هل يوجد أثر ذات دلالة معنوية لأنماط الاتصالات الإدارية في فاعلية تحقيق القرارات الإدارية في منظمة قرى الأطفال SOS سورية ؟
- هل يوجد أثر ذات دلالة معنوية لوسائل الاتصالات الإدارية في فاعلية تحقيق القرارات الإدارية في منظمة قرى الأطفال SOS سورية ؟

نموذج الدراسة:

شكل رقم 1 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

فرضيات البحث:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإتصالات الادارية على فاعلية القرار القرار من خلال أبعاده . ومنها يتفرع الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإتصالات الادارية على سهولة اتخاذ القرارات الادارية
- يوجد اثر ذو دلالة معنوية للإتصالات الإدارية على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية كبعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.
- يوجد اثر ذو دلالة معنوية للإتصالات الإدارية على جودة القرارات الإدارية كبعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم الإتصالات الإدارية وأثرها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية على الصعيد المحلي.
- تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوعها الحديث الذي أصبح مرتبط اهتمامات المنظمات الحديثة.
- نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة فإن هذه الدراسة يمكن أن تضيف رؤية جديدة عن أهمية الاتصالات الإدارية، ويمكن أن تكون نقطة انطلاق للمزيد من الدراسات والأبحاث عن الاتصالات الإدارية.
- معالجة الدراسة موضوع الإتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية لتسيير العمل والمساهمة في اتخاذ قرارات موضوعية وصائبة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الاتصالات الإدارية وأهم وسائل وأنماط ومهارات الاتصال المستخدمة في منظمة قرى الأطفال SOS سورية
- التعرف على مفهوم القرار واتخاذ القرار، وما مستويات اتخاذ القرار في منظمة قرى الأطفال SOS سورية.
- بيان أثر تطبيق الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية للقرارات الإدارية في منظمة قرى الأطفال SOS سورية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1-2 المبحث الأول: الإتصالات الإدارية:

1.1.2 تمهيد

ان العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الإتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها. ونظرًا لأهمية الإتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها، بحيث تتسابق المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم. و لهذا سنحاول إعطاء نظرة عن الاتصالات الإدارية مفهومها وأهدافها وخصائصها وأنماطها واتجاهاتها.

2.1.2 مفهوم وماهية الاتصال الإداري

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، سواء في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة، وسواءً استخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي.

- فقد عرفت عملية الاتصال بأنها: العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يمليه الوضع القائم.(عرجة، 2010)
- وتعرف عملية الاتصال أيضاً بأنها نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم. (Subhi, 2005)

- وعملية الاتصال " عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية. (Nasro, 2001), P18
- والاتصال عملية إرسال واستقبال الرسائل، ويكون ذا فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتشجعه للتفكير بأسلوب جديد. (THhil&Bovee, 2005)
- ويهدف الاتصال إلى تحديد الأفكار والمعلومات والتوجيهات من خلال نظام اجتماعي، والطرق التي تتكون أو تتطور بها الآراء والاتجاهات والمعارف. (هلال, 1999 ص11)
- كما أن الاتصال تفاعل وتأثير اجتماعي بين طرفي عملية الاتصال، يهدف الفرد من خلالها إلى تحقيق مصلحة، قد تكون إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك الآخرين. (القريوتي, 2000) بحيث يكون التفاعل ذا معنى، يقوم الأفراد من خلالها بتبادل الأفكار والمعلومات باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، تجعل من تلك الأفكار والمعلومات مادة ذات قيمة لدى الجمهور. (chandan,2005,p283)
- والاتصال نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية. (حريم, 2004,ص239) لتحقيق تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة مناسبة. (المغربي, 2004,ص233)
- والاتصال نقل أو تبادل المعلومات والأفكار بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقصد منه تغيير في المواقف أو مضمون استهدفه مرسل الرسالة. (ادريس, 2005)
- والاتصال عملية إنتاج وتبادل والآراء من شخص إلى آخر بقصد إحداث الاستجابة المطلوبة. (daft,2004,p309)

في ضوء ما تم عرضه سابقاً حول مفاهيم الاتصال، يتبين أن عملية الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسلًا إلى طرف آخر يدعى مستقبلًا، وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية، بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.

3.1.2 أهمية الاتصالات الإدارية

• يلعب الاتصال دوراً مهماً ورئيسياً في مختلف العلوم سواء كانت إدارية، أو تربوية، أو طبية أو غيرها. حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الاتصالات اللفظية وغير اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤدونها. وتعتمد فاعلية عملية الاتصال على علم الفرد بموضوع الاتصال، وعلى خبراته وقدراته في صياغة أفكاره، وكذلك على استخدامه لوسيلة الاتصال المناسبة.

(singh&panady,2007,p117)

• وتعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة. (البكري,2009,ص134)

• كما تساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما وتزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري.

(Modhukar,2003,p3)

- وتؤدي عملية الاتصال دوراً رئيسياً مهماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال.

وتعتبر عملية الاتصال ذات أهمية للمنظمات المختلفة للأسباب التالية: (Chandan,2005,p283)

1. يؤدي الاتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ما قد يترتب عليه رفع الكفاية الإنتاجية، وهذا يتطلب العناية بالموارد البشرية، والعلاقات بين الإدارة العليا والإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة.

2. تؤدي عملية الاتصال كذلك دوراً مهماً وحيوياً في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات، تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقييم النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها.

ولهذا تعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات وتغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ. (القرعان,2004,ص77)

والاتصال الجيد يسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهماً وقبولاً من المرؤوسين، من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال ويدعم الاتصال الجيد بين الأفراد ويساعدهم في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، ويبين

كذلك حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في التنظيم، ويفيد الاتصال الفعال كذلك في عملية التوجيه، وتقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين في المنظمة، بهدف إحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية. (حريم،2004،ص244)

وتعتبر الاتصالات وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في التعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتمكن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد. (أبو أصعب،2010،ص62)

4.1.2 أهداف الاتصالات الإدارية

إن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت بها المؤسسة، لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها: (Stoner,2002,p111)

1. تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال: حيث يساعد الاتصال التنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة المختلفة، فبدون الاتصال الداخلي تصبح عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين عن بعضهم لا يمكنهم تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة.
2. المشاركة في المعلومات: تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويساعد أيضا في:

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهماتهم وتعريفهم بواجباتهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3. اتخاذ القرارات: يحتاج العاملون إلى معلومات لاتخاذ قرار معين، وهذه المعلومات يمكن الحصول

عليها من خلال الاتصال.

