

**Republic of Yemen**  
Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
**International Malaysian  
University**  
Faculty of Finance and Business



**الجمهورية اليمنية**  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الماليزية الدولية  
كلية المال والأعمال

# "أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب"

مقدم من الطلاب /

فؤاد عبد الله ناصر سالم

عبد الله محمد مدهش

إشراف الدكتور/

أحمد خالد بروق

2023 – 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ﴾ ﴿7﴾

صدق الله العظيم

﴿سورة السجدة، ﴿7﴾﴾

# الإهداء

إلى

من مهم سبباً في وجودنا في هذه الحياة  
... أمهاتنا وأبنا حفظهم الله وزادهم الله صبه وعافية ...

إلى

من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم أفئدني  
... أخواني وأخواني ...  
... إليكم أهدي ثمرة هذا الجهد ...

# الشكر و التقدير

الحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وتوفيقه في إنجاز هذا البحث والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم القائل "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" وبعد ،،،

نتقدم بالشكر الجزيل للدكتور/ أحمد خالد بروق على قبوله الإشراف على هذا البحث، وأمتناننا العظيم على ما قدمه لنا من توجيه علمي وعملي وإرشاد ونصح كان له بالغ الأثر، حفظه الله تعالى.

وعرفاناً بالجميل نتقدم بالشكر والتقدير إلى عمادة كلية المال والأعمال ممثلة بالدكتور/ أكرم الهتار لما له من دور في دعمنا إدارياً وإجرائياً لإتمام هذا البحث.

كما وأن شكري إلى كل من قدم إلينا يد المساعدة من قريب أو بعيد، وإلى كل من أبدى لنا رأياً أو قدم لنا عوناً أو مؤازرة في إنجاز هذا البحث وإعداده، وجزء الله الجميع عنا كل خير.

الباحثان/

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
و	قائمة الملاحق
ز	ملخص البحث
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة
2	المبحث الأول: الإطار العام للبحث
3	أولاً: المقدمة
4	ثانياً: مشكلة البحث
4	ثالثاً: أهمية البحث
4	رابعاً: أهداف البحث
5	خامساً: فرضيات البحث
6	سادساً: نموذج ومتغيرات البحث
7	سابعاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
7	ثامناً: حدود البحث
7	تاسعاً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
16	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
17	المبحث الأول: الاتصالات الإدارية
18	أولاً: مفهوم الاتصالات الإدارية
19	ثانياً: أهمية الاتصالات الإدارية
19	ثالثاً: اهداف الاتصالات الإدارية

20	رابعاً: خصائص الاتصالات الإدارية
21	خامساً: عناصر عملية الاتصال
23	سادساً: أنواع الاتصالات الإدارية:
25	سابعاً: المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري
26	ثامناً: معوقات الاتصال الإداري
27	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية
28	أولاً: مفهوم وماهي القرارات الإدارية
29	ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات
30	ثالثاً: عناصر القرارات
31	رابعاً: أنواع القرارات
31	خامساً: مراحل عملية إتخاذ القرار
33	سادساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
34	سابعاً: مقومات صناعة القرار الفعال
35	ثامناً: مزايا المشاركة في اتخاذ القرار
36	الفصل الثالث: الإطار العملي (الميداني) للبحث
37	المبحث الأول: منهجية إجراءات البحث
43	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة واختبار فرضيات البحث
61	نتائج وتوصيات البحث
62	أولاً: نتائج البحث
62	ثانياً: توصيات البحث
64	قائمة المصادر والمراجع
69	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم
39	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان	1
40	نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ	2
41	نتائج اختبار صدق الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون	3
44	وصف عينة البحث وفقاً للعمر	4
44	وصف عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي	5
45	وصف عينة البحث وفقاً للمسمى الوظيفي	6
45	توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة	7
46	تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة البحث	8
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات الهابطة	9
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات الصاعدة	10
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات الأفقية	11
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات المكتوبة	12
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات الشفوية	13
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات الإلكترونية	14
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصالات الإدارية ككل	15
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية	16
57	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية	17
58	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية	17

## قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الملحق	رقم
6	نموذج البحث	1

## قائمة الملاحق

العنوان	رقم
الاستبيان بصورته النهائية	1
مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)	2

## ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد البحث على أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد مجتمع البحث وعددهم (42) موظفاً، من مدرء العموم ومدرء الإدارات ورؤساء الأقسام والشعب والمختصين في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، وبناءً عليه فقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج التالية:

1- أظهرت النتائج بأن مستوى توافر ممارسة الاتصالات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب، جاء بمستوى توافر مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبالنسبة لترتيب مستوى توافر أبعاد الاتصالات الإدارية فقد جاء في الترتيب الأول بُعد الاتصالات الأفقية، يليه بُعد الاتصالات الهابطة، وفي الثالث بُعد الاتصالات الصاعدة، وفي الترتيب الرابع بُعد الاتصالات المكتوبة، والخامس الاتصالات الشفوية، واخيراً بُعد الاتصالات الإلكترونية، وفقاً لإجابات أفراد العينة.

2- بينت النتائج بأن فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب محل البحث، تأتي بمستوى توافر مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وفقاً لإجابات أفراد العينة.

3- اوضحت النتائج بأن الاتصالات الإدارية بجميع أبعاده (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات المكتوبة، الاتصالات الشفوية، الاتصالات الإلكترونية) يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية،.

**وبناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، تم وضع مجموعة من التوصيات، منها:**

❖ أهمية تطوير وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة، والاعتماد على وسائل الاتصالات الإدارية في دعم وتعزيز عملية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة.

❖ ينبغي على الإدارة الاهتمام بمشاركة العاملين والمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة، وتشجيعهم على ممارسة الاتصالات كوسيلة أساسية لنجاح الأعمال وتحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في تقديم خدمات الاتصالات للعملاء والمشاركين.

❖ إن أهمية وفاعلية القرارات داخل المؤسسة يتطلب التركيز على الالتزام بالتوقيت المناسب لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الاهتمام بكسب تأييد العاملين للقرارات التي من الممكن أن تكون مناسبة وملائمة لسير العمل وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.



## الفصل الأول:

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

### المبحث الأول:

الإطار العام للبحث

### المبحث الثاني:

الدراسات السابقة

المبحث الأول:  
الإطار العام للبحث

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة البحث

ثالثاً: أهمية البحث

رابعاً: أهداف البحث

خامساً: فرضيات البحث

سادساً: نموذج ومتغيرات البحث

سابعاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

ثامناً: حدود البحث

تاسعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

## المبحث الأول: الإطار العام للبحث

### أولاً: المقدمة:

إن التطورات والتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، تتطلب قرارات ملائمة للتغلب على هذه التطورات، وتعتبر القرارات عامل أساسي في نجاح وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، حيث أن اتخاذ القرار أحد أهم الوظائف الإدارية، ونشاط إداري تعتمد عليه الإدارة في كل مرحلة من مراحل التخطيط ووضع الاستراتيجيات والأهداف داخل المنظمة، أي أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية، عملية أساسية تستخدم وتتواجد أولاً بأول في جميع وظائف الإدارة وأعمالها المختلفة. كما أنه لا يمكن ممارسة وتنفيذ الأعمال والأنشطة دون اتخاذ قرار يهدف إلى الإنجاز، بل أن تركيز المنظمات اليوم يتمثل في السعي نحو اتخاذ قرارات إدارية من شأنها المساهمة بشكل أساسي في تحقيق أهدافها بطرق أكثر معرفة وقدرة على إنجاز الأعمال وإدارة وتوزيع الموارد داخل تلك المنظمات، كما أن عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية اليسيرة، حيث تتطلب قدرات ومهارات ومعلومات وسائل وإمكانات.

ويمكن للمنظمات استخدام الاتصال كعنصر أساسي لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية، حيث تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً ورئيسياً في المنظمات، ومن أهم عناصر نجاح الإدارة في مختلف أنواع المنظمات، ومن خلالها يمكن للإدارة بناء آلية للاتصال المستمر في نقل المعلومات بأشكالها، وتعزيز القدرة على الاستمرار في تنظيم العمل والإجراءات المطلوبة للأداء واتخاذ القرارات بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى تحديد الاتجاهات ووجهات النظر والأوامر والتعليمات المطلوب إيصالها إلى الأفراد العاملين داخل المنظمة أو المؤسسة، حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الاتصالات الشفوية وغير المكتوبة كوسيلة تهدف إلى الربط بين الوظائف داخل المنظمة، إذ أن فاعلية الاتصالات قد ترتبط بخبرات الفرد وقدراته في صياغة الموضوع أو الأفكار.

وبالتالي فإن ذلك يشير إلى أن الاتصالات الإدارية من أهم الوسائل الداعمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وقد تؤثر أيضاً على نجاح واستمرار المنظمات والمؤسسات، بل أن الاعتماد على أساليب تقليدية في اتخاذ القرار قد يؤثر سلباً تلك المؤسسات بمختلف أنواعها.

وبناءً على ذلك جاء هذا البحث للتعرف على مستوى أهمية وأثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

## ثانياً: مشكلة البحث:

إن نجاح المنظمات يتطلب قرارات ملائمة لدعم واستمرار وبقاء المنظمات، بل أن طبيعة القرارات تختلف من حيث فاعليتها، ومدى وملاءمتها لتحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها، وبالتالي فإن الكثير من المنظمات والمؤسسات بحاجة إلى اتخاذ قرارات فاعلة، إذ أن اتخاذ القرارات بطرق علمية وفي ظل هذه الظروف البيئية المتغيرة قد يؤدي إلى تراجع في تحقيق الأهداف، واستخدام الموارد، وزيادة الأداء. وكما تشير الدراسات بأن توافر مقومات اتخاذ القرار قد تكون مطلوبة ولها أهمية في تحسين فاعلية القرارات الإدارية داخل المنظمة، والتي قد تتطلب قدر أكبر في عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والموظفين في الإدارات المختلفة على مستوى الوحدات الإدارية وعلى مستوى الوظائف في المنظمة.

وعلى ضوء ذلك فإن المؤسسة العامة للاتصالات من المؤسسات الهامة نظراً للخدمة التي تقدمها للمجتمع من خدمة الاتصالات التي أصبحت من الخدمات الأكثر طلباً في المجتمعات، وبالتالي فقد تظهر هنا الحاجة للبحث حول أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في

محافظة إب؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مستوى ممارسة الاتصالات الإدارية (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية،

الاتصالات المكتوبة، الاتصالات الشفوية، الاتصالات الإلكترونية) في المؤسسة العامة للاتصالات في

محافظة إب؟

2- ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب؟

3- ما أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في

محافظة إب؟

## ثالثاً: أهمية البحث:

1- أهمية البحث العلمية: حيث تتمثل في تناول الاتصالات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، والتي

تُعد من المواضيع التي تتطلب تركيز لما لها من أهمية في نجاح المنظمات والمؤسسات، حيث أن اتخاذ

القرارات من أهم مجالات ومحاور العملية الإدارية داخل المنظمات، بل أنها تتواجد بشكل رئيسي في جميع وظائف وانشطة المؤسسة. كذلك لفت الانتباه إلى أهمية ودور الاتصالات الإدارية في تسيير وعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، لما لها من تركيز أساسي في نقل المعلومات وتوفيرها بالوقت المناسب، والتواصل الفعال في التوجيهات والتعليمات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة.

2- أهمية البحث العملية: تكمن في إجراء وتطبيق موضوع البحث الاتصالات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك في أحد أهم المؤسسات وهي المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب، والتي تقدم خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية، وما تمثله من جهة تقدم خدمة الاتصالات في الوقت الذي أصبحت هذه الخدمة حاجة ورغبة يتطلبها السوق والمجتمع بشكل عام. بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث للجهات المعنية في المؤسسة محل البحث.