4. التعبير عن مشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم

ونقتهم بالآخرين، والتقليل من دور الإشاعة.

5.1.2 خصائص الإتصالات الإدارية

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة

للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وأشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام

بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها. (ماهر، 2004، ص54)

ويتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها: (جودة، 2009، ص121)

1. الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في

الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

2. الاتصال عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم

مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

3. الاتصال عملية دائرية: ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

4. لا يمكن إلغاء الاتصال: ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

5. الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال ولا سيفشل الاتصال.

6.1.2 إتجاهات الاتصالات الإدارية

تسير عملية الاتصال في المنظمات الإدارية في اتجاهين: داخلي وخارجي، حيث يكون الاتجاه الداخلي في المنظمة بين الفروع والأقسام المختلفة، ويتدفق من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي، أو وفق كل الاتجاهات المذكورة، أما الاتجاه الخارجي للاتصال في المنظمات فيكون بين المنظمة والبيئة الخارجية، كالاتصال مع المنظمات الأخرى والمستهلكين والنقابات (العثيمين، 2004، ص234)، وفيما يلي عرض لاتجاهات الاتصال الداخلية في المنظمات الادارية:

- **الاتصالات الهابطة:** هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل، أي من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، أو من الرؤساء إلى المرؤوسين وتهدف هذه الاتصالات إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تشرح السياسات والأهداف من الإدارة العليا إلى بقية المستويات الإدارية.

ويعتبر هذا الاتجاه ضرورياً لممارسة أعمال الإدارة وإرسال الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج، وتوضيح نظم وسياسات العمل في المنظمة للمرؤوسين. (دليو، 2003، ص116)

• الاتصالات الصاعدة:

وهذا النوع من الاتصالات يتجه من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا، أو من المرؤوسين إلى الرؤساء، وتكون الاتصالات الصاعدة على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوى ومقترحات وأفكار وآراء ومشاكل عمل، وعلى الرغم من أن الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعاً إلا أن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها بحيث يتم عن طريقها إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور. ويعبر الاتصال الصاعد عن التغذية العكسية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، حيث يعطي الفرصة للرؤساء لمعرفة الآثار السلبية والانحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأنشطة والبرامج المختلفة. (Eluteibi, 2005, p18)

• الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات الجانبية وتتم هذه الاتصالات في المستوى الإداري الواحد، حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات في المستوى الإداري الواحد مما يحقق التنسيق بينها. وهذا الاتجاه يتجاوز مشكلة الهرمية في الاتصال بين العاملين. (الطائي، 2005، ص94)

والاتصال في المنظمات بشكل عام تأخذ شكلين رئيسيين هما الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية، فالداخلية تتمثل بتدفق المعلومات داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها، وتأخذ أشكال الاتصالات الداخلية الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية، أما الاتصالات الخارجية فإنها تتمثل بكافة الاتصالات

التي تقوم بها المنظمة مع المنظمات الأخرى أو مع زبائننا، وتمتد عمليات الاتصال الخارجي من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة. (Griffin&Moorhead,1986,p24)

7.1.2 أساليب وطرق الاتصالات الإدارية

تختلف وتتعدد طرق وأساليب الاتصال الإداري، حسب ظروف العمل والبيئية التي تحيط بعملية الاتصال، وطبيعة العلاقة التي تربط بين أطراف عملية الاتصال (الجور، 2000، ص110)، وفيما يلي توضيح لطرق وأساليب الاتصال:

- **الاتصال الشفهي:** وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم، ووسائل الاتصال الشفهي متعددة يمكن أن نميز منها: المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات. (حسن، 2003، ص54)

ويعتمد هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على أساس الصلة المباشرة بين العاملين، ومن خلال هذا النوع من الاتصال يكون تبادل الأفكار والمعلومات وملاحظة ردود فعل بين أطراف عملية الاتصال بشكل مباشر وجهاً لوجه، ومن صور هذا النوع من الاتصال: الاجتماعات غير الرسمية التي تحدث بين الزملاء في العمل في أوقات الراحة، واللقاءات الرسمية المباشرة التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين. (المغربي، 2004، ص235)

- **الاتصال الكتابي:** وتتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة، ويكثر هذا النوع من الاتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير، ولكي تكون الاتصالات الكتابية أكثر فعالية، يجب أن تتسم الكلمة

المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، الاتصالات الكتابية أشكالاً عديدة منها: الاقتراحات والمذكرات، والشكاوي، والتقارير والإحصاءات، والصحف والمجلات. (العيشمين,2004,ص25)

● **الاتصال غير اللفظي:** يعتبر الاتصال غير اللفظي من أقدم طرق الاتصال التي استخدمها الإنسان لتبادل المعلومات والأفكار، ويعرف الاتصال غير اللفظي على أنه عملية التعبير عن الرسائل التواصلية بين الأفراد والجماعات بطرق وأساليب غير لغوية، ويتم عادة عبر العديد من القنوات مثل، تعبير الوجه، وحركات العيون، والإيماءات، والهيئة، والمسافة، والمظهر، والصوت (ober,2003,p311) ، ويعتبر الاتصال الغير لفظي من أكثر أساليب وطرق الاتصال صدقاً وأهمية. (Chandan,20005,p288)

● **الاتصال البصري أو المرئي:** ويقصد بالاتصال المرئي ذلك التواصل الذي يحدث من خلال الصور، والرسوم البيانية، والمخططات التنظيمية، والرموز، والإشارات، حيث تقوم هذه الوسائل غالباً بنقل الرسالة الاتصالية بفاعلية أكبر، ويمكن استخدام هذه الطريقة في الاتصال كمكمل، أو ملحق لباقي الطرق التي ذكرت سابقاً، كما يمكن استخدامها في الاتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، أو الاتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون لغة الشخص الذي يقوم بعملية الاتصال، ومن الأمثلة على الاتصال المرئي: الأفلام، والأقراص المرنة، وأجهزة العرض، وغيرها. (Madhukar,2003,p9)

7.1.2 المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإدارية

إن تنفيذ عملية الاتصال بفاعلية يحتاج إلى جملة من المهارات المتنوعة من الواجب إتقانها وهي:
(حسن,203,ص9)

• **مهارة التحدث:** إن الإتصال اللفظي المباشر ذو أهمية في التأثير على مواقف الأفراد في عملية الاتصال، وهذا يتطلب إتقان مهارات التحدث وأن يكون لدى العاملين الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة، بحيث تتناسب درجة شدة وانخفاض نبرة صوت المتحدث مع المواقف والظروف المحيطة. (Thill&Bovee,2005,p79)

• **مهارة الكتابة:** تساعد الكتابة على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة، وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة. (إدريس,2005,ص650)

إن الكتابة كوسيلة اتصال تمتاز بعدد من الخصائص والسمات التي لا تتوفر في غيرها من الوسائل منها سهولة الرجوع إلى المادة المكتوبة، وإمكانية استخدامها في أي وقت. (حجاجة,2004,ص260).