#### رابعاً: أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث يكمن في التعرف على أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

ويتفرع من الهدف الرئيسي، مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على مستوى توافر ممارسة الاتصالات الإدارية (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات المكتوبة، الاتصالات الشفوية، الاتصالات الإلكترونية) في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

2- التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

3- معرفة أثر اتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

#### خامساً: فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث في الآتي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

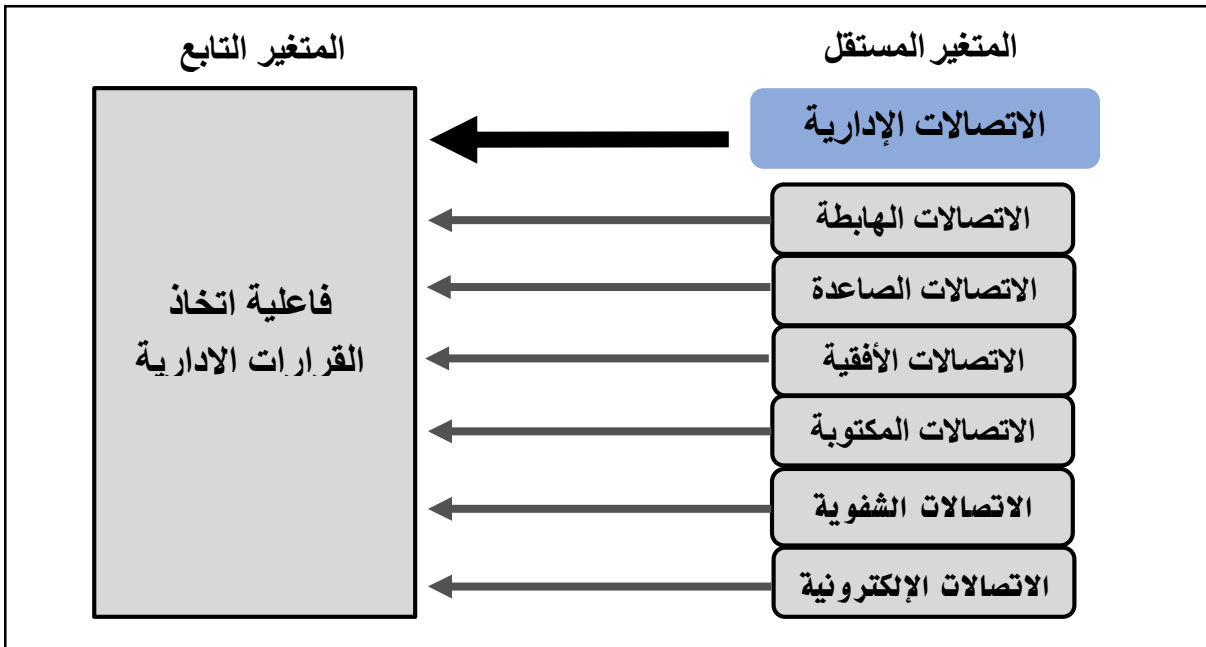
ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الهابطة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الصاعدة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الأفقية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات المكتوبة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الشفوية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.
- 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الإلكترونية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

#### سادساً: نموذج ومتغيرات البحث:

بناءً على أهداف البحث وفرضياته، يمكن توضيح نموذج البحث بجميع متغيراته كما في الشكل رقم (1):

شكل رقم (1) نموذج البحث



النموذج من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

## سابعاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات:

1- المصادر الثانوية: وتشمل مصادر الكتب، والدراسات والبحوث، والدوريات والمجلات والرسائل العلمية المتخصصة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث الحالي.

2- المصادر الأولية: وتشمل عملية جمع البيانات الأولية من عينة البحث، من خلال أداة البحث الاستبيان.

## ثامناً: حدود البحث:

1- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على الاتصالات الإدارية بأبعادها (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات المكتوبة، الاتصالات الشفوية، الاتصالات الإلكترونية)، وعلى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

2- الحدود المكانية: وتتمثل في تطبيق البحث في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

3- الحدود البشرية: ركز البحث على العاملين من (مدير عام/ مدير فرع، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس شعبة، مختص) في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

4- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2023م.

## تاسعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تم تعريف مصطلحات البحث كما وردت في الأدبيات العلمية وتتفق مع أهداف هذا البحث، ومنها:

1- الاتصالات الإدارية: بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات المطلوبة بين العاملين من أجل تنسيق الجهود وتحقيق جودة الأداء داخل المنظمة (علي، 2018: 257).

2- الاتصالات الهابطة: عملية إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى من الرؤساء في المستويات الإدارية العليا (العنزي، 2010: 19).

3- الاتصالات الصاعدة: وهي الاتصالات التي تتجه 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 (العنزي، 2010: 19).

4- الاتصالات الشفوية (اللفظية): أسلوب اتصال شفوي بوسائل مختلفة منها المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية والندوات، واللقاءات، والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، والزيارات الميدانية (بونداري، 2020: 24).

- 5- **الاتصالات المكتوبة:** الاتصال بالوسائل المكتوبة يتم من خلالها نقل المعلومات كتابياً مثل التقارير والمذكرات والنشرات وإعلانات الإدارة، والصحف والمجلات، ومجلة المؤسسة (بونداري، 2020: 24).
- 6- **الاتصالات الأفقية:** ويعبر هذا الاتجاه عن عملية الاتصال التي تتم بين الوحدات الإدارية المتشابهة التي تقع في ذات المستوى الإداري في المنظمة، أو بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري. وهذا الاتجاه يتجاوز مشكلة الهرمية في الاتصال بين العاملين في نفس المستوى الإداري (العنزي، 2010: 19).
- 7- **الاتصالات الإلكترونية:** تتمثل في الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تهدف لتسهيل تبادل المعلومة على الفور، ومن هذه الوسائل نجد: الأنترنت، البريد الإلكتروني (البديري وآخرون، 2020: 20).
- 9- **فاعلية اتخاذ القرار:** نقلاً عن (غبيان، 2009) هي "عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف وأن أي قرار يتخذه الفرد يجب أن يكون مستنداً إلى قواعد ذهبية تتمثل بالمعلومات الكافية، وتحديد الأهداف، وتخصيص الوقت الكافي للتعرف إلى القرارات البديلة المتاحة (أبو سمرة، 2014: 16).



**المبحث الثاني:  
الدراسات السابقة**

**أولاً: عرض الدراسات السابقة**

**ثانياً: جوانب التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة**

**ثالثاً: الاستفادة من الدراسات السابقة**

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يشمل هذا المبحث الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الاتصالات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وقد تم الاعتماد على هذه الدراسات السابقة في هذا البحث، وتم تناولها من حيث الأهداف والإجراءات، والنتائج التي توصلت إليها، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

### ✓ عرض الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات المرتبطة بالاتصالات الإدارية:

1-دراسة (العنزي، 2010) بعنوان: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية.

هدفت الدراسة إلى أثر الاتصالات الإدارية (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات المكتوبة، الاتصالات الشفوية، الاتصالات الإلكترونية)، في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (163) موظفاً وموظفة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر للاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

2- راسة (شحادة، 2008) بعنوان: "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. وتم اختيار عينة الدراسة التي تكونت من (400) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان. ومن أهم نتائج الدراسة: أن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة العملية، بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة.

3-دراسة (أبو ماضي، 2007) بعنوان: معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (160) من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى الجنس العمر نوع الوظيفة المؤهل العلمي سنوات الخبرة) كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل.

4-دراسة (القرشي، 2006) بعنوان: معوقات الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى تعرف أهم معوقات الاتصال التي تعيق عملية الاتصال الإداري أو تحد من فعاليتها داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية (324) عاملاً من العاملين بالجهاز المركزي للوزارة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري تأتي في مقدمة معوقات الاتصال الإداري الأكثر تأثيراً في فاعلية الاتصالات الإدارية داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم ثم المعوقات الإنسانية ألم المعوقات البيانية ألم المعوقات الفنية للاتصال الإداري.

ثانياً: الدراسات السابقة المرتبطة بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية:

1-دراسة (أبو الغنم، 2015) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (185) عاملاً من مختلف المستويات الإدارية في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر دال إحصائياً للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف والرؤية، التفكير النظمي الشراكة الجنس على فاعلية صناعة القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.

- إن مستوى تصورات العاملين في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة للذكاء الاستراتيجي ولفاعلية صناعة القرارات قد جاءت بمستوى مرتفع.

2-دراسة (المحمود، والباشقالي، 2013) بعنوان: أثر فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرار

الريادي دراسة تطبيقية لآراء القيادات المديرين في عينة من شركات القطاع الإنشائي في محافظة دهوك.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية

ومراحل صنع القرار الريادي في عينة من شركات القطاع الإنشائي في محافظة دهوك. وقد استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (118) من القيادات في الشركات المبحوثة.

واعتمدت الدراسة على تطوير الاستبيان لجمع البيانات من عينة ومجتمع الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة:

- توافر مؤشرات فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة.

- وجود توافر مرتفع لمراحل صنع القرار الريادي في الشركات المبحوثة.

- وجود تنفيذ جيد للقرار الريادي، إلا أن إدارة الشركات لا تقوم بتنسيق جهود أقسامها عند تنفيذها لقراراتها.

- وجود علاقة ارتباط وأثر الفاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرار الريادي.

- وجود علاقة تأثير معنوية إيجابية لخصائص المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرار الريادي

في الشركات المبحوثة.

3-دراسة (الحسني، 2013) بعنوان: الأثر بين دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار، دراسة

ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر بين دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار في وزارة

الخدمة المدنية بسلطنة عمان، كذلك إلى معرفة العلاقة بين أبعاد جودة المعلومات وأبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة

المكون من (78) موظفاً. وكانت نتائج الدراسة: هو وجود علاقة ارتباط بين أبعاد جودة المعلومات وأبعاد

فاعلية اتخاذ القرار، ايضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرار

4-دراسة (العدوان، 2009) بعنوان: أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات وأهم الاقتراحات المسكنة لعلاجها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة. وقد توصلت النتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين خصائص المعلومات وبين فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الأردنية، كما وتعد القرارات الإدارية المتخذة من قبل المديرين عينة الدراسة فعالة.

5-دراسة (أبو هميس، 2007) بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في شركات التثوية الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لغرض جمع البيانات من المستويات الإدارية العليا والوسطى، والدنيا في الشركات الأدوية الأردنية. ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في شركات الأدوية الأردنية.

- إن شركات الأدوية الأردنية تمارس استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة، بشكل واسع مما يسهم بشكل كبير في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

6-دراسة (الشبول، 2003) بعنوان: أثر المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات في الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية القرارات التي يتخذها مديرو الإدارة العليا في قطاع الاتصالات في الأردن، وعلاقتها بالمعلومات وبأنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في هذا القطاع، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات من مديري الإدارة العليا في قطاع الاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أهم العوامل المؤثرة على فاعلية القرارات يمكن ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة لفاعلية هذه القرارات حيث تتمثل في (المعلومات، نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي آلية اتخاذ القرار الأمن والرقابة على المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات).

- كما أشارت النتائج بأن توافر المعلومات الملائمة من حيث الكم والدقة لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة العليا له أثر ايجابي على فاعلية هذه القرارات، وأن أهم عنصر يؤثر على فاعلية القرارات هو مصدر المعلومات.

- أيضاً أن نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي المستخدمة تساعد وتسهل في اتخاذ قرارات ذات فاعلية عالية من خلال (توفير معلومات ضرورية ودقيقة لمتخذ القرار، توفير الوقت لاتخاذ وتنفيذ القرارات في الوقت المناسبة).

### ثالثاً: الدراسات التي تناولت الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية:

1- دراسة (البدرى، وعبدالحق، 2020) بعنوان: الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة، بلدية الأبيار.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي بلدية الأبيار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات، حيث كانت نتائج الدراسة تشير إلى أنه الاتصالات الإدارية لا أثر إيجابي على فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسات التعليمية العامة بلدية الأبيار، كما بينت إلى أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية متوسط.

2- دراسة (وصفان، وتلاخت، 2018) بعنوان: دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على عينة من رؤساء المصالح بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات من عينة الدراسة المختارة (100) مفردة، حيث كانت نتائج الدراسة تشير إلى أنه الاتصالات الإدارية له تأثير على فاعلية القرارات الإدارية بجامعة العربي الجبهة المبحوثة في الدراسة.

### ✓ أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة بأنها تناولت الاتصالات الإدارية من حيث (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات المكتوبة، الاتصالات الشفوية، الاتصالات الإلكترونية)، وبالتالي

يتفق هذا البحث في اعتماد هذه الأبعاد مع دراسة (العنزي، 2010)، ودراسة (البديري، وعبدالحقيظ، 2020)، و(أبو الغنم، 2015)، كما أن هذا البحث يتفق مع بعض العديد من الدراسات السابقة في تناول فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، منها مع دراسة (الحسني، 2013)، ودراسة (أبو الغنم، 2015).

كذلك يتفق البحث الحالي في أن تناول الاتصالات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك مع دراسة (البديري، وعبدالحقيظ، 2020) ودراسة (وصفان، وتلاخت، 2018).

ومن حيث الأداة فإن البحث الحالي يتفق مع جميع الدراسات السابقة من حيث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاتفاق مع الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع وعينة البحث.

في حين اتفق هذا البحث مع دراسة (الشبول، 2003) حيث طبق في قطاع الاتصالات، إلا أن هذا البحث يختلف مع أغلب الدراسات السابقة من حيث التطبيق، حيث تم تطبيق البحث في المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب، بينما كانت تطبيق الدراسات السابقة في منظمات ومؤسسات مختلفة، في الوزارات، والمؤسسات التعليمية العامة، وفي مجال الصناعات الدوائية.

#### ✓ الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل أساسي المتمثلة في:

1. تحديد المنهج الذي يمكن استخدامه في البحث والأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في البحث.
2. يمكن من خلالها الاتفاق على متغيرات وأبعاد البحث، وإثرا الجانب النظري للبحث.
3. إعداد الاستبيان الذي نستطيع من خلاله جمع البيانات المطلوبة لتطبيق البحث.