• **مهارة الاستماع:** يعتبر الاستماع الفعال مهارة مثل أي مهارة أخرى تتطلب من الفرد الممارسة والخبرة لإتقانها، حيث يساهم في تقليل حدة التوتر بين أطراف عملية الاتصال أثناء النقاش أو الحوار، حيث يؤدي الاستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم والمشاكل التي يواجهونها، كما يعزز التعاون والثقة بين الأفراد، ويعطي إحساسا لدى المتحدث بأنه يلقي الاحترام والتقدير من المستقبل، وبأن موضوع حديثه جدير بالاهتمام. (ألين,2001,ص12)

• **مهارة القراءة:** الهدف من القراءة هة الوصول إلى المعنى بسرعة ، ولكي تتحقق فاعلية عملية القراءة والاستيعاب، فإن ذلك يتطلب أن تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب،

لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها، والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة والتحليل وقراءة ما بين السطور، بالإضافة إلى تنمية مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح، والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة، والمقدرة على كتابة ملخص لأفكار الموضوع الذي تمت قراءته. (جودة، محفوظ، 2009، ص162)

8.1.2 معوقات الاتصال الإداري

يكون الاتصال فعالاً عندما يفهم المستقبل مضمون الرسالة التي أراها المرسل، ويمكن أن تتعطل أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال نتيجة التشويش المادي أو المعنوي، أو الخلل في الإدراك، أو اختلافات اللغة، كما تتأثر عملية الاتصال الإداري بمعوقات تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال ومن تلك المعوقات في المنظمات يلي: (Mdhukar, 2003, p67)

- وسيلة اتصال غير مناسبة: ، حيث أن اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، مما يتطلب من المرسل أن يقوم بإعادة الاتصال بعد اختيار وسيلة أخرى مناسبة. (جوهر، 2000، ص22)
- الإكثار من الحشو في الرسالة غير المبرر، الذي يؤدي إلي شعور المستقبل بالملل خلال الاتصال، وبالتالي عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة الاتصالية خصوصاً في الاتصال الإداري المكتوب. (ماهر، 2004، ص39)
- الاتجاهات السلبية لدى المرسل، وعدم توفر الاستعداد الكافي، والعلاقات الودية لدى أطراف عملية الاتصال. (المغربي، 2004، ص240)

- عدم توافر الخبرات اللازمة لدى أطراف عملية الاتصال على استخدام المهارات الأساسية للاتصال مع الآخرين مثل مهارة التحدث، والكتابة، والتفكير المنطقي، والقراءة والاستماع، ومهارات الاتصال غير اللفظي. (بلال، 2005، ص365)
- الاختلاف في إدراك أطراف عملية الاتصال، حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار، والخلفيات الاجتماعية والثقافية، يكونون انطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات المواقف الاتصالي. (Ober,2003,p21)
- عدم وجود لغة مشتركة بين أطراف الاتصال، مما يؤدي إلى الالتباس في المفاهيم والمصطلحات، وإعطاء معاني مختلفة لذات الكلمات أو الحركات الاتصالية، لذا نجد أنه كلما وجدت (Thiil&Bovee,2005,p20).
- خبرات وثقافة مشتركة بين الأفراد، كانت المعاني التي يعطونها للرسائل الاتصالية متقاربة.
- تصفية المعلومات المرسله من الإدارة الدنيا إلى المستويات الإدارة، ويحدث ذلك غالبا في الاتصالات الصاعدة، حيث يتم تعديل، أو استبعاد بعض المعلومات المضمنة في الرسالة، بقصد زيادة قيمتها في نظر المستقبل، ولكون تلك المعلومات تعتبر الأساس في ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية على أداء المرؤوسين، وعلى ضوءها تتحدد مستويات الكفاءة والأجور والحوافز. (إدريس، 2005، ص365)

2-2 المبحث الثاني: القرارات الإدارية

1.2.2 تمهيد

تُمثّل القرارات الإدارية نقطة البداية الخاصّة في كافة الفعاليات والنشاطات ضمن حياة الشركات والمؤسسات، ومن هنا تحصل القرارات الإدارية على أهميّتها في بيئة العمل وتحميها سياسة الشركة والأدوار الرسمية للمدراء، وسنتكلم في هذا الفصل عن مفهوم القرارات الإدارية وأهميتها وخصائصها.

2.2.2 مفهوم وماهية القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل تعتبر قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في إدارة المنظمات، كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام، وعملية اتخاذ القرارات 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. (جودة، 2009، ص137)

وتعد عملية اتخاذ 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. (الخوالدة، 2005، ص34)

ويعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل

الأخطاء ويقوم الإعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمديرين ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة. (أبو قديري, 2003, ص118)

وقد تعددت تعريفات مفاهيم اتخاذ 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 الفعال، وتكون البدائل المختلفة ذات سمة تحقق الهدف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة. (Harrison, 1999, p56)

– وإتخاذ القرار تصرف إداري لاختيار البديل الممكن من بين مجموعة من البدائل المطروحة وإصدار حكم معين عما يجب فعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها. (مشرقي, 1997, ص99)

– 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. (العدوان, 2006, ص56)

– وإتخاذ القرارات كل ما يتخذه القادة والمسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه. (Schermeron, 2004, p73)

– وإِتخاذ القرارات تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس العلمي بغرض الوصول إلى حل ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق تلك الحلول. (ياغي,2002,ص34)

– مما سبق يتضح أن القرار هو القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف محير، وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها عن المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية. (kaplan,2000,79)

3.2.2 أهمية إتخاذ القرارات الإدارية:

تتبع أهمية اتخاذ القرارات الإدارية من الجوانب التالية:

1. أنها محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. (كنعان,2007,ص75)

2. يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات، كما عملية اتخاذ القرار تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة. (مشرقي,1997,ص99)

يمكن تصنيف القرارات وفقاً للمستوى الإداري كالآتي: (Garthe,2004,p46)

- **القرارات الاستراتيجية:** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله، والبيئة المحيطة، حيث تميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ، ويتم اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا).
- **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى، إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم العمل.
- **القرارات التشغيلية:** وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة الدنيا أو الإدارة التشغيلية.

4.2.2 خصائص القرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرارات أهم العمليات الإدارية وحتى تكون هذه العملية فاعلة لا بد أن تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ومن هذه الخصائص أنها: (Ashram,2005,,p116)

- **عملية عقلية:** فإتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.
- **عملية هادفة:** إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف معين يسعى المديرين إلى تحقيقه.
- **عملية اختيار:** ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
- **عملية معقدة:** ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في الاتخاذ والتنفيذ والتأثير.

- **عملية إنسانية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين بالقرار.
- **عملية مستقبلية:** أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.

الفصل الثالث

الإطار العملي

1-3 تمهيد

يتناول هذا الفصل توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، وبناء وتصميم الأداة، ومجتمع البحث، وعينة البحث، والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

2-3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية، وتم تصميم استبانة من أجل ذلك الغرض، وضمن ما يلي:

📌 القسم الأول: وهو القسم المتعلق بالدراسة، ويقسم إلى ما يلي:

- المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية

• البعد الأول: اتجاه الاتصال

• البعد الثاني: طرق الاتصال

- المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية

• سرعة اتخاذ القرار

• سهولة اتخاذ القرار

• جودة القرار المتخذ

📌 القسم الثاني: البيانات الشخصية

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في (منظمة قرى الأطفال السورية SOS)، و قد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على العاملين ضمن المنظمة وتم استرداد /58/ استبيان.

3-4 اختبار ثبات أدوات القياس:

يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف. إن معامل الثبات ألفا كرونباخ هو من أهم وأفضل طرق تقييم ثبات أداة القياس، وطبقاً لمعظم المراجع الإحصائية فإن مقدار ثبات بدرجة 60% أو أكثر يدل على اتساق داخلي مرضٍ، والجدول التالي يوضح درجة ثبات كل مقياس من مقاييس الاستبيان:

جدول 1 اختبار ألفا كرونباخ لثبات الأستبانة1

المتغير	مقياس الثبات والمصدقية
الاتصالات النازلة	0.748
الاتصالات الصاعدة	0.729
الاتصالات الأفقية	0.718
وسائل الاتصال المكتوبة	0.799
وسائل الاتصال الشفوية	0.610
وسائل الاتصال الإلكترونية	0.794
سرعة اتخاذ القرار	0.631
سهولة اتخاذ القرار	0.643
جودة القرار المتخذ	0.730

المصدر من اعداد الباحث خلال نتائج تحليل SPSS

نجد من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات والمصدقية لكافة متغيرات الدراسة أكبر من 60%، وبالتالي فإن درجة الاتساق الداخلي لعناصر الاستبيان جيدة، وعليه يمكننا اعتماد بياناته.

5.3. خصائص أفراد العينة

بلغت العينة /58/ فرداً أجابوا طوعاً على الاستبيان الإلكتروني الذي تم توزيعه، وستتم مناقشة الخصائص الوصفية من خلال البحث في المتوسطات والتكرارات للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

1.5.3. الجنس:

جدول 2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	26	44.8	44.8	44.8
	أنثى	32	55.2	55.2	100.0
Total		58	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق بأن عدد الإجابات على الاستبيان قد بلغ /58/ اجابة، وكان 26 من الإجابات والتي تمثل 44.8% من العينة التي أجابت على الاستبيان ذكور، و 32 من الإجابات 55.2% أي الباقي منها كانوا إناث لأن أكثر المشرفين على الأطفال يكونوا إناثاً.

2.5.3. الفئة العمرية:

جدول 3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	3.4	3.4	3.4
	من 25 إلى 34 سنة	24	41.4	41.4	44.8
	من 35 إلى 44 سنة	29	50.0	50.0	94.8
	45 أو أكثر	3	5.2	5.2	100.0
Total		58	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وجد من الجدول السابق أن 3.4% من العينة (أي 2 فرد) كانت أعمارهم أقل من 25 سنة، مقابل 41.4% (أي 24 فرد) كانت أعمارهم بين 25 و34 سنة، إضافة إلى ذلك تبين أن العينة تحوي 50% (أي 29 فرد) ممن أعمارهم بين 35 و44 سنة، وهي نسبة الأعلى للعاملين في منظمة قرى الأطفال SOS سورية نظرا لعمل المنظمات المجتمعية يحتاج لناس خبرة وكفاءة وخصوصا في مجال رعاية الأطفال، ونسبة 5.2% (أي 3 أفراد) كانت أعمارهم أكثر من 45 سنة.

3.5.3. المؤهل العلمي:

جدول 4 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية / معهد متوسط	7	12.1	12.1	12.1
	إجازة جامعية	38	65.5	65.5	77.6
	دراسات عليا	13	22.4	22.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وجد من الجدول السابق، أن 12.1% من العينة (أي 7 أفراد) كان مستوى تأهيلهم العلمي شهادة ثانوية أو معهد، مقابل 65.5% (أي 38 فرد) كان مستوى تأهيلهم العلمي إجازة جامعية، لأن المنظمات الدولية تطلب معايير معينة في التوظيف أن يكونو حاصلين على اجازات جامعية في علم النفس والاجتماع والإدارة ، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 22.4% (أي 13 فرد) كان مستوى تحصيلهم العلمي دراسات عليا.

4.5.3. طبيعة العمل

جدول 5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير إداري	21	36.2	36.2	36.2
إدارة دنيا	9	15.5	15.5	51.7
إدارة متوسطة	27	46.6	46.6	98.3
إدارة عليا	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق، أن 36.2% من العينة (أي 21 فرد) كانوا من غير الإداريين، مقابل 15.5% (أي 9 أفراد) كان مستوى طبيعة عملهم من الإدارة الدنيا، بينما كان 46.6% من العينة من الإدارة المتوسطة وهي النسبة الأعلى في المنظمات الدولية أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 1.7% (أي فرد واحد) كان مستوى طبيعة عمله من الإدارة العليا.