**الفصل الثاني:**  
**الإطار النظري للبحث**

**المبحث الأول:**  
**الاتصالات الإدارية**

**المبحث الثاني:**  
**فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية**



## المبحث الأول:

### الاتصالات الإدارية

أولاً: مفهوم الاتصالات الإدارية

ثانياً: أهمية الاتصالات الإدارية

ثالثاً: اهداف الاتصالات الإدارية

رابعاً: خصائص الاتصالات الإدارية

خامساً: عناصر عملية الاتصال

سادساً: أنواع الاتصالات الإدارية:

سابعاً: المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري

ثامناً: معوقات الاتصال الإداري

## المبحث الأول الاتصال الإداري

### تمهيد:

يتضمن هذا المبحث مفهوم، وأهمية، وأهداف الاتصالات الإدارية، كذلك خصائص، وعناصر، وأنواع، ومعوقات الاتصالات الإدارية.

### أولاً: مفهوم الاتصالات الإدارية

إن الاتصالات الإدارية عامل أساسي في نجاح وسير الأعمال داخل المنظمات، حيث يعرف الاتصال تقاسم المعلومات وتبادل الآراء والمعارف كما يتضمن الاتصال عدة مراحل: هي الاصغاء، طرح الإشكالية، إعادة صياغة الإشكالية، التعبير (بونداري، 2020: 20).

أي أن الاتصالات تهتم أساساً بنقل المعلومات والبيانات من فرد إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي أصبحت من الوسائل الهامة للمديرين لنقل توجيهات الإدارة إلى المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (البدرى، وعب الحفيظ، 2020: 19).

كذلك ينظر إليها بأنها العملية التي من خلالها فهم الآخرين، ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغيير حسبما يمليه الوضع القائم (أبو أصبع، وأبو عرجه، 2010: 111).

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 (القيوتي، 2000: 200).

### ثانياً: أهمية الاتصالات الإدارية

تعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات، حيث تظهر أهميتها في الآتي: (وصفان، تلاخت، 2018: 58-59)

1- تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع مالم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصال.

2- البعد عن التضمين والتقدير الشخصي: عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال حيث أن وجود نظم للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة.

3- التنفيذ الكفء للعمل: إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير . وعليه فالتنفيذ يحتاج إلى قدرات الأفراد على الاتصال.

4- الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى الالتزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية، هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

5- توفير المعلومات المتكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التعرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

6- السرعة في تبادل المعلومات: أن وجود نظام الاتصالات الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ذلك لأنها تحدد من يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وبأي ظرف ومن الأطراف شركة لها.

7- تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير المعلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

8- تحقيق ديمقراطية العمل: تحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل بين أطراف التنظيم. كما يحقق فرض الشعور بالديمقراطية مع العمل.

### ثالثاً: أهداف الاتصالات الإدارية

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها، تعديلها أو تغييرها، ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال في الآتي: (الين، وأنطوانيت، 2001: 56)

1- هدف تعليمي تثقيفي: وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة تواكب التطور المستمر في الحياة.

2- هدف ترويجي ترفيهي: محاولة إدخال البهجة والفرح والاستماع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل.

3- هدف اجتماعي: يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.

4- 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.

ومن أهداف الاتصالات الإدارية كما ذكرها (سيد والجمل، 2014: 30-31)، وهي:

- هدف توجيهي: ويتحقق عندما يتجه الاتصال لإكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، وتؤكد الدراسات أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصالات الموسعة (الاجتماعية).
- هدف تعليمي معرفي: يتحقق الاتصال فيه نحو بث معلومات ومعارف جديدة متصلة بحياة المعلم التعليمية لمساعدته وزيادة معارفه وتوسيع أفقه لتفعيل العملية التعليمية والتربوية ولإدراك الأهداف البيداغوجية المنشودة والمتوقعة.
- هدف إداري: يتحقق عندما يتجه نحو تحسين سير العمل وتحديد المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة التعليمية والتربوية والهدف الاجتماعي يتحقق عندما يتيح الاتصال الفرصة لتفعيل التواصل القائم بين المربي من جهة وطلابه وأولياء الأمور والإطار التربوي من جهة أخرى وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين المربي والفاعلين الاجتماعيين.

#### رابعاً: خصائص الاتصالات الإدارية

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها (ماهر، 2004: 59).

وتتميز الاتصالات الإدارية بمجموعة من الخصائص الرئيسية كما ذكرتها بعض الباحثين (جودة،

2009: 121) (طيش، 2008: 19) وهي:

- 1-الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
- 2-إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة كما أنها تكمن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

### خامساً: عناصر عملية الاتصال

تتفق الكثير من الدراسات على أن عملية الاتصالات الإدارية وغير الإدارية بمجموعة من العناصر المتمثلة في: (بونداري، 2020: 21)

#### 1- المرسل:

هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين، وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز أي تحويل الفكرة إلى الرسالة، فالمرسل هو ذلك الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور والرغبة في مشاركة الآخرين.

#### 2- الرسالة:

وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل، ومن الأشكال، والرسالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة ومباشرة، ولا تخضع للتأويلات المتعددة حتى تحقق الهدف منها. فالرسالة هي عبارة عن المعلومات التي ترسل من المرسل إلى المستقبل يهدف التأثير في سلوكه ووضوح الرسالة له أثر في تسهيل الاتصال. ويتأثر مضمون الرسالة بعدد من العوامل يمكن إيجازها بالآتي:

- بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة التي في الجمهور المعنى بالرسالة
- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.
- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع، أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع وحتى المكتوب.

- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.
- يجب أن لا تكون الرسالة طويلة ومملة.
- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.
- اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة.

### 3- قناة الاتصال:

هي الوسيلة التي تنقل المعلومات عن طريقها من المرسل إلى المستقبل أو المستقبلون، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والمتلقي والندوات وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية.

وقناة الاتصال: هي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة وهناك عدة قنوات للاتصال: القناة الاغنية (مثل الاجتماعات أو المقابلات الشخصية القناة الكتابية النشرات والتقارير)، القناة التقنية التلفزيون الراديو التلفزيون، القناة التصويرية (الملصقات الإعلانات)، قناة الانترنت، وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال.

### 4- المستقبل:

هو الشخص أو الجماعة التي يوجه إليها المرسل رسالته، مثل التلميذ عندما يستمع إلى شرح معلمة والجمهور عندما تستمع إلى برامج الإذاعة والتلفزيون. والمقصود به الشخص المراد وصول الرسالة إليه ويلعب دوراً كبيراً في تحديد صفات وخصائص الرسالة حتى يمكن وضع الرسالة المناسبة التي تؤدي إلى إحداث التأثير المطلوب. ومن العوامل التي تؤثر في فهم الرسالة أو عدم فهمها، هي:

- اللغة المشتركة والمفهومة بين المرسل والمستقبل.
- درجة الانسجام والتجانس بين المرسل والمستقبل.
- ثقافة المستقبل وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته

### 5- التغذية الراجعة:

هي عملية تقويم متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو مدى تأثير الملك الرسائل على هذا المستقبل، أو قياس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة، وهل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل المنفعة الاستيعاب الرسالة والتأثر بها، ومع أن

بعض علماء الاتصال يقصرون عناصر الاتصال على (المرسل، المستقبل، قناة الاتصال إلا أن التغذية الراجعة تشكل عملية قياس وتقويم مستمرة لفعالية هذه العناصر وما يقدمه كل عنصر لنجاح عملية الاتصال.

## 6- التشويش:

وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية عملية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

## سادساً: أنواع الاتصالات الإدارية:

تنقسم الاتصالات الإدارية إلى عدة تقسيمات وهي:

### 1- الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتبع خطوط السلطة الرسمية وأبعادها وتأخذ ثلاث اتجاهات أساسية هي: (العنزي،

2010: 18-19)

■ **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 للممارسة أعمال الإدارة وإرسال الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج وتوضيح نظم وسياسات العمل في المنظمة للمرؤوسين.

■ **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 وافكار و آراء ومشاكل العمل، 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، ويعتبر الاتصال الصاعد على التغذية العكسية المعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، حيث يعطي الفرصة للرؤساء لمعرفة الآثار السلبية والانحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأنشطة والبرامج المختلفة.

▪ **الاتصالات الأفقية:** وهذا النوع من الاتصالات يكون أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل تعتمد أساسا الاتصالات غير الرسمية وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات.

## 2- الاتصالات المباشرة وغير مباشرة:

▪ **الاتصال المباشر:** يتم الاتصال المباشر الشفهي من خلال المواجهة الشخصية المباشرة التي تربط بين الأفراد بالمؤسسة أو الدولة، ويعتبر هذا الاتصال مناسباً وضرورياً للمواضيع المعقدة والمثيرة للجدل ويمكن تقسيمه إلى أنواع الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

▪ **الاتصال غير المباشر:** الاتصال غير المباشر هي عملية تتم فيها الاتصالات بين الأشخاص داخل المؤسسة أو المنطقة أو المنشأة مع العالم الخارجي دون اللقاء الشخصي ويقسم هذا النوع من الاتصالات إلى فرعين هما: الاتصال بالصوت والصورة أو بأحدهما والاتصال الكتابي.

## 3- الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية:

وتتمثل هذه الاتصالات في الآتي: (البديري وآخرون، 2020: 20)

▪ **الاتصالات الكتابية:** تتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة أو برسلها المرسل إلى المرسل إليه، ويكون هذا النوع من الاتصالات في المنظمات ذات الحجم الكبير ولكي تكون الاتصالات الكتابية أكثر فاعلية يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح. ومن أنواع الاتصالات الكتابية (الأوامر والتعليمات المكتوبة، والخطابات الداخلية أو مرسلة داخلية، والمذكرات القصيرة أو المذكرات المكتبية، والنشرات أو الكتب الدورية، والشكاوى ترفع من المرؤوسين إلى الرئيس أو المسؤول، والمذكرات وهي من أنواع المكتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح).

▪ **الاتصالات الشفهية:** وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل به شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم. ومن أنواع الاتصالات الشفهية:



- المقابلات الشخصية: تعتبر إحدى وسائل الاتصال الناجحة تهدف إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوى أو النظم في المنطقة والوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على الاختيار وقياس مدى استعداد الموظف للتعليم والتدريب.
- المكالمات الهاتفية: وتستخدم العمليات ذات المسافة البعيدة وتتصف بالسرعة ويتميز هذا النوع بصراحة التي قد لا تتوفر في الوسائل الأخرى.
- الندوات والاجتماعات: قد يحتاج العاملون إلى معرفة الأداء ووجهات النظر المختلفة التي تتعلق بموضوع معين والتي لا يستطيع أن يقدمها فرد واحد فنجد أسلوب الندوة هذه يحقق الرغبة حيث يشترك. أكثر من شخص في تقديم وجهات نظر في هذا الموضوع بين هذه الوجهات النظر.

#### 4- الاتصالات الالكترونية

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الفاكس فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الالكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم المبادئ الحكومة الالكترونية لذا يجب على المنظمات الحكومية و الخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة التطور التقني و تتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

تتمثل في الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تهدف لتسهيل تبادل المعلومة على الفور، ومن هذه الوسائل نجد: الأنترنت، البريد الإلكتروني (البديري وآخرون، 2020: 20).

#### سابعاً: المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري:

هناك العديد من المهارات المتعلقة بعملية الاتصالات الإدارية، ومنها:

- 1- مهارة التحدث: إن الاتصال 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 (إدريس، والمريسي: 2005: 650).

2- مهارة الكتابة: تساعد الكتابة على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة، وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة (إدريس، والمريسي: 2005: 650).

3- 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 إحساساً لدى المتحدث بأنه يلقى الاحترام والتقدير من المستقبل، وبأن موضوع حديثه جدير بالاهتمام (الين، وأنطوانيت، 2001: 12).

4- مهارة القراءة: الهدف من القراءة 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، وتنمية مهارة السرعة في القراءة واللفظ الصحيح (جودة، 2009: 162).

#### ثامناً: معوقات الاتصال الإداري:

هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر في الاتصالات الإدارية في المنظمات، وقد تتمثل هذه المعوقات في الآتي: (بلال، 2005: 365)

1. 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.
2. كثرة الحشو في الرسالة غير المبرر، الذي يؤدي إلى شعور المستقبل بالملل خلال الاتصال، وبالتالي عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة الاتصالية خصوصاً في الاتصال المكتوب.
3. الاتجاهات السلبية لدى المرسل، وعدم توفر الاستعداد الكافي، والعلاقات الودية لدى أطراف الاتصال.
4. 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.

## المبحث الثاني:

### فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

أولاً: مفهوم وماهي القرارات الإدارية

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات

ثالثاً: عناصر القرارات

رابعاً: أنواع القرارات

خامساً: مراحل عملية إتخاذ القرار

سادساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

سابعاً: مقومات صناعة القرار الفعال

ثامناً: مزايا المشاركة في اتخاذ القرار

## المبحث الثاني القرارات الإدارية

### تمهيد:

يتناول هذا المبحث الجانب المتعلق بالقرارات الإدارية وفعاليتها وذلك من حيث مفهوم القرار، واهمية اتخاذ القرارات، كما تناول عناصر القرارات، وأنواع القرارات، أيضاً مراحل عملية إتخاذ القرار، وتناول الدراسات السابقة المتعلقة بفاعلية القرارات الإدارية.

### أولاً: مفهوم وماهي القرارات الإدارية:

من الجانب اللغوي فإن اتخاذ القرار يعني الاستقرار والثبات على الرأي من الاختيار بشكل نهائي - ولو مؤقتاً - بدلاً من الاستمرار في التقلب في الآراء المتعددة (بن غدفة، 2014: 41).

إن القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواءً عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيمي الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وهكذا في تستمر عملية اتخاذ القرارات في جميع الوظائف الإدارية في المنظمة، مع استمرار العملية الإدارية نفسها (الأشهب، 2015: 18).

أن القرار المناسب هو البديل الذي يتفق مع كافة المتغيرات الموقفية للمشكلة أو موضوع القرار، مع توفير التوقيت المناسب لوضعه موضع التنفيذ، كما يشير أن مصطلح فعالية القرار هو مدى تحقيق الأهداف، والتي تتمثل في عنصرين جودة القرار وهي مدى تطابق القرار مع القوانين والتعليمات، وقبول هذا القرار من متخذي القرار من جهة أصحاب المصلحة (الحسني، 2013: 46).

القرار هو "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة" (بالعيد 2015: 8).

وينظر إلى القرار الإداري، بأنه عملية اختيار بديل من مجموعة بدائل وفق حسابات استراتيجية بقصد تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة (عبد الله، 2012: 53).

أما اتخاذ القرارات فإنه عبارة عن عملية تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس العلمي بغرض الوصول إلى حل ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق تلك الحلول (كنعان، 2007: 75). ويعرف بأنه مجموعة من الخطوات المتتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى الحل الأمثل، بحيث يكون لكل موقف أو مشكلة عامة حلاً بديلاً يجب تحديدها، وتحليلها، ومقارنتها وفقاً لهدف المؤسسة (أبو سمرة، 2014: 16).

### ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات:

تبرز أهمية القرارات في المنظمة في الآتي: (ماهر، 2007: 34)

- 1- تعتبر عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف، أو رسم السياسات، أو إعداد البرامج، أو اختيار أفضل الطرق والبدائل والأساليب لتشغيلها وتنفيذها، كما أن اتخاذ القرار من شأنه إنجاح العمل.
- 2- أنها محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.
- 3- لا يمكن أداء أي نشاط دون اتخاذ قرار بشأنه، فإتخاذ القرار أساس عمل المدير خلال إنجازه للأنشطة بالمنظمة خاصة الإدارية.
- 4- إن عملية اتخاذ القرار عملية صعبة بحاجة الخبرة ودراسة وبعد نظر وسعة إدراك لارتباطه بالمستقبل وبالقرار السابق له وعلى نوعية المعلومات التي بني عليها القرار.
- 5- اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها، ها لإدارة المدارس وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة ومن مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسة أو إعداد البرنامج أو تحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق و الأساليب وعندما تصلح الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي و نوعه و حجمه وتقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة و نطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية و الاتصال.

6- عملية اتخاذ القرار هي لب وجوهر وظيفة القائد الإداري، فيما يعد التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة الوظائف الأساسية للإدارة، فنجد أنها تتصل بوضوح مباشر باتخاذ القرارات.

### ثالثاً: عناصر القرارات:

تشمل عناصر القرارات الإدارية في المنظمات التالي: (الصيرفي، 2005: 152)

1. المشكلة عملية اتخاذ القرار تتعلق بوجود مشكلة ما في إطار العمل الإداري تستوجب إيجاد قرار بشأنها.
2. تعدد البدائل: إن وجود بديل واحد أمام الإداري لا يتطلب جهداً أو تفكيراً في سبيل مقارنته بغيره إن ليس أمامه سوى القبول بهذا الخيار ولكن عندما تتعدد البدائل تكمن الصعوبة بل ويكمن دوره في اختيار البديل الأمثل والأنسب وهذا يتطلب دراسة هذه البدائل من النواحي المالية والاجتماعية السياسية.
3. الهدف المراد تحقيقه بالنظر إلى الهدف الذي تصبوا إلى تحقيقه المنظمة بعمل دور الإداري في اتخاذ القرار الذي يمكنه من تحقيق الهدف بأقصى فاعلية ممكنة.
4. بيئة القرار: وهو الجو الذي يتم به اتخاذ القرار، وهذا ما يتضمنه ذلك الجو من اعتبارات (شخص متخذ القرار، والقرارات السابقة، والظروف المحيطة باتخاذ القرار، والمتغيرات التي يستطيع الإداري التحكم بها كالمتغيرات البيئية الاجتماعية، السياسية).

### رابعاً: أنواع القرارات:

إن القرارات كثيرة ومتنوعة ولها خصوصية واطر تحكم إصدارها تبعاً لأهميتها وتكرارها وشمولها وطريقة إصدارها كتابية أو شفوية - ودرجة وضوح محتوياتها وقد صنف علماء الإدارة القرارات إلى عدة أنواع وهي: (كنعان، 2007: 249-257)

#### 1- القرارات طبقاً لإمكانية برمجتها:

- القرارات المبرمجة: وهي التي تتعلق بالمسائل الإدارية البسيطة وغير المعقدة ولا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها.

- القرارات الغير مبرمجة: وهي التي تتعلق بأمور معقدة وغير متوقعة وتحتاج إلى دراسات دقيقة ومكثفة.

#### 2- القرارات وفقاً لأسلوب اتخاذها:

- القرارات الكيفية: وهذا النوع يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته.

- القرارات الكمية: وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة.

### 3- القرارات وفقاً لأهميتها:

- القرارات الإستراتيجية: وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة.

- القرارات التكتيكية: وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى وتهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة الخطط، وبناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد العلاقات بين العاملين أو توضيح حدود السلطة وتقسيم العمل.

- القرارات التنفيذية: هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة.

### 4- القرارات وفقاً للنمط القيادي:

- القرارات الفردية الأوتوقراطية: وهي تلك القرارات التي ينفرد بها المدير متخذ القرار ومن ثم يعلنها على العاملين معه في المنظمة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.

- القرارات الجماعية الديمقراطية: هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين للمشاركة فيها وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة.

### 5- القرارات بحسب درجة التأكد من المعلومات:

تقسم القرارات هنا إلى ثلاثة أنواع، هي: (الشماع، وحمود، 2007: 248-249)

- القرارات التأكيدية: وهي تلك القرارات التي تتخذ بعد توافر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار.

- القرارات الغير تأكيدية: وهي تلك القرارات التي لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقاً فيتخذ المدير قراراً غامضاً.

### خامساً: مراحل عملية إتخاذ القرار:

يمكن تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

1- المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة وتحديدها: ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده الطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة

أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها وإتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (الأشهب 2015: 8-6). إن إتخاذ القرار عادة بملاحظة وجود مشكلة، فيجب تحديد المشكلة ومواجهتها وتحديد أهميتها، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها، وإتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (أبو سمرة، 2014: 31).

2- المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن إتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من مؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب (الأشهب 2015: 8-6).

3- المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها: البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب، ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، ولهذا وجب على المدير ألا يقبل أول حل يظهر له دون مقارنته بالحلول الأخرى التي يمكن أن تتضح له أيضاً، فاختيار حل للمشكلة يتطلب توجيه الاعتبار للحلول البديلة الأخرى المتاحة لمواجهة الموقف، فكل بديل نتائج في حال اختياره كحل أو إتخاذ القرار، وكل واحد من هذه المترتبات قد يكون ميزة حسنة مرغوبة أو ميزة سيئة غير مرغوبة، ولذلك فإن عملية المفاضلة بين البدائل تكون بالنسبة للمزايا والعيوب المترتبة على كل بديل. وفي هذه الخطوة من خطوات إتخاذ القرار تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي والبحث العلمي والدراسات المختلفة قبل إتخاذ القرار (أبو نجم، 2018: 22).

4- المرحلة الرابعة: إتخاذ القرار وتنفيذه ويتمثل في اختيار أحد البدائل أو الحلول المطروحة، والذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية للتنفيذ وتطابقاً وتمشياً مع المعايير المتفق عليها، ويجب أن يتم شرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ، ومناقشتهم به والاستماع إلى وجهات نظرهم واستفساراتهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الدافع لديهم بتنفيذه، ويجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتحديد الوسائل التي يمكن حلها استعمالها



لمتابعة التنفيذ ومواجهة العقبات التي تحول دون التنفيذ أولاً بأول والعمل على تحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ (أبو نجم، 2018: 23).

### سادساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات المناسبة كما ورد في الدراسات، وهي:  
ومن العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ويمكن تصنيف هذه العوامل كالآتي:

#### 1- عوامل ذاتية (تأثير متخذ القرار):

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من م ول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار (فتيحة، 2016: 275).

#### 2- عوامل خارجية:

أن العوامل الخارجية لها تأثير على صناعة أو جودة القرار، وتؤثر على عملية اتخاذ القرار من حيث:  
(أبو نجم، 2018: 25-26)

- طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة: فالمنظمات كأفراد لها قيمها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة في مجموعها، ويتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياساتها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها
- نوع المؤسسة أو المنظمة وحجمها وعدد العاملين فيها.
- مدى توافر الإمكانيات والموارد المادية والبشرية في المؤسسة.
- مدى توافر نظام معلومات قادر على جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتسجيلها وتيسير استخدامها في عمليات اتخاذ القرار الإداري ومتابعة وتقويم تنفيذه.
- ظروف وأوضاع البيئة الداخلية والخارجية التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار وحجم المدة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار، والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذو القرار، وتوقعات الجماهير للمؤسسة من القرار المنتظر اتخاذه.
- مدى وضوح الرؤية أمام متخذي القرار فيما يتعلق بالمستقبل.

- الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار.
- العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.
- ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صناعة القرار.
- عنصر الوقت: ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقاً وحرجاً أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب وحتى فإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون المرغوبة او غير مرغوب فيه.
- مدى التقيد بالتعليمات والقوانين: إن تنفيذ القوانين والتعليمات يرضي جميع الأطراف ذات العلاقة ويوفر العدل والموضوعية، ويساعد على عدم إضاعة الوقت، ويخلق اتجاه إيجابي لدى الناس نحو المؤسسة، إلا أن التقيد بالتعليمات والقوانين لا يراعي الحالات الإنسانية، ولا يمتاز بالمرونة ويقتل القدرة على الاجتهاد والإبداع.

#### سابعاً: مقومات صناعة القرار الفعال:

تتمثل مقومات صناعة القرار الفعال في المنظمات، في الآتي: (التركي، 2009: 97)

- 1- توفير المعلومات.
- 2- توفير الوقت وعدم التسرع.
- 3- اسهام القرار في تحقيق الأهداف.
- 4- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.
- 5- الاعتراف بحتمية التغيير.
- 6- توافر عدة بدائل للاختيار.
- 7- توافر معايير صحيحة ودقيقة.
- 8- قابلية القرار للتنفيذ.
- 9- وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها

## ثامناً: مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:

- هناك العديد من المزايا التي تنبثق من المشاركة في اتخاذ القرار، وهي: (أبو سمرة، 2014: 30)
- المساعدة في تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات، وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

**الفصل الثالث:**  
**الإطار العملي للبحث**

**المبحث الأول:**  
**منهجية وإجراءات البحث**

**المبحث الثاني:**  
**التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة واختبار فرضيات البحث**

## المبحث الأول:

### منهجية وإجراءات البحث

أولاً: منهج البحث

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

ثالثاً: أساليب جمع البيانات

رابعاً: أداة البحث

خامساً: اختبار صدق وثبات الاستبيان

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

## المبحث الأول: منهجية وإجراءات البحث

تمهيد:

خصص هذا المبحث لتناول منهجية وإجراءات البحث، بالإضافة إلى مجتمع وعينة البحث، ومصادر وأساليب جمع البيانات، وأداة البحث، واختبار صدق وثبات أداة البحث (الاستبيان)، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمته لطبيعة مشكلة وأهداف وفرضيات البحث، حيث تم جمع البيانات اللازمة للبحث وتحليلها بطريقة موضوعية، حيث يركز هذا المنهج على بناء إطار نظري للبحث، وجانب تطبيقي لغرض القيام بعملية القياس الكمي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات وأبعاد البحث، والإجابة على تساؤلاته واختبار فرضياته.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

**مجتمع البحث:** شمل مجتمع البحث جميع الموظفين في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب، وعددها (60) موظفاً، من (مدراء عموم ونوابهم، ومدراء إدارات، ورؤساء أقسام، ورؤساء شعبين ومختصين)، وكان المسح شاملاً لجميع الموظفين في المؤسسة.