4.5.3. سنوات الخبرة:

جدول 6 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	9	15.5	15.5	15.5
	5 - 9 سنوات	23	39.7	39.7	55.2
	10 - 14 سنة	10	17.2	17.2	72.4
	15 سنة أو أكثر	16	27.6	27.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وجد من الجدول السابق، أن 15.5% من العينة (أي 9 أفراد) كانوا من ذوي خبرة عمل أقل من 5 سنوات، مقابل 39.7% (أي 23 فرد) كان خبرتهم بين 5 – 9 سنوات، بينما كان 17.26% (أي 10 أفراد) من العينة من ذوي خبرة عمل بين 10 – 14 سنة، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 27.6% (أي 16 فرد) كان سنوات عملهم وخبرتهم تتجاوز 15 سنة.

6.3. الإجابات على تساؤل الدراسة:

المحور الأول: الاتصالات الادارية:

اختبار المتوسطات الحسابية حول الإتصالات النازلة :

جدول رقم 7 One sample T test المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الاتصالات النازلة

One-Sample Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
يتوفر في الشركة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر	58	3.8621	.86751	.11391	.000
تتوفر في الشركة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	58	3.6207	.81278	.10672	.000
تسهل الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل	58	3.6552	.88954	.11680	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

بالاطلاع على قيم متوسطات الإجابات للأسئلة السابقة، نلاحظ أن الاتجاه إيجابي حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات أكبر من 3، وأن أغلب الإجابات هي تميل نحو الموافقة نسبياً. كما نلاحظ في عمود الاخير أن قيمة الـ (Sig) هي أصغر من 0.05 في جميع الأسئلة الخاصة بالاتصالات النازلة كنمط من أنماط الاتصالات الإدارية، أي انه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أجابات أفراد العينة و الأسئلة حول الإتصالات النازلة.

إختبار المتوسطات الحسابية حول الاتصالات الصاعدة:

جدول 8 اختبار المتوسطات احسابية One sample T test لإجابات العينة نحو الإتصالات الصاعدة

One-Sample Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
تتوفر في الشركة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر	58	3.6552	.80681	.10594	.000
يتوفر في الشركة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	58	3.6379	.89243	.11718	.000
تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول المعلومات الضرورية لأداء العمل	58	3.7586	.96082	.12616	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

بالاطلاع على قيم متوسطات الإجابات للأسئلة السابقة، نلاحظ أن الاتجاه إيجابي حيث أن قيمة المتوسط

الحسابي للإجابات أكبر من 3، وأن أغلب افراد العينة يميلون إلى الموافقة.

ونلاحظ أيضا قيمة الـ (Sig) هي أصغر من 0.05 في جميع الأسئلة الخاصة بالاتصالات الصاعدة كنمط

من أنماط الاتصالات الإدارية، أي يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأسئلة وإجابات المبحوثين وبالتالي

يرى أفراد العينة أن إتباع الإدارة للاتصالات الصاعدة يسهل من إيصال آراء العاملين للإدارة العليا وتوضيح

صورة أكثر.

جدول متوسطات الحسابية حول الاتصالات الأفقية:

جدول 9 رقم المتوسطات الحسابية One sample T test للاتصالات الأفقية

One-Sample Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
يتوفر في الشركة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.	58	3.6897	.99484	.13063	.000
يتوفر في الشركة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف	55	3.6545	1.00403	.13538	.000
تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل	57	3.6491	1.00873	.13361	.000

بالاطلاع على قيم متوسطات الإجابات للأسئلة السابقة، نلاحظ أن الاتجاه إيجابي حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات أكبر من 3، وأن أغلب الإجابات تميل نحو الإيجابية نسبياً. وبالنظر إلى قيمة الـ (Sig) هي أصغر من 0.05 في جميع الأسئلة الخاصة بالاتصالات الأفقية كنمط من أنماط الاتصالات الإدارية، وبالتالي يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وإسئلة الإتصالات الأفقية.

إختبار المتوسطات الإحصائية حول اسلوب النمط الكتابي:

جدول 10 المتوسطات الحسابية One sample T test لإجابات العينة نحو الاسلو الكتابي

One-Sample Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في الشركة بشكل مكثف	58	3.6207	1.15208	.15128	.000
تنتم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالوضوح	58	3.4483	1.07886	.14166	.002
تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لأداء العمل	58	3.7069	1.02613	.13474	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يوضح الجدول متوسطات الإجابات للأسئلة السابقة، نلاحظ أن الاتجاه إيجابي حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات أكبر من 3، وأن أغلب الإجابات تميل نحو الموافقة نسبياً.

نلاحظ أن قيمة الـ (Sig) هي أصغر من 0.05 في جميع الأسئلة الخاصة بالاتصال الإداري المكتوب، التفسير أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين وأسئلة اساليب الإتصال المكتوبة أي أن أفراد العينة يرون أن اتباع الإدارة للمراسلات المكتوبة يسهل من عملهم ويوضح لكل فرد مهمته ودوره ضمن المنظمة.

إختبار المتوسطات الحسابية نحو الاتصالات الشفهية:

جدول 11 المتوسطات الحسابية One sample T test لإجابات العينة نحو الإتصال الشفوي

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في الشركة بشكل مكثف.	58	3.3966	1.07507	.14116	.007
تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في الشركة بالوضوح.	58	3.2586	.96537	.12676	.046
تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في الشركة بتوفير المعلومات المطلوبة لأداء العمل.	58	3.0690	.95260	.12508	.584

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

بالاطلاع على قيم متوسطات الإجابات للأسئلة السابقة، نلاحظ أن الاتجاه إيجابي حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات أكبر من 3، وأن الإجابات كانت تميل نسبياً نحو القبول باستثناء السؤال الثالث في الجدول يميل أفراد العينة على الحيادية.

من خلال الاطلاع على الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة الـ (Sig) هي أصغر من 0.05 في السؤالين الأول والثاني في حين يرفض العاملان فكرة أن الاتصال الشفوي يساهم في توفيق المعلومات المطلوبة لأداء العمل حيث بلغت قيمة الـ (Sig) 0.584 وذلك بسبب أنه لا يمكن للعاملين الاعتماد على المعلومات الشفهية لعدم اتخاذها كمييار ثابت لأداء العمل وإمكانية نقل معلومات بشكل خاطئ.

إختبار المتوسطات الحسابية One sample T test حول الإتصالات الإلكترونية:

جدول 12 إختبار المتوسطات الحسابية One sample T test لإجابات العينة نحو الإتصالات الشفهية

One-Sample Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في الشركة بشكل مكثف.	58	3.7586	1.09721	.14407	.000
تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين بالوضوح.	58	3.7241	1.08891	.14298	.000
تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في الشركة بتوفير المعلومات المطلوبة لأداء العمل.	58	3.6724	1.11431	.14632	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

بالاطلاع على قيم متوسطات الإجابات للأسئلة السابقة، نلاحظ أن الاتجاه إيجابي حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات أكبر من 3، وأن أغلب الإجابات هي إما محايد أو موافق.

من خلال قيمة الـ (Sig) نلاحظ أنها أصغر من 0.05 في جميع الأسئلة الخاصة بالاتصال الإداري الإلكتروني، أي انه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وأسئلة الإتصال الإلكتروني. فإن أفراد العينة يروا أن اتباع الإدارة للمراسلات الإلكترونية يعطي مصداقية للمعلومات المتناقلة بين الإدارة والعاملين فيما بينهم، حيث أن الاتصالات الإلكترونية تتسم بالمصداقية والموثوقية في المنظمة.

• اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

1- التساؤل الاول:

ما هو أثر الإتصالات على سهولة إتخاذ القرارات الإدارية كبعد من أبعاد فاعلية إتخاذ القرار الإداري.

جدول Model Summary 13 لبعده سهولة القرار

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.440 ^a	.194	.179	.64434

a. Predictors: (Constant), Electronic

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يدل الجدول السابق على العلاقة بين أسلوب الاتصال الإلكتروني وسهولة اتخاذ القرارات الإدارية، ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.440$) أي أن العلاقة طردية ومتوسطة، ويدل معامل التفسير ($R^2=0.194$) على أن 19.4% من التغيرات في سهولة اتخاذ القرارات الإدارية يفسرها الاتصال الإلكتروني المتبع في المنظمة وذلك تبعاً لإجابات العاملين فيها.

جدول ANOVA 14 لبعده سهولة إتخاذ القرار

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.589	1	5.589	13.462	.001 ^b
	Residual	23.250	56	.415		
	Total	28.839	57			

a. Dependent Variable: ease_implementation

b. Predictors: (Constant), Electronic

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يدل الجدول السابق على مدى جودة تمثيل النموذج، ومن ملاحظة أن قيمة الـ (Sig=0.001) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي فإن جودة النموذج جيدة وقابلة للتمثيل بشكل معادلة خطية بعد حذف المتغيرات المستقلة الغير مؤثرة على المتغير التابع.

جدول 15 مؤشر الإنحدار بين الاتصال الإلكتروني وبعد سهولة إتخاذ القرار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.946	.353		5.510	.000
	Electronic	.338	.092	.440	3.669	.001

a. Dependent Variable: ease_implementation

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial	Collinearity
					Correlation	Statistics
						Tolerance
1	Down_Communication	.046 ^b	.361	.719	.049	.967
	UP_Communication	.129 ^b	.917	.363	.123	.771
	Horizontal_Communication	.171 ^b	1.189	.239	.158	.725
	Written	.038 ^b	.295	.769	.040	.918
	Oral_Communications	-.041 ^b	-.320	.750	-.043	.937

a. Dependent Variable: speed_decisions

b. Predictors in the Model: (Constant), Electronic

ومن الجدول السابق يلاحظ أنه عند ازدياد تقييم أسلوب الاتصال الإلكتروني بمقدار وحدة واحدة تزداد سهولة اتخاذ القرار الإداري بمقدار 0.338 وحدة، ومما سبق يمكن تمثيل المعادلة بالشكل التالي:

$$\text{سهولة اتخاذ القرار الإداري} = 1.946 + (0.338 \times \text{أسلوب الاتصال الإلكتروني})$$

2- التساؤل الثاني:

"ما هو أثر للاتصالات الإدارية على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية كبعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار الإداري"

جدول Model Summary 16 لبعده سرعة إتخاذ القرار

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.387 ^a	.150	.135	.68919

a. Predictors: (Constant), Electronic

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يدل الجدول السابق على العلاقة بين أسلوب الاتصال الإلكتروني جودة القرارات الإدارية المتخذة، ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.387$) أي أن العلاقة طردية ومتوسطة، ويدل معامل التفسير ($R^2=0.150$) على أن 15.00% من التغيرات في سرعة اتخاذ القرارات الإدارية يحددها الاتصال الإلكتروني المتبع في المنظمة وذلك تبعاً لإجابات العاملين فيها.

جدول ANOVA 17 لبعده سرعة إتخاذ القرار

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.697	1	4.697	9.889	.003 ^b
	Residual	26.599	56	.475		
	Total	31.297	57			

a. Dependent Variable: speed_decisions

b. Predictors: (Constant), Electronic

يدل الجدول السابق على مدى جودة تمثيل النموذج، ومن ملاحظة أن قيمة الـ ($Sig=0.003$) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي فإن جودة النموذج جيدة وقابلة للتمثيل بشكل معادلة خطية بعد حذف المتغيرات المستقلة الغير مؤثرة على المتغير التابع.

جدول 18 مؤشر الإنحدار بين أسلوب الاتصال الإلكتروني وبعد سرعة إتخاذ القرار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.109	.378		5.584	.000
	Electronic	.310	.099	.387	3.145	.003

a. Dependent Variable: speed_decisions

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Down_Communication	.037 ^b	.297	.767	.040	.967
	UP_Communication	.099 ^b	.723	.473	.097	.771
	Horizontal_Communication	.124 ^b	.877	.384	.117	.725
	Written	-.088 ^b	-.702	.485	-.094	.918
	Oral_Communications	-.078 ^b	-.628	.532	-.084	.937

a. Dependent Variable: ease_implementation

b. Predictors in the Model: (Constant), Electronic

ومن الجدول السابق يلاحظ أنه عند ازدياد تقييم أسلوب الاتصال الإلكتروني بمقدار وحدة واحدة تزداد سرعة

اتخاذ القرار الإداري بمقدار 0.310 وحدة، ومما سبق يمكن تمثيل المعادلة بالشكل التالي:

$$\text{سرعة اتخاذ القرار الإداري} = 2.109 + (0.310 \times \text{أسلوب الاتصال الإلكتروني})$$

3- التساؤل الثالث:

"ما هو أثر للاتصالات الإدارية على جودة القرارات الإدارية كبعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار الإداري"

يدل الجدول السابق على أنه من جميع أبعاد أنماط الاتصالات الإدارية وأساليبها، فإنه المتغير المستقل الوحيد الذي يؤثر على سرعة اتخاذ القرار الإداري هو أسلوب الاتصال الإلكتروني.