وبناءً على ذلك فقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد مجتمع البحث في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب، وكان عدد الاستبيانات الموزعة (57) استبيان، حيث تم استرجاع (42) استبيان، أي أن نسبة الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت (74%)، وترميزها وادخلها للحاسوب بغرض تحليل البيانات واستخراج النتائج.

ثالثاً: مصادر وأساليب جمع البيانات:

تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث من مصدرين أساسيين هما:

1- المصادر الثانوية: وهي المراجع والكتب والأبحاث والدراسات والمقالات العلمية والنشرات والدوريات، لغرض إثراء الجانب النظري للبحث.

2- المصادر الأولية: وهي البيانات التي يتم جمعها من أفراد عينة البحث بطريقة مباشرة من خلال أداءه الاستبيان.

## رابعاً: أداة البحث:

استخدمت الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وقد تم إعداد هذا الاستبيان من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع هذا البحث، منها ودراسة (أبو نجم، 2018)، ودراسة (أبو سمرة، 2014)، ودراسة (الحسني، 2013)، بالإضافة إلى تعليمات وتوجيهات المشرف على هذا البحث.

حيث أن الصورة النهائية للاستبيان كما يلي:

- 1- **البيانات الشخصية:** وهي البيانات الشخصية التي تتعلق بأفراد عينة البحث، من حيث الآتي:
  - **العمر:** (أقل من 30 سنة)، (من 30 سنة إلى 40 سنة)، (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، (50 سنة فأكثر).
  - **المؤهل العلمي:** (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
  - **المسمى الوظيفي:** (مدير عام / نائب مدير، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس شعبة، مختص).
  - **سنوات الخبرة:** (أقل من 5 سنة)، (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، (15 سنة فأكثر).
- 2- **البيانات الأساسية لمتغيرات البحث:** وهي الفقرات التي تم تحديدها بهدف قياس متغيرات البحث المستقل الاتصالات الإدارية، ومتغير البحث التابع فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، ويضم الاستبيان (29) فقرة موزعة كالتالي:
  - **المتغير المستقل:** الاتصالات الإدارية ويشمل (18) فقرة، تم توزيعها كالتالي:
    - **البعد الأول:** الاتصالات الهابطة ويحتوي على (3) فقرات.
    - **البعد الثاني:** الاتصالات الصاعدة ويحتوي على (3) فقرات.
    - **البعد الثالث:** الاتصالات الأفقية ويحتوي على (3) فقرات.
    - **البعد الرابع:** الاتصالات الشفوية ويحتوي على (3) فقرات.
    - **البعد الخامس:** الاتصالات المكتوبة ويحتوي على (3) فقرات.
    - **البعد السادس:** الاتصالات الإلكترونية ويحتوي على (3) فقرات.
  - **المتغير التابع:** فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ويضم (11) فقرة. واستخدام الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لتحديد إجابات أفراد عينة البحث على فقرات الاستبيان، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع الأوزان في الآتي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	5	4	3	2	1

## خامساً: اختبار صدق وثبات الاستبيان:

في هذا الجزء تم اختبار صدق وثبات أداة الاستبيان لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان وقدرتها على الوصول لنتائج صحيحة لأهداف البحث، وكان ذلك على النحو الآتي:

### 1- الصدق الظاهري للاستبيان:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان ومدى قدرته على تحقيق هدف البحث، من خلال مقارنته بالدراسات السابقة، بالإضافة إلى أنه تم عرضه بصورة أساسية على المشرف على هذا البحث، حيث تم اعتماد توجيهاته وملاحظاته المهمة والقيمة، وتم إجراء هذه التعديلات على الاستبيان، حيث وقد ظهر الاستبيان بصورته النهائية (انظر الملحق رقم - 1).

### 2- اختبار ثبات وصدق الاستبيان:

تم التأكد من ثبات وصدق الاستبيان من حيث وضوح الفقرات وملائمتها في القياس، وذلك كما يلي.

- اختبار ثبات الاستبيان: تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى الثبات الداخلي للفقرات المتعلقة بمتغيرات وأبعاد البحث، فإذا وصلت قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى أقل من (0.60) فإنه يدل على أن الاتساق والثبات الداخلي للاستبيان تكون ضعيفة، وإذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يشير إلى ارتفاع درجة ثبات الاستبيان. ويوضح الجدول رقم (2) نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان المتعلقة بمتغيرات البحث.

جدول رقم (2) نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الاتصالات الهابطة	3	0.74
2	الاتصالات الصاعدة	3	0.78
3	الاتصالات الأفقية	3	0.80
4	الاتصالات المكتوبة	3	0.70
5	الاتصالات الشفوية	3	0.80
6	الاتصالات الالكترونية	3	0.84
	المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية	18	0.93
	المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية	11	0.94

المصدر: بيانات مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)



يتضح من الجدول رقم (2) بأن نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات كالاتي:

- أن مقیمة الثبات لأبعاد المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية تتراوح ما بین (0.70 - 0.84)، أما الثبات الكلي للمتغير المستقل الاتصالات الإدارية فقد بلغ معامل ثباته (0.93).
  - إن قيمة الثبات للمتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية قد بلغت (0.94).
- وبالتالي فإن جميع قيمة الاختبار لمعامل الثبات لجميع متغيرات البحث كانت مرتفعة، وهذا ما يشير إلى وجود درجة من الثبات لفقرات الاستبيان.

- اختبار صدق الاستبيان: في هذا الجانب تم احتساب معامل الارتباط بيرسون، لمعرفة صدق الاتساق لفقرات الاستبيان، ويوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار صدق الاستبيان بما يتعلق بمتغيرات البحث

جدول رقم (3) نتائج اختبار صدق الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون

م	المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	الاتصالات الهابطة	3	0.65	0.00
2	الاتصالات الصاعدة	3	0.65	0.00
3	الاتصالات الأفقية	3	0.58	0.02
4	الاتصالات المكتوبة	3	0.90	0.00
	الاتصالات الشفوية	3	0.90	0.00
	الاتصالات الالكترونية	3	0.86	0.00
	المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية	18	0.65	0.00
	المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية	11	0.90	0.00

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

يوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، حيث تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط بيرسون لجميع محاور الاستبيان المتعلقة بمتغيرات البحث ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يشير إلى أن درجة الاتساق الداخلي بين محاور وأبعاد الاستبيان مرتفعة، إذ أنه يمكن استخدام هذا الاستبيان واعتماد نتائجه في هذا البحث.

#### سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث:

تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة الوصفية والاستدلالية، باستخدام برنامج التحليل الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن هذه الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، هي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة البحث.
- 2- المتوسط الحسابي: لمعرفة مستوى ارتفاع أو انخفاض متوسط اتفاق أفراد عينة البحث حول توافر فقرات متغيرات البحث.
- 3- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف أو تشتت إجابات أفراد عينة البحث عن كل فقرة من فقرات الاستبيان عن وسطها الحسابي.
- 4- اختبار كرونباخ الفا: للتحقق من درجة ثبات أداة الاستبانة.
- 5- معامل الارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد وفقرات الاستبيان.
- 6- تحليل الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، بناءً على إجابات أفراد عينة البحث.

## المبحث الثاني:

التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة واختبار فرضيات البحث

أولاً: عرض خصائص عينة البحث

ثانياً: التحليل الوصفي (الإحصائي) لإجابات أفراد العينة

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

## المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة واختبار فرضيات البحث

### تمهيد:

يتم في هذا المبحث وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، والتحليل الوصفي لبيانات متغيرات البحث، بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### أولاً: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية لعينة البحث:

1- وصف عينة البحث وفقاً للعمر: ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للعمر:

جدول رقم (4) وصف عينة البحث وفقاً للعمر

النسبة	العدد	الفئة العمرية
23.8%	10	من 30 إلى أقل من 40 سنة
40.5%	17	من 40 إلى أقل من 50 سنة
35.7%	15	50 سنة فأكثر
100%	42	الإجمالي

يوضح الجدول (4) بأن الفئة العمرية الأكثر لأفراد عينة البحث هي الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) وبنسبة (40.5%)، يليها الأفراد التي تكون أعمارهم 50 سنة فأكثر وبنسبة (35.7%)، بينما كانت الفئة العمرية الأقل والتي تشمل منهم في عمر 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وكانت نسبتهم (23.8%).

2- وصف عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي: ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل التعليمي:

جدول رقم (5) وصف عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
19%	8	ثانوية عامة
21.4%	9	دبلوم
42.9%	18	بكالوريوس
16.7%	7	ماجستير
--	--	دكتوراه
100%	42	الإجمالي

تشير البيانات في الجدول (5) أن النسبة الأعلى من المؤهلين تكون لأفراد عينة البحث الذين يحملون شهادة البكالوريوس وبنسبتهم (42.9%)، يلي ذلك من يحملون مؤهل دبلوم وبنسبة (21.4%)، وبنسبة

للحاصلين على الماجستير فقد كانت نسبتهم (16.7%)، أما الذين يحملون شهادة ثانوية عامة فإنهم الفئة الأقل من بين أفراد عينة البحث ونسبتهم (19%).

3- وصف عينة البحث وفقاً للمسمى الوظيفي: ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمسمى الوظيفي:

جدول رقم (6) وصف عينة البحث وفقاً للمسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
2.4%	1	مدير عام / مدير فرع
21.4%	9	مدير إدارة / نائب
21.4%	9	رئيس قسم
19%	8	رئيس شعبة
35.7%	15	مختص
100%	42	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (6)، بأن المختصين هم الأكثر توافراً من بين أفراد عينة البحث، وبنسبة (35.7%)، يلي ذلك رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات مقارنةً بالمستويات الوظيفية الأخرى، حيث بلغت نسبتهم (21.4%)، ثم أن ما نسبته (19%) لرؤساء الأقسام، وبناءً على طبيعة التقسيم الإداري المتعارف عليه فإن ما نسبته (2.4%) يتمثل بالمستوى الوظيفي للمدير العام ونواب المدير العام للمؤسسة العامة للاتصالات محل البحث.

4- وصف عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة: ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول رقم (7) توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	العدد	مستوى الخبرة
4.8%	2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
38.1%	16	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
57.1%	24	15 سنة فأكثر
100%	42	الإجمالي

تشير نتائج الجدول (7)، بأن ما نسبته (57.1%) تكون للأفراد التي تصل مستوى الخبرة لديهم 15 سنة، وهي النسبة الأكبر مقارنةً مستوى خبرة أفراد عينة البحث، يلي ذلك مستوى خبرة الأفراد ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وبنسبة (38.1%)، ثم ما نسبته (4.8%) لمن تكون مستوى الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنة).

## ثانياً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث المستقل والتابع:

في هذا الجزء تم تحليل بيانات الاستبيانات المجمعة التي تم توزيعها على أفراد عينة البحث، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائية (spss)، وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان، لغرض الإجابة على السؤال الأول والثاني لهذا البحث. كما وقد تم تصنيف نتائج إجابات أفراد العينة بحسب المتوسط الحسابي إلى (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفع جداً)، حيث يكون كل مستوى على النحو الموضح في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة البحث

تقدير مستوى الموافقة	مقدار التقييم بحسب مدى المتوسط الحسابي		المستوى
	إلى	من	
منخفضة جداً	1.80	1	1
منخفضة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
مرتفعة	4.20	3.41	4
مرتفعة جداً	5	4.21	5

المصدر: (الدراسات السابقة)

وبناءً على ذلك تم عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة البحث على فقرات الاستبيان لكل من محاور المستقل: الاتصالات الإدارية، والمتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، على النحو الآتي:

### (25) التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الاتصالات الإدارية)

ويشمل هذا الجزء التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات الخاص بالمتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) من خلال أبعاده التالية: (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات المكتوبة، الاتصالات الشفوية، الاتصالات الالكترونية)، وذلك لغرض الإجابة على سؤال البحث الأول: ما مستوى توافر ممارسة الاتصالات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب؟ حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات أفراد العينة، وتحديد مستوى التوافر، حول كل بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية على حده، وذلك على النحو الآتي:

## 1- التحليل الوصفي للبعد الأول (الاتصالات الهابطة):

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصالات الهابطة،

كما يلي:

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات الهابطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
1	يتوفر في المؤسسة اتصالات صادرة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر.	3.98	0.841	مرتفع	1
2	تستخدم إدارة المؤسسة الاتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين لتعلمهم بكل ما يهمهم.	3.90	0.850	مرتفع	3
3	تسهل الاتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.95	0.731	مرتفع	2
	المتوسط الحسابي للاتصالات الهابطة	3.94	0.732	مرتفع	

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (9) أعلاه، بأنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى توافر ممارسة الاتصالات الهابطة في المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث، وبمستوى اتفاق مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده الاتصالات الهابطة (3.94)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري (0.73).

ومن حيث الفقرات فإن جميعها جاءت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي في الجدول (9) كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى، والتي تنص: "يتوفر في المؤسسة اتصالات صادرة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.84)، مما يعني أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، وبدرجة اتفاق مرتفعة.
- كما حصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.73)، مما يشير إلى وجود اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "تسهل الاتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات"، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

▪ أما الفقرة رقم (2) فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.90)، وبانحراف معياري (0.85)، أي أنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "تستخدم إدارة المؤسسة الاتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين لتعلمهم بكل ما يهمهم"، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

## 2- التحليل الوصفي للبعد الثاني (الاتصالات الصاعدة):

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد الاتصالات الصاعدة،

كما يلي:

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات الصاعدة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
1	تستخدم المؤسسة الاتصالات الواردة إلى المديرين من العاملين بشكل مستمر (تقارير – ملاحظات).	3.93	0.838	مرتفع	2
2	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بمشاكلهم ومقترحاتهم.	3.86	0.843	مرتفع	3
3	تسهل الاتصالات من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.95	0.731	مرتفع	1
	المتوسط الحسابي للاتصالات الصاعدة	3.91	0.706	مرتفع	

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (10) أعلاه، بأنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى توافر ممارسة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث، وبمستوى اتفاق مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي ل بعد الاتصالات الهابطة (3.91)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.70).

ومن حيث الفقرات فإن جميعها جاءت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي في الجدول (10) كما يلي:

▪ جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى، والتي تنص: "تسهل الاتصالات من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي (3.95)، وبانحراف معياري (0.73)، مما يعني أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

▪ كما حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.93)، وبانحراف معياري (0.83)، مما يشير إلى وجود اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص:



"تستخدم المؤسسة الاتصالات الواردة إلى المديرين من العاملين بشكل مستمر (تقارير - ملاحظات)"،  
وبدرجة اتفاق مرتفعة.

▪ وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (2)، بمتوسط حسابي (3.86)، وبانحراف معياري (0.84)،  
أي أنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "يتوفر في المؤسسة  
اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بمشاكلهم ومقترحاتهم"، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

### 3- التحليل الوصفي للبعد الثالث (الاتصالات الأفقية):

يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد الاتصالات الأفقية،

كما يلي:

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات الأفقية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
1	يتوفر في المؤسسة الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى بشكل مستمر.	4.17	0.696	مرتفع	1
2	يشجع الاتصال بين العاملين بنفس المستوى الإداري على التعاون والتكامل بين الوظائف.	4.05	0.697	مرتفع	3
3	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	4.10	0.821	مرتفع	2
	المتوسط الحسابي للاتصالات الأفقية	4.10	0.656	مرتفع	

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (11) أعلاه، بأنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة  
البحث حول مستوى توافر ممارسة الاتصالات الأفقية في المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث، وبمستوى  
اتفاق مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده الاتصالات الأفقية (4.10)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي  
(3)، وبانحراف معياري (0.65).

ومن حيث الفقرات فإن جميعها جاءت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي تم  
ترتيبها تنازلياً وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي في الجدول (11) كما يلي:

▪ جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى، والتي تنص: "يتوفر في المؤسسة الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي (4.17)، وبانحراف معياري (0.69)، مما يعني أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

▪ كما حصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.10)، وبانحراف معياري (0.69)، مما يشير إلى وجود اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات"، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

▪ وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (2)، بمتوسط حسابي (4.05)، وبانحراف معياري (0.69)، أي أنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "يشجع الاتصال بين العاملين بنفس المستوى الإداري على التعاون والتكامل بين الوظائف"، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

#### 4- التحليل الوصفي للبعد الرابع (الاتصالات المكتوبة):

يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد الاتصالات المكتوبة،

كما يلي:

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات المكتوبة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
1	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بشكل مستمر.	3.69	1.093	مرتفع	3
2	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	3.74	0.885	مرتفع	2
3	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالوضوح.	3.86	0.977	مرتفع	1
	المتوسط الحسابي للاتصالات المكتوبة	3.76	0.906	مرتفع	

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (12) أعلاه، بأنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى توافر ممارسة الاتصالات المكتوبة في المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث، وبمستوى اتفاق مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي ل بعد الاتصالات المكتوبة (3.76)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.90).

ومن حيث الفقرات فإن جميعها جاءت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي في الجدول (12) كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى، والتي تنص: "تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالوضوح"، بمتوسط حسابي (3.86)، وبانحراف معياري (0.97)، مما يعني أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، وبدرجة اتفاق مرتفعة.
- كما حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.74)، وبانحراف معياري (0.88)، مما يشير إلى وجود اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات"، وبدرجة اتفاق مرتفعة.
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (1)، بمتوسط حسابي (3.69)، وبانحراف معياري (1.09)، أي أنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بشكل مستمر"، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

#### 5- البعد الخامس (الاتصالات الشفوية):

يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصالات الشفوية،

كما يلي:

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات الشفوية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
1	تستخدم وسائل الاتصالات الشفوية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف.	3.60	0.964	مرتفع	3
2	تتسم الاتصالات الشفوية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح.	3.79	0.871	مرتفع	2
3	تساهم الاتصالات الشفوية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	3.88	0.889	مرتفع	1
	المتوسط الحسابي للاتصالات الشفوية	3.75	0.797	مرتفع	

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (13) أعلاه، بأنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى توافر ممارسة الاتصالات الشفوية في المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث،

وبمستوى اتفاق مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاتصالات الشفوية (3.75)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.79).

ومن حيث الفقرات فإن جميعها جاءت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي في الجدول (13) كما يلي:

▪ جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى، والتي تنص: "تساهم الاتصالات الشفوية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي (3.88)، وبانحراف معياري (0.88)، مما يعني أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

▪ كما حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.79)، وبانحراف معياري (0.87)، مما يشير إلى وجود اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "تتسم الاتصالات الشفوية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح"، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

▪ وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (1)، بمتوسط حسابي (3.60)، وبانحراف معياري (0.96)، أي أنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "تستخدم وسائل الاتصالات الشفوية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف"، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

#### 6- البعد السادس (الاتصالات الإلكترونية):

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصالات

الإلكترونية، كما يلي:

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فقرات الاتصالات الإلكترونية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
1	تستخدم وسائل الاتصالات الإلكترونية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف.	3.64	1.008	مرتفع	1
2	يساهم الاتصال بالبريد الإلكتروني بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	3.36	0.821	متوسط	3
3	تتسم وسائل الاتصال عبر البريد الإلكتروني بين العاملين في المؤسسة بالوضوح.	3.43	0.966	مرتفع	2
	<b>المتوسط الحسابي للاتصالات الإلكترونية</b>	<b>3.48</b>	<b>0.800</b>	<b>مرتفع</b>	

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (14) أعلاه، بأنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى توافر ممارسة الاتصالات الإلكترونية في المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث، وبمستوى اتفاق مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدها الاتصالات الإلكترونية (3.48)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.80).

ومن حيث الفقرات فإن جميعها جاءت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي في الجدول (14) كما يلي:

■ جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى، والتي تنص: "تستخدم وسائل الاتصالات الإلكترونية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف"، بمتوسط حسابي (3.64)، وبانحراف معياري (1.00)، مما يعني أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

■ كما حصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.43)، وبانحراف معياري (0.96)، مما يشير إلى وجود اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "تتسم وسائل الاتصال عبر البريد الإلكتروني بين العاملين في المؤسسة بالوضوح"، وبدرجة اتفاق مرتفعة.

■ وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (3)، بمتوسط حسابي (3.36)، وبانحراف معياري (0.82)، أي أنه يوجد اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة، التي تنص: "يساهم الاتصال بالبريد الإلكتروني بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات"، وبدرجة اتفاق متوسطة.

**وبالنسبة للاتصالات الإدارية ككل:**

يوضح الجدول رقم (15) نتائج التحليل الوصفي (الإحصائي) للمتغير المستقل للاتصالات الإدارية وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث حول توافره بجميع أبعاده في المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث.

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصالات الإدارية ككل

م	المتغيرات المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
1	الاتصالات الهابطة	3.94	0.732	مرتفع	الثاني
2	الاتصالات الصاعدة	3.91	0.706	مرتفع	الثالث
3	الاتصالات الأفقية	4.10	0.656	مرتفع	الأول
4	الاتصالات المكتوبة	3.76	0.906	مرتفع	الرابع
5	الاتصالات الشفوية	3.75	0.797	مرتفع	الخامس
6	الاتصالات الالكترونية	3.48	0.800	مرتفع	السادس
الدرجة الكلية للمتغير المستقل (الاتصالات الإدارية)		3.83	0.478	مرتفع	

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

يتبين من نتائج التحليل في الجدول رقم (15) أعلاه، المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) قد بلغ (3.83)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، مما يعني وجود اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر ممارسة الاتصالات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب وبمستوى مرتفع.

وفيما يلي تم ترتيب مستوى توافر أبعاد الاتصالات الإدارية، تنازلياً كالتالي:

- 1- الاتصالات الأفقية: حيث جاء في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.10)، وبانحراف معياري (0.65)، مما يعني اتفاق إجابات أفراد العينة حول توافر بعد الاتصالات الأفقية وبمستوى مرتفع.
- 2- الاتصالات الهابطة: حيث جاء في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (3.94)، وبانحراف معياري (0.73)، مما يعني اتفاق أفراد العينة حول توافر بعد الاتصالات الهابطة وبمستوى مرتفع.
- 3- الاتصالات الصاعدة: حيث جاء في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (3.91)، وبانحراف معياري (0.70)، مما أن أفراد العينة يتفقون حول توافر بعد الاتصالات الصاعدة وبمستوى مرتفع.
- 4- الاتصالات المكتوبة: حيث جاء في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (3.76)، وبانحراف معياري (0.90)، مما يعني اتفاق أفراد العينة حول توافر بعد الاتصالات المكتوبة وبمستوى مرتفع.
- 5- الاتصالات الشفوية: حيث جاء في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (3.75)، وبانحراف معياري (0.79)، مما أن أفراد العينة يتفقون حول توافر بعد الاتصالات الشفوية وبمستوى مرتفع.

6- الاتصالات الإلكترونية: حيث جاء في الترتيب السادس، بمتوسط حسابي (3.48)، وبانحراف معياري (0.80)، مما يعني اتفاق أفراد العينة حول توافر بعد الاتصالات الإلكترونية وبمستوى مرتفع، ويعتبر البعد الذي حصل على أقل نسبة توافر في المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث.

### (ب) التحليل الوصفي للمتغير التابع فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

ويشمل هذا الجزء التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات الخاص بالمتغير التابع فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك لغرض الإجابة على سؤال البحث الثاني: ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب؟

حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات أفراد العينة، وتحديد مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، كما هو موضح في الجدول رقم (16) التالي:

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
1	تحرص إدارة المؤسسة على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	4.33	0.650	مرتفع جداً	1
2	تعمل إدارة المؤسسة على مشاركة المستويات الإدارية الأخرى في صنع القرارات.	3.86	0.718	مرتفع	5
3	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة.	3.98	0.643	مرتفع	3
4	تستخدم إدارة المؤسسة جميع المعلومات المتاحة واستغلالها لاتخاذ القرار.	4.00	0.663	مرتفع	2
5	يتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات.	3.71	0.636	مرتفع	7
6	تختار الإدارة الوقت الصحيح والمناسب لاتخاذ القرار.	3.69	0.680	مرتفع	8
7	تحرص الإدارة على عدم تأجيل اتخاذ بعض القرارات.	3.57	0.630	مرتفع	9
8	تتخذ إدارة المؤسسة قرارات منطقية يسهل تنفيذها.	3.83	0.762	مرتفع	6
9	تساهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على زيادة فاعلية القرار.	3.90	0.790	مرتفع	4
10	يشعر العاملون بالرضا لنتائج القرارات التي تتخذها الإدارة.	3.31	0.869	متوسطة	10
11	تتلقى القرارات الإدارية تأييد العاملين داخل المؤسسة.	3.31	0.950	متوسطة	11
	الدرجة الكلية للمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية)	3.77	0.503	مرتفع	

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (16) أعلاه، بأن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية) قد بلغ (3.77)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.50)، مما يشير إلى أن فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب، تتوافر بمستوى اتفاق مرتفع، وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث.

وقد تم ترتيب الفقرات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى، كالتالي:

- 1- جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى، والتي تنص: "تحرص إدارة المؤسسة على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي (4.33)، وبانحراف معياري (0.65)، مما يعني أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة وبدرجة اتفاق مرتفعة.
- 2- بينما حصلت الفقرة رقم (4) على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.00)، وبانحراف معياري (0.66)، مما يعني اتفاق أفراد العينة حول توافر هذه الفقرة وبدرجة اتفاق مرتفعة.
- 3- أما الفقرة رقم (3) فقد جاءت في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (3.98)، وبانحراف معياري (0.64)، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات إجابات أفراد عينة البحث تتفق على توافر هذه الفقرة والتي تنص: "يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة"، ودرجة الاتفاق كانت مرتفعة.
- 4- وفي الترتيب الرابع جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص: "تساهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على زيادة فاعلية القرار"، بمتوسط حسابي (3.90)، وبانحراف معياري (0.79)، وكانت درجة اتفاق إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة كانت مرتفعة.
- 5- كما حصلت الفقرة رقم (2) على الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (3.86)، وبانحراف معياري (0.76)، ما يشير إلى وجود اتفاق مرتفع لأفراد العينة حول توافر هذه الفقرة في المؤسسة محل البحث.
- 6- بينما حصلت الفقرة رقم (5) على الترتيب السادس، بمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (0.66)، مما يعني اتفاق أفراد العينة حول توافر هذه الفقرة وبدرجة اتفاق مرتفعة.
- 7- أما الفقرة رقم (3) فقد جاءت في الترتيب السابع، بمتوسط حسابي (3.71)، وبانحراف معياري (0.63)، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات إجابات أفراد عينة البحث تتفق على توافر هذه الفقرة التي تنص: "يتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات".