جدول Model Summary 19 لبعده جودة اتخاذ القرار

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.431 ^a	.186	.171	.78167

a. Predictors: (Constant), Electronic

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يدل الجدول السابق على العلاقة بين أسلوب الاتصال الإلكتروني جودة القرارات الإدارية المتخذة، ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.431$) أي أن العلاقة طردية ومتوسطة، ويدل معامل التفسير ($R^2=0.186$) على أن 18.60% من التغيرات في سرعة اتخاذ القرارات الإدارية يحددها الاتصال الإلكتروني المتبع في المنظمة وذلك تبعاً لإجابات العاملين فيها.

جدول ANOVA 20 لبعده جودة اتخاذ القرار

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.814	1	7.814	12.789	.001 ^b
	Residual	34.217	56	.611		
	Total	42.031	57			

a. Dependent Variable: quality_decisions

b. Predictors: (Constant), Electronic

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يدل الجدول السابق على مدى جودة تمثيل النموذج، ومن ملاحظة أن قيمة الـ (Sig=0.001) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي فإن جودة النموذج جيدة وقابلة للتمثيل بشكل معادلة خطية بعد حذف المتغيرات المستقلة الغير مؤثرة على المتغير التابع.

جدول 21 مؤشرات الإتحاد بين اسلوب الإلكتروني وبعد جودة إتخاذ القرار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.778	.428		4.151	.000
	Electronic	.400	.112	.431	3.576	.001

a. Dependent Variable: quality_decisions

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Down_Communication	-.002 ^b	-.013	.990	-.002	.967
	UP_Communication	.073 ^b	.530	.598	.071	.771
	Horizontal_Communication	.234 ^b	1.676	.099	.220	.725
	Written	-.044 ^b	-.345	.731	-.046	.918
	Oral_Communications	.097 ^b	.776	.441	.104	.937

a. Dependent Variable: quality_decisions

b. Predictors in the Model: (Constant), Electronic

ومن الجدول السابق يلاحظ أنه عند ازدياد تقييم أنماط الاتصال الإداري بمقدار وحدة واحدة تزداد جودة اتخاذ القرار الإداري بمقدار 0.400 وحدة، ومما سبق يمكن تمثيل المعادلة بالشكل التالي:

$$\text{جودة القرار الإداري} = 1.778 + (0.400 \times \text{أسلوب الاتصال الإلكتروني}).$$

النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وهي:

- يرى العاملون في المنظمة أن استخدام أنماط الاتصال (النازلة والصاعدة والأفقية) يساعد العاملين والإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية بشكل فعال.
- يرى العاملون في المنظمة أن استخدام وسائل الاتصال (المكتوبة والإلكترونية) يبسط العمل ويسهل ويوثق القرارات الإدارية المتخذة ويعطيها جودة عالية.
- لا تفيد وسائل الاتصال الشفوية في نقل المعلومات بين العاملين والإدارة حيث أنها لا تتصف بالموثوقية والدقة.
- كما بينت الدراسة أن وسائل الاتصال الإلكترونية هي أكثر وسائل الاتصال استخداماً في المنظمة، حيث أنه وبسبب أزمة كورونا والحجر الصحي واتباع أغلب الشركات والمنظمات لأسلوب العمل عن بعد أصبحت وسائل الاتصال الإلكترونية أكثر الوسائل مصداقية ومتابعة لمجريات العمل.
- وبينت أن وسائل الاتصال الإلكترونية هي الوحيدة التي تؤثر على أبعاد اتخاذ القرارات الإدارية (السهولة والسرعة والجودة) لتعطيها فعالية وكفاءة عالية.

التوصيات:

كما وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، وهي:

- الاستمرار بالاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن الإدارة إلى العاملين وزيادة الاهتمام بالاتصالات الصاعدة للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.
- تطبيق سياسة الباب المفتوح بين العمال والمدراء لتشجيع الإتصالات الشفوية وكسر عزلة بعض الموظفين الذين تنقصهم مهارات لإتصال الكتابية.
- تطوير وسائل الاتصال المكتوبة والإلكترونية لتوفير المعلومات، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.
- إقامة ندوات واجتماعات دورية وجلسات حوار لتفعيل وتنمية الإتصالات الشفهية بحسب الدراسة وتعزيز مهارات الاستماع والتحدث وإبداء الرأي لنقل رسالة جيدة للمدراء وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة.
- تحديث وسائل الإتصال بشكل مستمر لنقل أحر المستجدات والتعليمات وطريقة العمل من خلال الأتصال المرئي (الفيديوهاات, لوحات العرض, الكتيبات) لضمان تمكين العمال وجودة الرسالة.
- إبراز أهمية الاتصالات الشفوية والغير الرسمية بما لها دور إجتماعي جيد والاستفادة منها ضمن الإطار المؤسسي.
- اللجوء الى استعمال كل طرق ووسائل الاتصال المناسبة وعدم حصرها في فئة مهنية معينة او مستوى إداري معين حتى لاتشعر الفئات الاخرى بتهميش وتصل أو تحجب معلومات لمتخذي القرار.

- بما أن الإتصالات المكتوبة والإلكترونية أثبتت جودتها وموثوقيتها على الإدارة توفير مستلزمات التقنية اللازمة من أجهزة ونظم معلومات وشبكة أنترنت فعالة في كافة المستويات الإدارية.

المراجع:

• المراجع باللغة العربية:

1. أبو أصبع، صالح، وأبو عرجة، تيسير، (2010)، مقال "الاتصالات والعلاقات العامة، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات".
2. أبو قديري، زعل محمد، (2003)، تقرير "مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية"، جامعة مؤتة، الأردن.
3. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، (2005)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
4. ألين، مادلين بيرلي، أنطوانيت د. لوشا، (2001)، الإنصات: فهم ما وراء الكلمات، ترجمة هالة صدقي، ط 1، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
5. بلال، محمد إسماعيل، (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط 2، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
6. البكري، ثامر، (2009)، الإتصالات التسويقية والترويج، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. الجوهر، محمد ناجي، (2000)، الاتصال التنظيمي، العين، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
8. جودة، محفوظ أحمد، (2009)، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران، عمان.
9. حجاجه، علي خلف، (2004)، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
10. حريم، حسين، (2004)، السلوك التنظيمي، ط 2، عمان، دار الحامد للنشر.

11. حسن، ماهر محمد، (2003)، "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي، عمان.
12. دليو، فضيل، (2003)، "اتصال المؤسسة"، ط 1، القاهرة، دار الفجر للنشر.
13. الخوالدة، رياض عبدالله، (2005)، "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري"، (رسالة ماجستير غير منشورة) المؤسسات العامة الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن.
14. الطائي، محمد عبد حسين، (2005)، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، ط 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
15. العثيمين، فهد بن سعود، (2004)، "الإتصالات الإدارية ماهيتها" - أهميتها - أساليبها، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
16. العدوان، شاكر أحمد طلال، (2006)، "أثر خصائص المعلومات الإدارية على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية" في المؤسسات العامة الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن.
17. القرعان، أحمد خليل، وحراشنة، إبراهيم محمد، (2004)، "الإدارة المدرسية الحديثة"، دار الإسراء للنشر، عمان.
18. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، "السلوك التنظيمي"، ط 3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
19. المغربي، كامل محمد، (2004)، "السلوك التنظيمي": مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
20. كنعان، نواف، (2007)، "إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

21. ماهر، أحمد، (2004)، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال:، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

22. مشرقي، حسن علي، (1997)، "نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة"، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع.

23. هلال، محمد عبد الغني، (1999)، "مهارات الإتصال: فن الإستماع والحديث"، القاهرة، مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع.

24. ياغي، محمد عبد الفتاح، (2002)، "إتخاذ القرارات التنظيمية"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

• المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ashram, H., (2005), Leadership Decision Making. USA: Harvard Press.
2. Chandan, Jit S., (2005), Organizational Behavior, Ed 3, New Delhi, Vikas Publishing House PVT LTD.
3. Daft, Richard L. and Noe, Raymond A., (2001), Organizational Behavior, New York, Harcourt Collage.
4. El-Uteibi, Subhi, (2005), Effective Communication and Personal Business Skills, ed 1, Amman, Dar Al Hammed.
5. Garthe, J., (2004), Organizational Theory, Design and Change, Text and Cass, New Jersey: Prentice Hall.
6. Griffin, R.W & Moorhead, G., (1986), Organization Behavior, 1st ed, Houghton Mifflin, Roston.
7. Harrison, F., (1999), The Managerial Decision - Making Process. New York: Houghton Mifflin Company.

8. Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Harvard Business School Printing.
9. Madhukar, R. K. (2003), Business Communication and Customer Relations, ed 2, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt Ltd.
10. Nasro, Masoud, (2001), Communication Skills, Amman, Al Safa Publishing.
11. Ober, Scot, (2003) Contemporary Business Communication, ed 5, New York, Houghton Mifflin Company.
12. Schermerhon, J., (2004), Core Concept of Management. New York: John Wiley, Inc.
13. Singh, Yougendra and Pandey, Mamta, (2004), Principles of Organizational Behavior, New Delhi, A. I. T. B. S.
14. Stoner, J.A.F., (2002) Management, 1st ed, Prentice Inc, New Jersey.
15. Thill, John V. and Bovee, Courtland L., (2005) Excellence in Business Communication, ed 6, USA: Person Prentice Hall.

الملاحق:

الاستبيان:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:

أنثى

ذكر

العمر:

من 28 إلى أقل من 38 سنة

من 18 إلى أقل من 28 سنة

أكثر من 48 سنة

من 38 إلى أقل من 48 سنة

المؤهل العلمي:

شهادة جامعية

شهادة ثانوية

دكتوراه

ماجستير

طبيعة العمل:

إدارة وسطى

إدارة عليا

غير إداري

إدارة دنيا

سنوات الخبرة:

من 5 - 9 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة أو أكثر

10 - 14 سنة

القسم المتعلق بالدراسة

القسم الاول: الاتصالات الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1- الاتصالات النازلة					
					يتوفر في الشركة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر
					تتوفر في الشركة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم
					تسهل الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل
2- الاتصالات الصاعدة					
					تتوفر في الشركة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر
					يتوفر في الشركة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم
					تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل
3- الاتصالات الأفقية					
					يتوفر في الشركة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.
					يتوفر في الشركة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف
					تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل
4- وسائل الاتصال المكتوبة					
					تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في الشركة بشكل مكثف
					تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالوضوح
					تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لأداء العمل

					5- وسائل الاتصال الشفوية
					تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في الشركة بشكل مكثف.
					تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في الشركة بالوضوح.
					تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في الشركة بتوفير المعلومات المطلوبة لأداء العمل.
					6- وسائل الاتصال الإلكترونية
					تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في الشركة بشكل مكثف.
					تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين بالوضوح.
					تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في الشركة بتوفير المعلومات المطلوبة لأداء العمل.

القسم الثاني: القرارات الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- سرعة القرارات الإدارية
					يتناسب الوقت المبدول لتلبية اتخاذ القرارات الإدارية مع الوقت المتوقع منهم.
					تتميز فعالية القرارات الإدارية بقدرته العالية في التسليم السريع للخدمة تجاه العملاء
					يتم الاستجابة لفاعلية القرارات بسرعة وكفاءة
					تتم مراقبة السرعة والزمن المستغرق في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
					متابعة القرارات الإدارية بعد اتخاذها يؤدي إلى جودة القرارات المتخذة
					2- سهولة تنفيذ القرارات الإدارية
					القرارات المتخذة يعتمد عليها في تحقيق الهدف
					يتم معالجة الصعوبات التي تواجه المديرين بسهولة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

					تساعد عملية سهولة ترشيد القرارات الإدارية في صناعة القرار من خلال تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ القرار
					سهولة تنفيذ القرار تؤدي إلى تطوير النظام المتكامل للمعلومات الإدارية واستمرارية العمل
					سهولة تنفيذ القرار يؤدي إلى تقوية التعاون بين العاملين في الإدارة العليا ويسهم في الخروج بقرارات إدارية سليمة
3- جودة القرارات الإدارية					
					غالبا ما تقوم الإدارة باتخاذ قرارات إدارية صحيحة
					تقييم جودة القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة يؤدي إلى التأكد من سلامة القرارات المتخذة
					يتم إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
					تتسم جودة القرارات الإدارية المنفذة بالدقة والوضوح
					تتسم جودة القرارات الإدارية المتخذة بالمصداقية والشفافية