8- وفي الترتيب الثامن جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص: "تختار الإدارة الوقت الصحيح والمناسب لاتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي (3.69)، أي أن اتفاق إجابات أفراد عينة البحث حول توافر هذه الفقرة كانت مرتفعة.

9- كما وجاءت الفقرة رقم (7) في الترتيب التاسع، بمتوسط حسابي (3.57)، أي أن إتجاهات إجابات أفراد عينة البحث تتفق على توافر هذه الفقرة التي تنص: "تحرص الإدارة على عدم تأجيل اتخاذ بعض القرارات"

10- وبالنسبة لل فقرات رقم (10 و 11) فإنهما تأتيان في الترتيب العاشر والحادي عشر على التوالي، وبمتوسطات حسابي متساوي حيث (3.31)، مما يعني أنها الفقرات الأقل توافراً، حيث كان الاتفاق حولها بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

في هذا الجانب تم اختبار فرضية البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية، لغرض التأكد من ثباتها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كالانحدار البسيط، وذلك على النحو الآتي:

#### ❖ اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب".

حيث تم اختبار هذه الفرضية الرئيسية ومعرفة صحة ثبوتها، من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول (17) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة اختبار (T)	B	المتغيرات
دال إحصائياً	0.00	4.918	0.646	أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية
معامل الارتباط (R) = 0.614				
معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.377				
قيمة اختبار (F) تحليل تباين الانحدار = 24.190				
مستوى دلالة اختبار (F) = 0.00				

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (17) بأن قيمة اختبار التباين (F) بلغت (24.190) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يعني مدى صلاحية نموذج الانحدار في اختبار مقدار أثر المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية).

وكما بينت النتائج بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.614)، ويتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بأن الاتصالات الإدارية تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة (37.7%)، حيث تؤكد قيمة اختبار (T) (4.918)، ومعامل انحدار (B) (0.646) هذا الأثر، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وفي ضوء ذلك فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية: بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

#### ❖ (ب) اختبار الفرضيات الفرعية:

تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى ست فرضيات فرعية، لاختبار أثر كل بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب، باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

ويوضح الجدول رقم (18) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

لجدول (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

أبعاد الاتصالات الإدارية	معامل ارتباط (R)		معامل التحديد ( $R^2$ )	اختبار التباين (F)		معامل الانحدار		
	قيمة (R)	مستوى الدلالة		قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة (B)	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة
1 الاتصالات الهابطة	0.432	0.00	0.187	9.190	0.00	0.297	3.031	0.00
2 الاتصالات الصاعدة	0.357	0.02	0.127	5.826	0.02	0.254	2.414	0.02
3 الاتصالات الأفقية	0.348	0.02	0.121	5.509	0.02	0.267	2.347	0.02
4 الاتصالات المكتوبة	0.148	0.00	0.175	8.490	0.00	0.233	2.914	0.00
5 الاتصالات الشفوية	0.342	0.02	0.117	5.299	0.02	0.216	2.302	0.02
6 الاتصالات الإلكترونية	0.393	0.01	0.154	7.295	0.01	0.247	2.701	0.01

المصدر: من بيانات مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (18) بأن مستوى دلالة قيمة اختبار التباين (F) لجميع الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يعني أن نموذج الانحدار معنوي، ويمكن الاعتماد عليه في قياس الأثر.

### وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

**1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الهابطة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الهابطة وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.432)، وتبين قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بأن الاتصالات الهابطة تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة (18.7%)، وتؤكد نتائج تحليل معامل الانحدار (T) (B) هذا الأثر، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى: بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الهابطة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب

**2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الصاعدة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب. تبين نتائج الجدول رقم (18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الصاعدة وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.357)، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بأن الاتصالات الصاعدة تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة (12.7%)، وتؤكد نتائج تحليل معامل الانحدار (T) (B) هذا الأثر، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وفي ضوء ذلك فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية: بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الصاعدة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الأفقية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين الاتصالات الأفقية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.348)، وتبين قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بأن الاتصالات الأفقية تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة (12.1%)، وتؤكد نتائج تحليل معامل الانحدار (T) (B) هذا الأثر، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة: بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الأفقية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات المكتوبة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

تبين نتائج الجدول رقم (18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات المكتوبة وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.148)، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بأن الاتصالات المكتوبة تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة (17.5%)، وتؤكد نتائج تحليل معامل الانحدار (T) (B) هذا الأثر، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وفي ضوء ذلك فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة: بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات المكتوبة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الشفوية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

تبين نتائج الجدول رقم (18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الشفوية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.342)، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بأن الاتصالات الشفوية تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة (11.7%)، وتؤكد نتائج تحليل معامل الانحدار (T) (B) هذا الأثر، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة: بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الشفوية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة: التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الإلكترونية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

تبين نتائج الجدول رقم (18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإلكترونية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.393)، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بأن الاتصالات الإلكترونية تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة (15.4%)، وتؤكد نتائج تحليل معامل الانحدار (T) (B) هذا الأثر، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة: بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاتصالات الإلكترونية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب.

## نتائج وتوصيات البحث

## نتائج وتوصيات البحث

### أولاً: نتائج البحث

1- أن مستوى توافر ممارسة الاتصالات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب، جاء بمستوى توافر مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبالنسبة لترتيب مستوى توافر أبعاد الاتصالات الإدارية فقد جاء في الترتيب الأول بُعد الاتصالات الأفقية، يليه بُعد الاتصالات الهابطة، وفي الثالث بُعد الاتصالات الصاعدة، وفي الترتيب الرابع بُعد الاتصالات المكتوبة، والخامس الاتصالات الشفوية، وأخيراً بُعد الاتصالات الإلكترونية، وفقاً لإجابات أفراد العينة.

2- بينت النتائج بأن فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة إب محل البحث، تأتي بمستوى توافر مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وفقاً لإجابات أفراد العينة.

3- أوضحت النتائج بأن الاتصالات الإدارية بجميع أبعاده (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات المكتوبة، الاتصالات الشفوية، الاتصالات الإلكترونية) يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

### ثانياً: توصيات البحث

وبناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، تم وضع مجموعة من التوصيات، منها:

- ❖ أهمية تطوير وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة، والاعتماد على وسائل الاتصالات الإدارية في دعم وتعزيز عملية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة.
- ❖ ينبغي على الإدارة الاهتمام بمشاركة العاملين والمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة، وتشجيعهم على ممارسة الاتصالات كوسيلة أساسية لنجاح الأعمال وتحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في تقديم خدمات الاتصالات للعملاء والمشاركين.
- ❖ إن أهمية وفاعلية القرارات داخل المؤسسة يتطلب التركيز على الالتزام بالتوقيت المناسب لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الاهتمام بكسب تأييد العاملين للقرارات التي من الممكن أن تكون مناسبة وملائمة لسير العمل وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

## قائمة المصادر المراجع



## قائمة المصادر المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- أبو أصبع، صالح، وأبو عرجة، تيسير (2010)، "الاتصالات والعلاقات العامة"، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 2- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2005)، "السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 3- الأشهب، نوال عبد الكريم، (2015)، "اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4- بلال، محمد اسماعيل، (2005)، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الثانية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 5- جودة، محفوظ أحمد، (2009)، "العلاقات العامة مفاهيم وممارسات"، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- 6- سيد، محمد، والجمل عباس، (2014)، "الاتصال التربوي رؤية معاصرة"، دار العلم للنشر، القاهرة.
- 7- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2007)، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- عبد الله، رايح سرير، (2012)، "القرار الإداري"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- القريوتي، محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 10- كنعان، نواف، (2007)، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 11- ماهر، أحمد، (2004)، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 12- ماهر، أحمد، (2007)، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، دار الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 13- محمد الصيرفي، (2007)، "القرار الإداري ونظم دعمه"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي.
- 14- المغربي، كامل محمد، (2004)، "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

15- هاينز، جير الدين إي، (2019)، "الاتصال الإداري - استراتيجيات وتطبيقات"، نعهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، السعودية.

16- الين، مادلين بيرلي، وأنطوانيت، لوشا، (2001)، "الإنصات، فهم ما وراء الكلمات"، ترجمة، هالة صدقي، الطبعة الأولى، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

### ثانياً: الرسائل الجامعية:

1- أبو سمرة، أسماء نعيم جميل، (2014)، "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

2- أبو ماضي، خالد، (2007)، "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

3- أبو نجم، ميرنا، (2018)، "أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات - دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.

4- أبو هميس، مجمد، (2007)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

5- بالعيد، آمال، (2015)، "دور الاتصالات الإدارية في إتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

6- بن غذفة، شريفة، (2017)، "اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية دراسة ميدانية بولاية سطيف"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر.

7- بونداري، عبد القادر، (2020)، "دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة، دراسة حالة من وجهة نظر عينة من أساتذة وأعاون إدارة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، الجزائر.

- 8- الحسني، عبد الله بن حمود، (2013)، "الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 9- الشبول، محمد، (2003)، "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، حقل التخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن.
- 10- شحادة، رائف، (2008)، "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- 11- طبش، مصعب إسماعيل، (2008)، "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة.
- 12- العدوان، شاكر، (2006)، "أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- 13- العلايمة، علي، (2015)، "أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات" دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التيسير.
- 14- العنزى، محمد عبد الله، (2010)، "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 15- القرشي، انتصار، (2006)، "معوقات الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 16- وصفان، ريحانة، وتلاخت، شفيقة، (2018)، "دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على عينة من رؤساء المصالح بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.

ثالثاً: المجالات العلمية (البحوث المنشورة):

- 1- أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز، (2015)، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (5).
- 2- البدري، فوزي سعد نجم، وعبد الحفيظ، عبد السلام، (2020)، "الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة، بلدية الأبيار"، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد (3)، العدد (3).
- 3- التركي، زينب، (2009)، "الأساليب الكمية في صناعة القرار - أسلوب شجرة القرار نموذجاً"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (6).
- 4- فتيحة، بلحاج، (2016)، "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، مجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد (7).
- 5- المحمود، سعد فاضل عباس، والباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، (2013)، "دور فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرار الريادي دراسة تطبيقية لآراء القيادات (الميرين) في عينة من الشركات القطاع الإنشائي في محافظة دهوك"، مجلة جامعة دهوك، المجلد (16)، العدد (1).
- 6- علي، نايفة، (2018)، "دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، دراسة ميدانية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد (16)، العدد (2).

## قائمة الملاحق

## الملحق رقم (1) الاستبيان بصورته النهائية



### (استبيان)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
تحية طيبة وبعد ،،،

الأخوة / ..... المحترمون

يعد هذا الاستقصاء جزء رئيسي من البحث الميداني التي يقوم به الباحثين بعنوان: "الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب"، والهدف من هذا البحث هو استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة الاعمال من الجامعة الماليزية الدولية.

ولإتمام هذا البحث يتطلب التعرف على اتجاهاتكم وآرائكم فيما يتعلق بهذا الموضوع، حيث أن مساهمتكم في الإجابة الدقيقة والواضحة على أسئلة هذا الاستبيان سيكون لها أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة، ونؤكد لكم أن البيانات الذي ستدلون بها في هذا الاستقصاء لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحثان (الطالبان) /  
فؤاد عبدالله ناصر سالم  
عبدالله محمد مدهش

إشراف /  
د. أحمد خالد بروق

## أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بالقيام بتعبئة البيانات الشخصية المناسبة لديك، في الآتي:

1- العمر:

أقل من 30 سنة ( ) من 40 إلى أقل من 50 سنة ( )  
من 30 إلى أقل من 40 سنة ( ) 50 سنة فأكثر ( )

2- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

3- المسمى الوظيفي:

مدير عام / نائب ( ) مدير إدارة/ نائب ( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة ( ) مختص ( )

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ( ) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ( )  
من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( ) 15 سنة فأكثر ( )

## أولاً: المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية):

يرجى التكرم بالقيام بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية:

الفقرات					غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>البعد الأول: (الاتصالات الهابطة)</b>									
									1- يتوفر في المؤسسة اتصالات صادرة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر.
									2- تستخدم إدارة المؤسسة الاتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين لتعلمهم بكل ما يهمهم.
									3- تسهل الاتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
<b>البعد الثاني: (الاتصالات الصاعدة)</b>									
									4- تستخدم المؤسسة الاتصالات الواردة إلى المديرين من العاملين بشكل مستمر (تقارير - ملاحظات).
									5- يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بمشاكلهم ومقترحاتهم.
									6- تسهل الاتصالات من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
<b>البعد الثالث: (الاتصالات الأفقية)</b>									
									7- يتوفر في المؤسسة الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى بشكل مستمر.
									8- يشجع الاتصال بين العاملين بنفس المستوى الإداري على التعاون والتكامل بين الوظائف.
									9- تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
<b>البعد الرابع: (الاتصالات المكتوبة)</b>									
									10- تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بشكل مستمر.
									11- تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
									12- تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالوضوح.
<b>البعد الخامس: (الاتصالات الشفوية)</b>									
									13- تستخدم وسائل الاتصالات الشفوية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف.
									14- تتسم الاتصالات الشفوية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح.
									15- تساهم الاتصالات الشفوية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
<b>البعد السادس: (الاتصالات الإلكترونية)</b>									
									16- تستخدم وسائل الاتصالات الإلكترونية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف.
									17- يساهم الاتصال بالبريد الإلكتروني بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
									18- تتسم وسائل الاتصال عبر البريد الإلكتروني بين العاملين في المؤسسة بالوضوح.

**ثانياً: المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية):**



يرجى التكرم بالقيام بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية:

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الفقرات
					1- تحرص إدارة المؤسسة على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
					2- تعمل إدارة المؤسسة على مشاركة المستويات الإدارية الأخرى في صنع القرارات.
					3- يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة.
					4- تستخدم إدارة المؤسسة جميع المعلومات المتاحة واستغلالها لاتخاذ القرار.
					5- يتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات.
					6- تختار الإدارة الوقت الصحيح والمناسب لاتخاذ القرار.
					7- تحرص الإدارة على عدم تأجيل اتخاذ بعض القرارات.
					8- تتخذ إدارة المؤسسة قرارات منطقية يسهل تنفيذها.
					9- تساهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على زيادة فاعلية القرار.
					10- يشعر العاملون بالرضا لنتائج القرارات التي تتخذها الإدارة.
					11- تلاقى القرارات الإدارية بتأييد العاملين داخل المؤسسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الملحق رقم (2) مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics بعد الاتصالات

الهياطة

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	3

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics بعد الاتصالات

الصاعدة

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	3

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics بعد الاتصالات

الافقية

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	3

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics بعد الاتصالات

المكتوبة

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	3

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics بعد الاتصالات

الشفوية

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	3

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** بعد الاتصالات

الإلكترونية

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	3

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** المتغير

المستقل الاتصالات الإدارية ككل

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	11

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** المتغير التابع

فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	11

اختبار صدق اتساق الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون المتغير المستقل

### Correlations

		البعد الأول (الخدمة الإلكترونية)	البعد الثاني (التسعير الإلكتروني)	البعد الثالث (الترويج الإلكتروني)	البعد الرابع (التوزيع الإلكتروني)	المتغير المستقل (التسويق الإلكتروني)
البعد الأول (الخدمة الإلكترونية)	Pearson Correlation	1	.372	.482	.754**	.789**
	Sig. (2-tailed)		.172	.069	.001	.000
	N	15	15	15	15	15
البعد الثاني (التسعير الإلكتروني)	Pearson Correlation	.372	1	.179	.587*	.706**
	Sig. (2-tailed)	.172		.523	.022	.003
	N	15	15	15	15	15
البعد الثالث (الترويج الإلكتروني)	Pearson Correlation	.482	.179	1	.723**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.069	.523		.002	.002
	N	15	15	15	15	15
البعد الرابع (التوزيع الإلكتروني)	Pearson Correlation	.754**	.587*	.723**	1	.961**
	Sig. (2-tailed)	.001	.022	.002		.000
	N	15	15	15	15	15
المتغير المستقل (التسويق الإلكتروني)	Pearson Correlation	.789**	.706**	.727**	.961**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.002	.000	
	N	15	15	15	15	15

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

اختبار صدق اتساق الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون المتغير التابع

### Correlations

		البعد الأول (الكلفة)	البعد الثاني (الجودة)	البعد الثالث (المرونة)	البعد الرابع (التسليم)	المتغير التابع (الميزة التنافسية)
البعد الأول (الكلفة)	Pearson Correlation	1	.276	.303	.526*	.704**
	Sig. (2-tailed)		.320	.272	.044	.003
	N	15	15	15	15	15
البعد الثاني (الجودة)	Pearson Correlation	.276	1	.818**	.819**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.320		.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
البعد الثالث (المرونة)	Pearson Correlation	.303	.818**	1	.839**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.272	.000		.000	.000

	N	15	15	15	15	15
البعد الرابع (التسليم)	Pearson Correlation	.526*	.819**	.839**	1	.932**
	Sig. (2-tailed)	.044	.000	.000		.000
	N	15	15	15	15	15
المتغير التابع (الميزة التنافسية)	Pearson Correlation	.704**	.839**	.822**	.932**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	
	N	15	15	15	15	15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد العينة

### Frequencies

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	23.8	23.8	23.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	40.5	40.5	64.3
	سنة فأكثر 50	15	35.7	35.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية عامة	8	19.0	19.0	19.0
	دبلوم	9	21.4	21.4	40.5
	بكالوريوس	18	42.9	42.9	83.3
	ماجستير	7	16.7	16.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

		المسمى الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير عام/ مدير فرع	1	2.4	2.4	2.4
	مدير ادارة/ نائب	9	21.4	21.4	23.8
	رئيس قسم	9	21.4	21.4	45.2

	رئيس شعبة	8	19.0	19.0	64.3
	مختص	15	35.7	35.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

#### سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2	4.8	4.8	4.8
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	16	38.1	38.1	42.9
	سنة فأكثر 15	24	57.1	57.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

### التحليل الاحصائي للمتغير المستقل

#### Descriptives

##### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتوفر في المؤسسة اتصالات صادرة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر.	42	2	5	3.98	.841
تستخدم إدارة المؤسسة الاتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين لتعلمهم بكل ما يهمهم.	42	2	5	3.90	.850
تسهل الاتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	42	2	5	3.95	.731
البعد الأول (الاتصالات الهابطة)	42	2	5	3.94	.732
تستخدم المؤسسة الاتصالات الواردة إلى المديرين من العاملين بشكل مستمر (تقارير - ملاحظات).	42	2	5	3.93	.838
يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بمشاكلهم ومقترحاتهم.	42	2	5	3.86	.843
تسهل الاتصالات من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	42	2	5	3.95	.731
البعد الثاني (الاتصالات الصاعدة)	42	2	5	3.91	.706
يتوفر في المؤسسة الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى بشكل مستمر.	42	2	5	4.17	.696

يشجع الاتصال بين العاملين بنفس المستوى الإداري على التعاون والتكامل بين الوظائف.	42	2	5	4.05	.697
تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	42	2	5	4.10	.821
البعد الثالث (الاتصالات اللفظية)	42	2	5	4.10	.656
تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بشكل مستمر.	42	2	5	3.69	1.093
تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	42	2	5	3.74	.885
تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالوضوح.	42	2	5	3.86	.977
البعد الرابع (الاتصالات المكتوبة)	42	2	5	3.76	.906
تستخدم وسائل الاتصالات الشفوية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف.	42	1	5	3.60	.964
تتسم الاتصالات الشفوية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح.	42	2	5	3.79	.871
تساهم الاتصالات الشفوية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	42	2	5	3.88	.889
البعد الخامس (الاتصالات الشفوية)	42	2	5	3.75	.797
تستخدم وسائل الاتصالات الالكترونية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف.	42	2	5	3.64	1.008
يساهم الاتصال بالبريد الالكتروني بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	42	2	5	3.36	.821
تتسم وسائل الاتصال عبر البريد الالكتروني بين العاملين في المؤسسة بالوضوح.	42	2	5	3.43	.966
البعد السادس (الاتصالات الالكترونية)	42	2	5	3.48	.800
المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية)	42	3	5	3.83	.478
Valid N (listwise)	42				

## التحليل الاحصائي للمتغير التابع



## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحرص إدارة المؤسسة على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	42	2	5	4.33	.650
تعمل إدارة المؤسسة على مشاركة المستويات الإدارية الأخرى في صنع القرارات.	42	2	5	3.86	.718
يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة.	42	2	5	3.98	.643
تستخدم إدارة المؤسسة جميع المعلومات المتاحة واستغلالها لاتخاذ القرار.	42	2	5	4.00	.663
يتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات.	42	2	5	3.71	.636
تختار الإدارة الوقت الصحيح والمناسب لاتخاذ القرار.	42	2	5	3.69	.680
تحرص الإدارة على عدم تأجيل اتخاذ بعض القرارات.	42	2	5	3.57	.630
تتخذ إدارة المؤسسة قرارات منطقية يسهل تنفيذها.	42	2	5	3.83	.762
تساهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على زيادة فاعلية القرار.	42	2	5	3.90	.790
يشعر العاملون بالرضا لنتائج القرارات التي تتخذها الإدارة.	42	1	5	3.31	.869
تلقى القرارات الإدارية تأييد العاملين داخل المؤسسة.	42	1	5	3.31	.950
المتغير التابع (فاعلية القرارات الإدارية)	42	3	5	3.77	.503
Valid N (listwise)	42				

اختبار الفرضية الرئيسية والفرعيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقل (الاتصالات الادارية) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.614 <sup>a</sup>	.377	.361	.402	.377	24.190	1	40	.000

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل (الاتصالات الادارية)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.913	1	3.913	24.190	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.471	40	.162		
	Total	10.384	41			

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل (الاتصالات الادارية)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.303	.506		2.574	.014
	المتغير المستقل (الاتصالات الادارية)	.646	.131	.614	4.918	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الأول (الاتصالات الهابطة) <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.432 <sup>a</sup>	.187	.166	.459	.187	9.190	1	40	.004

a. Predictors: (Constant), البعد الأول (الاتصالات الهابطة)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.940	1	1.940	9.190	.004 <sup>b</sup>
	Residual	8.444	40	.211		
	Total	10.384	41			

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

b. Predictors: (Constant), البعد الأول (الاتصالات الهابطة)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.601	.393		6.618	.000
	البعد الأول (الاتصالات الهابطة)	.297	.098	.432	3.031	.004

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثاني (الاتصالات الصاعدة) <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)  
b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.357 <sup>a</sup>	.127	.105	.476	.127	5.826	1	40	.020

- a. Predictors: (Constant), البعد الثاني (الاتصالات الصاعدة)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.320	1	1.320	5.826	.020 <sup>b</sup>
	Residual	9.064	40	.227		
	Total	10.384	41			

- a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)  
b. Predictors: (Constant), البعد الثاني (الاتصالات الصاعدة)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	2.779		
	البعد الثاني (الاتصالات الصاعدة)	.254	.105	.357	2.414	.020

- a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث (الاتصالات الافقية) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.348 <sup>a</sup>	.121	.099	.478	.121	5.509	1	40	.024

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث (الاتصالات الافقية)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.257	1	1.257	5.509	.024 <sup>b</sup>
	Residual	9.127	40	.228		
	Total	10.384	41			

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث (الاتصالات الافقية)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.678	.472		5.672	.000
	البعد الثالث (الاتصالات الافقية)	.267	.114	.348	2.347	.024

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الرابع (الاتصالات المكتوبة) <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.418 <sup>a</sup>	.175	.154	.463	.175	8.490	1	40	.006

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع (الاتصالات المكتوبة)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.818	1	1.818	8.490	.006 <sup>b</sup>
	Residual	8.566	40	.214		
	Total	10.384	41			

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع (الاتصالات المكتوبة)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	2.898		
	البعد الرابع (الاتصالات المكتوبة)	.233	.080	.418	2.914	.006

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الخامس (الاتصالات الشفوية) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.342 <sup>a</sup>	.117	.095	.479	.117	5.299	1	40	.027

a. Predictors: (Constant), البعد الخامس (الاتصالات الشفوية)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.215	1	1.215	5.299	.027 <sup>b</sup>
	Residual	9.170	40	.229		
	Total	10.384	41			

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

b. Predictors: (Constant), البعد الخامس (الاتصالات الشفوية)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	2.962		
	البعد الخامس (الاتصالات الشفوية)	.216	.094	.342	2.302	.027

a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد السادس (الاتصالات الالكترونية) <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)
- b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.393 <sup>a</sup>	.154	.133	.469	.154	7.295	1	40	.010

- a. Predictors: (Constant), البعد السادس (الاتصالات الالكترونية)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.602	1	1.602	7.295	.010 <sup>b</sup>
	Residual	8.783	40	.220		
	Total	10.384	41			

- a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)
- b. Predictors: (Constant), البعد السادس (الاتصالات الالكترونية)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	2.914		
	البعد السادس (الاتصالات الالكترونية)	.247	.091	.393	2.701	.010

- a. Dependent Variable: المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية)