

## أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فاعلية القرارات الإدارية

### - دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة-

أ. عبد الحميد أحمد مصطفى - كلية الاقتصاد - مسلاتة - جامعة المرقب .

## الملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة في أثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وقد اعتمدت على مجموعة من الفرضيات أهمها: الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بوسائل الاتصالات الإدارية على عملية نجاح القرارات الإدارية، ومنها تفرعت الفرضيات الجزئية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والهابطة والافقية) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة والشفوية والالكترونية) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والانصات) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي بينما تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الفاعلية للشركة الاهلية للإسمنت المساهمة والدين لهم علاقة بموضوع الدراسة بينما كانت أداة جمع البيانات (الاستبيان) واستخدم برنامج حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائية spss في التحليل وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تبين من النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية ( الانماط ووسائل والمهارات) في نجاح اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك اتضح من النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية المتمثلة في (الصاعدة والهابطة والافقية) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة عند مستوى دلالة (0.05) -و- أيضاً - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات

الإدارية ( المكتوبة والشفوية والالكترونية) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة عند مستوي دلالة (0.05)

## المقدمة :

ليس من المغالاة في شيء أن نقول اننا نعيش في عصر الاتصالات ، حيث لم يعد هناك فرد أو مؤسسة أو مجتمع يستطيع العيش أو العمل عزلة في الوقت الذي تأخذ فيه كمية المعلومات المطلوبة للنشاط في الازدياد ، الأمر الذي يفرض عمليات اتصال بكثافة وتوسع وأن من يملك معلومات أكثر هو الأقوى ؛ لأن الفرصة متاحة له لاتخاذ القرارات المبنية على معرفة أدق بالواقع الذي يتعامل معه وينطبق هذا الأمر على المجتمعات والدول والمؤسسات والأفراد على حدٍ سواء ؛ ولذلك أخذت المؤسسات الأكثر تقدماً تعتني بعناية فائقة بنظم الاتصال الخاصة بها وتتبع أحدث التطورات التقنية في هذا المجال وتستخدمها ، ولا يمكن تصور أي منظمة بدون اتصالات؛ فالاتصالات جزء لا يتجزأ من كافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها من العمليات ، فالعمل لكي يبدأ ويستمر وينتهي ويدور دورته مرة أخرى فأساس ذلك هو الاتصالات بين الأفراد في الوحدات والأقسام الإدارية وتعد عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الذي يربط بين الإدارات المختلفة كما إن عنصر من عناصر التوجيه والربط بين العاملين في المنظمة (1) ، ويعتبر موضوع اتخاذ القرارات من أهم الموضوعات وأكثرها أثراً في حياة الأفراد والمنظمات الإدارية وحتى حياة الدول فعلى مستوى المنظمات الإدارية تعتبر عملية اتخاذ القرارات هي جوهر عمل القيادة الإدارية ، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع التصرفات والنشاطات التي تتم داخل المنظمة ؛ بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية فهي قلب الإدارة النابض بحيث اذا توقف هذا القلب توقفت معه كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطار المنظمات.

## مشكلة الدراسة :

في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة والتطور التكنولوجي الذي تعرفه الأسواق المحلية والعالمية، وكذلك ظهور العولمة واتساع المنافسة ، تسعى المنظمات إلى تبني منهج سليم ودقيق لتطوير مختلف جوانبها خاصة الإدارية منها ، بما في ذلك العنصر البشري ، وذلك لما له من أهمية بالغة وفعالية كبيرة في بقاء المؤسسات واستقرارها

أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فاعلية القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية،،،  
فهو الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على حسن تسييرها والاستجابة للتطورات  
الحاصلة في مختلف المجالات.

ومن خلال الزيارات التي قام بها الباحث للشركة تبين أن قلت الاتصالات في الشركة  
تبيّن أن هناك ظاهرة تستوجب الدراسة وهي قلت الاتصالات الإدارية وتمثلت مشكلة  
الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي.

ما هو أثر الاتصالات الإدارية على عملية القرارات الإدارية بالمنظمة قيد الدراسة؟

ومن التساؤلات الرئيسية تتفرع التساؤلات الفرعية التالية

ما أثر استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة في نجاح عملية اتخاذ القرار؟ وما هو أثر  
استخدام وسائل الاتصالات الشفهية في نجاح عملية اتخاذ القرار؟ وما هو أثر استخدام  
وسائل الاتصالات الالكترونية في نجاح عملية اتخاذ القرار؟

## فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية في نجاح القرارات  
الإدارية.

### الفرضية الفرعية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والهابطة  
والافقية) في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفهية  
والالكترونية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصالات الإدارية الكتابة والقراءة  
والانصات في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

## أهداف الدراسة:

1- محاولة التعرف على تقنيات الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في خدمة  
عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الإدارية.

2- إمكانية الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصالات الإدارية.

- 3- تحديد مدى مساهمة توظيف الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات.
- 4- محاولة التعرف على العلاقة بين وسائل الاتصالات الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري.

### أهمية الدراسة:

- 1- معالجة موضوع الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية
- 2- وما لذلك من أهمية في توفير المعلومات والبيانات الضرورية لتسيير العمل للمساهمة في اتخاذ قرارات موضوعية وناجحة.
- 3- يمثل الاتصال الإداري النظام الذي تتدفق من خلاله المعلومات اللازمة لتحسين بيئة العمل وتوفير أجواء فاعلة للعاملين لممارسة العمل بيسر وتفاعل الاتصالات الفاعلة في المنظمة اتساهم في تشجيع التفاعل بين العاملين والقيادة ونشر ثقافة الحوار بين جميع الأطراف ذات العلاقة داخل المنظمة.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالبحث من الكتب والدراسات والمجلات والمنهج التحليلي وذلك من خلال اعداد استبيان وتوزيعة على عينة الدراسة من تم تحليل هذه البيانات باستخدام برامج التحليل الاحصائي spss .

### مصطلحات الدراسة:

- **الاتصال** : الأصل في كلمة الاتصال communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل communicate بمعنى : يذيع أو يشيع عن طريق المشاركة ، ويرى بعضهم أن هذا اللفظ يعود إلى جذور الكلمة اللاتينية communes التي تعني الشيء المشترك (2)، فالاتصال : عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر وسيلة مناسبة مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فردًا كان أو جماعة (3).

**القرارات** : عملية اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة أمام متخذ القرار لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة ، فالبيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة من خلال توفير البيانات والمعلومات الصحيحة والسليمة من مصادرها المختلفة (4).

## الدراسات السابقة:

**1- دراسة:** البدري ، عبدالحفيظ ومخولف ، 2020 م، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ، لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار ، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لتحقيق هدفها ، واستخدمت وسيلة الاستبيان كأداة لتجميع البيانات وأهم النتائج التي توصلت إليها : يوجد تأثير لأبعاد الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مجتمع الدراسة ، كما أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية متوسطا إلى حد ما ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين العملية الاتصالية في المدارس قيد الدراسة .

**2- دراسة:** الكاسح ، 2019، وهدفت إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة بالشركات الليبية للمعلومات المحاسبية في اتخاذ قراراتها ، بالإضافة إلى مدى توافر معلومات محاسبية كافية للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ، وقد تم إجراء هذه الدراسة على شركة المدار الجديد للاتصالات ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، ومن خلال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن المعلومات المحاسبية المستخرجة من القوائم المالية توفر لإدارة الشركة الاحتياجات اللازمة لمساعدتها على اتخاذ قراراتها الإدارية ، كما أن الشركة كانت تستخدم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات الإدارية .

**3- دراسة:** عيسي ، 2021 ، وهدفت إلى التعرف على تأثير الاتصال الإداري في فاعلية عملية اتخاذ القرارات ، ومعرفة وسائل وأساليب الاتصال الإداري وانعكاسها على اتخاذ القرارات وبيان أهم المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وتوصلت إلى نتائج أهمها : استخدام وسائل وأساليب الاتصال الإداري المناسبة تزيد من فاعلية لاتخاذ القرارات ، وأنه توجد علاقة طردية بين مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات ، أي: كلما زادت مهارات الاتصال الإداري زادت فاعلية اتخاذ القرارات ، وعدم التخصص في العمل وإهمال التدرج الهرمي يعوق الاتصال الإداري وبالتالي عدم تحقيق فاعلية اتخاذ القرار .

**4- دراسة:** العلوان ، وزيادات ، 2020، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية متطلبات التطبيق والحد من المعوقات التنظيمية ودعم

القرار على جودة صناعة القرارات الإدارية ، في البنوك الأردنية من وجهة نظر متخذي القرارات ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المسحي ، وتم استخدام برمجية spss لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج ، ومن أهمها : أن متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية ودور نظم المعلومات الإدارية في الحد من المعوقات التنظيمية في البنوك الأردنية ، وقد توافرت بدرجة متوسطة ، ووجود درجة مرتفعة لدور نظم المعلومات الإدارية في دعم القرار في البنوك الأردنية

ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة:

تميّزت هذه الدراسة على الدراسات السابقة مع كونها اعتمدت على كافة أبعاد الاتصالات الإدارية وأساليبها المختلفة ومدى تأثيرها على نجاح فاعلية القرارات الإدارية وإمكانية تطويرها بنظم الاتصالات الحديثة داخل أحد المؤسسات الكبيرة داخل البيئة الليبية ؛ وكانت مختلفة - أيضا - نسبيا في النتائج التي تم التوصل إليها ، وهذه تعتبر إضافة علمية جديدة إلى المكتبات الليبية.

## الاطار النظري للدراسة:

**مفهوم الاتصالات وأهميتها وأهدافها وأنواعها:** مفهوم الاتصالات حسب جمعية الإدارة الأمريكية AMA الاتصال بأنه : أي سلوك يؤدي الى تبادل معنى (5) ، وموريس عرف الاتصال الإداري بأنه: الاتصال الاجتماعي المختص بتفاعلات الناس أفرادا وجماعات (6).

ويرى الباحث بأن الاتصالات الإدارية هي تدفق الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات من مستوى الإدارة العليا الى مستوى الإدارة الدنيا، كذلك تلقي البيانات والمعلومات من مستوى الإدارة الدنيا في صورة تقارير وابحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات والتدفق المستمر للبيانات والمعلومات بين الإدارات والاقسام في نفس المستوى الإداري.

**أهمية الاتصالات في الإدارة :** تظهر أهمية الاتصالات في منظمات الأعمال، وبخاصة الكبية منها ، أي : كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، أي : كلما كانت مراكز اتخاذ القرار بعيدة عن مواقع التنفيذ حيث نجد أن التخطيط الاستراتيجي يتم في أعلى المستويات الإدارية بينما يتم التنفيذ في أدناها ، وهذه المسافة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ تتطلب التقريب أو التواصل الجيد للبيانات والمعلومات بين البعدين (7) ، ومما يزيد من أهمية الاتصال في المنظمات المعاصرة

هو التضخم الكبير في حجمها والتعدد والتشعب الواسع في فروعها والتنوع الهائل في وظائفها واعتماد عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة إدارية على المعلومات ، وأهمية الترابط بين المنظمة الإدارية ومحيطها وعالمها الخارجي ؛ لأن المنظمة كإنسان لا تستطيع العيش منفردة ومنعزلة عن غيرها ودقة التنافس بين المنظمات الإدارية داخل المجتمع الواحد أو مع المنظمات المناظرة في المجتمعات الأخرى.

**أهداف الاتصال:** تهدف عملية الاتصال الإداري إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي وتمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها والتعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها (8) ، وتفهم ما يفكر به الموظفون وما يشعرون به والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم والعمل على تنمية المشاركة والاستفادة من مساهماتهم وتوطيد الثقة بين المنظمة والموظفين وبين الإدارة والافراد وبين الرؤساء والمرؤوسين (9).

**أنواع الاتصال :** يأخذ الاتصال أشكالاً متعددة في التنظيم فهناك مثلا الاتصال الذي يأخذ اتجاهها واحدا وهو يعني نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل دون أن يكون هناك اتصال عكسي من المستقبل إلى المرسل للتعرف على رد فعل أو مدى فهم الرسالة ، وهذا الاتصال يتوفر بكثرة في المنظمات الحديثة والتي تتميز بالنمط الديمقراطي في الإدارة ، ومن هذا المنطلق يمكن أن توضيح أنواع الاتصالات، وهي الاتصالات الرسمية ، وهو الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مسارته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة والقواعد العامة (10) .

وتأخذ ثلاث اتجاهات أساسية منها : الاتصال من أعلى إلى أسفل ، والاتصال من أسفل إلى أعلى، والاتصال الأفقي (11) ، وكذلك الاتصالات غير الرسمية ، وهي التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية (12) ، وتنقسم إلى نوعين الأول : منها ما يتفق في هدافه ومراميه مع أهداف ومرامي الاتصالات الرسمية ، وهذا ما ينبغي على الإدارة تشجيعه وتيسير السبل أمامه .

**الثاني :** له أهداف ومرامي ليست هي أهداف ومرامي الاتصالات الرسمية ، وهذا لا يؤيده المدراء في العادة ..

وأما النوع الآخر من الاتصالات هو الاتصال المباشر والاتصال غير المباشر ، فالاتصال المباشر يتم بين مرسل ومستقبل دون أي وسائط أو أطراف أخرى ، وأما الاتصال غير المباشر هو الذي لا يتم إلا بوجود وسيط.

**عناصر الاتصال:** يمكن إيجازها في العناصر التالية :

وهي المرسل (فكرة ، ترميز) ، والرسالة والمستقبل (استلام، تحليل، فهم) ، والتغذية العكسية.(13) ، ومن مبادئ الاتصال : الوضوح ، والاهتمام ، والتركيز ، والتكامل والوحدة ، واستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي.

**القرارات الإدارية:** مفهوم القرار الإداري - هو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين (14) ، وعرفة الدكتور على محمد منصور في كتابة مبادئ الإدارة بانه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين او اكثر. (15)

**أركان القرار:** هناك أركان قانونية لأيّ قرار وهي تلك الشروط التي يفترض توافرها في القرار الإداري حتى يصبح قانونيا ومستوفيا للشروط الأساسية التي يقوم عليها وهذه الأركان هي الشكل والسبب والاختصاص والمشروعية ومراعاة الصالح العام.(16).

**معايير القرار الرشيد:** معيار القدرة والكفاءة على تحقيق الأهداف ومعيار قبول العاملين والمعنيين بتنفيذ القرار على وجهه الخصوص ومعيار قبول المجتمع صاحب المصلحة ومعيار السلامة والامن.(17).

**أنواع القرارات:** تصنف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة إلى قرارات تتعلق بالعنصر البشري وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها والإنتاج التسويق والتمويل والقرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية وأخرى مبرمجة وغير مبرمجة.

**العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:** تتأثر عملية اتخاذ القرارات بعوامل عدة منها العوامل الإنسانية والعوامل التنظيمية والعوامل البيئية وضغوط المدراء (18).

**معوقات عملية اتخاذ القرار:**

- 1- عدم وضوح السياسات الأهداف المراد تحقيقها .
- 2- عدم توفر معلومات مطلوبة في الوقت المناسب.

3- اشتغال المرؤوسين بالأمر الفرعية.

4- تنازع الاختصاص بين كثير من المسؤولين اللذين يشتركون في مجالات عمل متداخلة.

5- عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار.

6- التهرب من جانب المسؤولين من اتخاذ القرارات الصعبة.

7- تدخل السلطة العليا في إلغاء قرارات تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية وذلك إرضاء لبغض العناصر صاحبة المصلحة.

### الدراسة الميدانية:

أولاً - منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، باستخدام البرنامج التحليل الإحصائي Spss، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع المعلومات عن الموضوع.

1- أداة جمع البيانات تم في هذه الدراسة الاعتماد على استخدام الاستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من 43 فقرة، موزعة على البيانات الشخصية و 3 محاور كما يلي:

- البيانات والشخصية وتكونت من 8 فقرات هي (الوظيفة الحالية - المستوى الإداري - الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية في مجال الإدارة - الدورات التدريبية في مجال الاتصالات)

- المحور الأول العبارات المتعلقة: الاتصالات الإدارية وتكونت من 4 أبعاد وهي كالتالي:

- الاتصالات الهابطة وتكونت من 3 فقرات.

- الاتصالات الصاعدة وتكونت من 3 فقرات.

- الاتصالات الأفقية وتكونت من 3 فقرات.

- وسائل الاتصال المكتوبة وتكونت من 3 فقرات.

- المحور الثاني العبارات المتعلقة: وسائل الاتصالات ومهارات الاتصالات وخصائص المعلومات وتكونت من 4 أبعاد وهي كالتالي:

- وسائل الاتصال الشفوية وتكونت من 3 فقرات
- وسائل الاتصال الالكترونية وتكونت من 3 فقرات
- مهارات الاتصالات الادارية (الكتابة والتحدث، القراءة والانصات) وتكونت من 4 فقرات
- خصائص المعلومات (التوقيت المناسب والدقة والشمولية والوضوح وسهولة الحصول عليها) وتكونت من 5 فقرات.
- المحور الثالث العبارات المتعلقة: اتخاذ القرار وتكونت من ( 2 ) أبعاد وهي كالآتي:
  - توقيت اتخاذ القرار: وتكونت من 3 فقرات.
  - سهولة تنفيذ القرار: وتكونت من 5 فقرات.
- ثانياً - خصائص مفردات مجتمع الدراسة:

**2- مجتمع وعينة الدراسة :** تمثل مجتمع الدراسة في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة - الخمس ، بينما عينة الدراسة ستكون مسح شامل لمجتمع الدراسة الكلي ، المتمثل في إدارة الشؤون الإدارية ( مدير عام – مدير إدارة – نائب مدير - رئيس القسم –موظف - ، وقمت بتوزيع الاستبانة (23) أستبانته وتم تعبئة (17) والفاقد (04) والغير صالح (02) وتم تحليل نتائج مخرجاتها باستخدام التحليل الإحصائي .

جدول ( 1 ) الاستثمارات الموزعة والمستردة والفاقد منها.

العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الفاقد	نسبة الفاقد	عدد الاستثمارات غير صالحة	نسبة الغير صالحة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الصالحة
الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة	23	04	17%	02	9%	17	74%

ثالثاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات:

- 1- **صدق وثبات الاستبانة:** صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (19) ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (20) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

## 2- صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين وهما:

1-1-1 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): للتحقق من صدق الأداة اعتمد الباحث صدق المحتوى إذ قام بعرض الأداة على محكمين من ذوي الاختصاص في مجال علم الإدارة في كلية الاقتصاد - مسلاته وذلك بغرض معرفة ما تقيسه الفقرات من الأداء المطلوب ومدى صلة فقرات المقياس بالمتغير المراد قياسه، وللحكم على الفقرات وصياغتها ودرجة وضوحها، ومناسبتها للمجالات وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين فحذف بعض العبارات وأضاف عبارات أخرى حسب توجيهاتهم.

### 1-1-2 صدق الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة:

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الاتصالات الإدارية، وهذا الاتساق الداخلي يوضح علاقة كل فقرة بالمحور، ولقد تم الاعتماد على (معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، فدلّت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (2) يوضح صدق الاتساق الداخلي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	الفقرة
الاتصالات الهابطة □			
0.000	.601**0	يتوفر في المنظمة اتصالات واردة من المديرين الى الموظفين بشكل مستمر.	1
0.000	.647**0	يتوفر اتصالات تصدر من المديرين إلى العاملين متوسط تعلمهم بكل ما يهمهم	2
0.000	.605**0	تسهم الاتصالات الواردة من المدراء الى الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3
الاتصالات الصاعدة □			
0.000	.711**0	يتوفر اتصالات صادرة من العاملين إلى المديرين متوسط بشكل مستمر	4
0.000	.633**0	يتوفر اتصالات صادرة من العاملين إلى المديرين متوسط تعلمهم بالمشاكل والمقترحات.	5
0.000	.614**0	يوفر المديرين المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل متوسط اتخاذ القرارات.	6
الاتصالات الافقية □			

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	الفقرة
0.000	.719**0	يتوفر اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري عالي بشكل مستمر	7
0.000	.722**0	يتوفر اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري عالي تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف	8
0.000	.614**0	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى عالي الإداري الحصول على المعلومات	9
وسائل الاتصال المكتوبة			
0.000	.608**0	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بشكل مكثف.	10
0.000	.683**0	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالوضوح.	11
0.000	.719**0	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات عالي اللازمة لاتخاذ القرارات.	12

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

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

**الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني :** وسائل الاتصالات ومهارات الاتصالات وخصائص المعلومات وهذا الاتساق الداخلي يوضح علاقة كل فقرة بالمحور, ولقد تم الاعتماد على ( معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق, فدلّت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	الفقرة
□ وسائل الاتصال الشفوية:			
0.000	.679**0	تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بشكل مكثف.	13
0.000	.603**0	تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية متوسط بين العاملين بالوضوح	14
0.000	.718**0	تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	15
□ وسائل الاتصال الإلكترونية:			
0.000	.712**0	تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بشكل مكثف.	16

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	الفقرة
0.000	.602**0	تتسم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بالوضوح.	17
0.000	.686**0	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بتوفير معلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	18
□ مهارات الاتصالات الادارية (الكتابة والتحدث، والقراءة والانصات).			
0.000	.746**0	يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح.	19
0.000	.735**0	يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح .	20
0.000	.603**0	يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم في فهم المطلوب منهم.	21
0.000	.618**0	يتميز العاملون بمهارات انصات تسهل التفاهم مع زملائهم.	22
□ خصائص المعلومات (التوقيت المناسب والدقة والشمولية والوضوح وسهولة الحصول عليها).			
0.000	.608**0	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها في الوقت المناسب.	23
0.000	.674**0	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة.	24
0.000	.709**0	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالشمولية (توفير المعلومات كما ونوعا).	25
0.000	.715**0	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح.	26
0.000	.711**0	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها .	27

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

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

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: اتخاذ القرار وهذا الاتساق الداخلي يوضح علاقة كل فقرة بالمحور، ولقد تم الاعتماد على (معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، فدللت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم ( 4 ) يوضح صدق الاتساق الداخلي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	الفقرة
□ توقيت اتخاذ القرار:			
0.000	.623**0	تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة بتوفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب	28
0.000	.658**0	تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر سرعة.	29
0.000	.682**0	تتسم الاتصالات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر وضوح.	30
□ سهولة تنفيذ القرار:			
0.000	.603**0	تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تطبيق القرارات الإدارية.	31
0.000	.659**0	تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحاً.	32
0.000	.654**0	تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر قبولا من قبل العاملين.	33
0.000	.743**0	يقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية.	34
0.000	.622**0	يشارك المديرون العاملون معهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها.	35

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

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

2-1 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: بين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم ( 5 ) يوضح معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العنوان	المحور
0.000	**0.628	الاتصالات الإدارية	الأول
0.000	*0.516	وسائل الاتصالات ومهارات الاتصالات وخصائص المعلومات	الثاني
0.000	*0.525	اتخاذ القرار	الثالث

أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فاعلية القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية،،

3-1 ثبات وصدق الاستبانة : أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الاجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات أخرى (21)، وقد أجر الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرو نباخ.

1-3-1 طريقة التجزئة النصفية: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الاسئلة الزوجية الرتبة لكل محور وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيبرمان براون للتصحيح حسب المعادلة وقد بين الجدول رقم (6) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان وهو أكبر من 0.70 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

الجدول رقم (6) يبين معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية ).

التجزئة النصفية				المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	العنوان	
0.000	0.792	0.628	الاتصالات الادارية.	الاول
0.000	0.718	0.516	وسائل الاتصالات ومهارات الاتصالات وخصائص المعلومات.	الثاني
0.000	0.725	0.525	اتخاذ القرار.	الثالث
0.000	0.746	0.556	جميع المحاور	

1-3-2 طريقة الفا كرو نباخ: أن المقصود بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية ويدل الثبات على اتساق النتائج بمعنى إذا كرر الباحث القياس وتحصل على نفس النتائج فهذا هو الثبات ويكون معامل الثبات مقبولاً إذا كان أكبر من (0.6) وضعيفاً إذا كان أقل من ذلك. وعن طريق استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة عن طريق استخدام معامل (ألفا كرو نباخ. )

الجدول (7) معامل الفايرونباخ - الاستقرار للاستبيان

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ للثبات	صدق (الاستبانة) (الثبات)
1	الاتصالات الادارية.	12	0.759	0.871
2	وسائل الاتصالات ومهارات الاتصالات وخصائص المعلومات.	15	0.678	0.823
3	اتخاذ القرار.	08	0.681	0.825
	جميع الفقرات	35	0.706	0.840

\*تم حساب صدق المحك عن طريق جذر الثبات.

ومن خلال النتائج يتضح لنا أن معدل ألفا كرونباخ لاستقرار الاستبانة كان (0.840) وهذا يعني ثبات ممتاز يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة وبالتالي يمكن القول بأن المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تقييم الدراسة.

1-3-3 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test : تم استخدام اختبار كولمجراف-سمرنوف One – sample K-s Test لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات ؛ لأن أغلب الاختبارات المعملية يشترط فيها أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (22).

إن الجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار كولمجراف – سمرنوف حيث يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات أكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول رقم (8) اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample K-S Test)

ت	المحاور	Sig
1	الاتصالات الادارية.	0.801
2	وسائل الاتصالات ومهارات الاتصالات وخصائص المعلومات.	0.098
3	اتخاذ القرار.	0.161
	جميع المحاور	0.353

أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فاعلية القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية،،،

1-4 الجدول الإحصائي التقديري: وقد استخدم الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات المتعلقة بمقياس ليكرث الخماسي ، حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة غير موافق ودرجتان للإجابة غير موافق وثلاث درجات للإجابة محايد وأربع درجات موافق وخمس درجات موافق بشدة .

والجدول رقم (9) يبين المتوسط المرجح والاتجاه العام (الإحصائي التقديري).

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1-1.8	1.81-2.6	2.61 – 3.4	3.41 – 4.2	4.21 – 5

أختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5 وقد استخدم الباحث درجة الثقة ( 95% ) في الاختبارات مما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5% ) .

رابعاً: العرض والتحليل الإحصائي لبيانات مجتمع الدراسة

1- خصائص مفردات مجتمع الدراسة ((المعلومات الشخصية))

1-1 توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (10) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
5.9	01	مدير عام
17.6	03	مدير إدارة
58.8	10	رئيس قسم
17.6	03	موظف
100	17	الإجمالي

من خلال الجدول (10) أعلاه أن مجتمع الدراسة أغلبه من مركزهم رئيس قسم بنسبة 58.8%، ويليها مدير إدارة بنسبة 17.6% وبنفس النسبة فئة الموظفين بنسبة 17.6% ، ونسبة مدير عام كانت 5.9% وهذا يدل على التنوع في مركزهم الوظيفي حسب أجوبة عينة الدراسة الذي يمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة صحيحة ، ويطمئن الباحث بمستوى فهمهم للاستبانة وإجاباتهم عليها بشكل صحيح.

2-1 توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري  
الجدول رقم (11) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الإداري
5.9	01	إداره عليا
52.9	09	إداره وسطى
41.2	07	إدارة تنفيذية
100	17	الإجمالي

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن هناك تنوع في المستويات الإدارية ونلاحظ أن فئة الإدارة الوسطى أكثر نسبة عن باقي الإدارات بنسبة 52.9% من أفراد المجتمع ويليها الإدارة التنفيذية بنسبة 41.2% ومن تم الإدارة العليا كانت نسبتها 5.9% مما يطمئننا للحصول على آراء كافية وتكون النتائج أكثر شمولية وأقرب للواقع.

3-1 توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس.  
الجدول رقم (12) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
88.2	15	الذكور
11.8	02	الإناث
100	17	الاجمالي

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن فئة الذكور هي أكثر شيء حسب أجوبة عينة الدراسة بنسبة 88.2% بينما فئة الإناث بنسبة 11.2% ، كما نلاحظ سيطرة فئة الذكور وذلك لطبيعة العمل.

#### 1-4 توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (13) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 31 الي 40 سنة	03	17.6
من 41-50 سنة	05	29.4
من 51-60 سنة	08	47.1
من 61 سنة فأكثر	01	5.9
الإجمالي	17	100

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معظم مفردات مجتمع الدراسة الفئة العمرية من 60-51 سنة ويمثل نسبة 47.1% من جميع مفردات مجتمع الدراسة ، تم يليهم الفئة العمرية من 50-41 سنة وتمثل نسبة 29.4% ويليها الفئة العمرية من 40-31 سنة وتمثل نسبة 17.6% وأخيراً الفئة العمرية من 61 سنة فأكثر بنسبة 5.9%.

#### 5-1 توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (14) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط	01	5.9
دبلوم عالي	03	17.6
بكالوريوس - ليسانس	12	70.6
ماجستير	01	5.9
الإجمالي	17	100

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن معظم مفردات مجتمع الدراسة من حملة درجة البكالوريوس - ليسانس ويمثل بنسبة 70.6% من جميع مفردات مجتمع الدراسة ويليها حملة الدبلوم العالي بنسبة 17.6% ، الدبلوم المتوسط كانت نسبتهم 5.9% وبنفس النسبة حملة الماجستير بنسبة 5.9% يدل على أن موظفي قيد الدراسة يتمتعون بمؤهلات علمية جيدة تؤهلهم للأداء على درجة من الثقة.

6-1 توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (15) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	01	5.9
15 السنة فأقل	01	5.9
20 سنة فأقل	02	11.8
21 سنة فأكثر	13	76.5
الإجمالي	17	100

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن معظم مفردات مجتمع الدراسة كانت أعلى نسبة هي فئة الخبرة من 21 سنة فأكثر ويمثل نسبة 76.5% ويليه فئة الخبرة 20 سنة فأقل ويمثل نسبة 11.8% من جميع مفردات مجتمع الدراسة، ثم يليه الفئة التي خبرتهم 15 السنة فأقل بنسبة 5.9% وبنفس النسبة أقل من 5 سنوات من عينة الدراسة وكانت النسبة 5.9% ، نلاحظ أن خبرتهم في مجال العمل ممتازة وهذه يطمئن الباحث في صدق إعطاء الاجابات.

1-7 توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

الجدول رقم (16) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية %
لا يوجد	01	5.9
1-2	03	17.6
3-4	04	23.5
5 فأكثر	09	52.9
الإجمالي	17	100

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن معظم مفردات مجتمع الدراسة كانت أعلى نسبة هي الفئة التي من 5 دورات فأكثر يمثل نسبة 52.9% من جميع مفردات مجتمع الدراسة، ثم يليه الفئة التي تحصلت على دورات من 3-4 دورات بنسبة 23.5% ومن بعد من تحصلوا على دورات من 1-2 دورات بنسبة 17.6% من عينة الدراسة، وأخير الفئة التي لم تتحصل على دورات تدريبية بنسبة 5.9% نلاحظ أن مجال التدريب في مجال العمل جيد وهذه يطمئن الباحث في صدق إعطاء الاجابات.

أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فاعلية القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية،،،  
 8-1 توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال الاتصالات وتقنية البيانات والمعلومات.

الجدول رقم (17) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب الدورات التدريبية

النسبة المئوية %	التكرار	الدورات التدريبية
52.9	09	لا يوجد
41.2	07	1-2
5.9	01	5 فأكثر
100	17	الإجمالي

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن معظم مفردات مجتمع الدراسة كانت أعلى نسبة هي الفئة التي لم تتحصل على دورات تدريبية في مجال الاتصالات وبنسبة 52.9% ومن دورة 2-1 يمثل نسبة 41.2% من جميع مفردات مجتمع الدراسة، ثم يليه الفئة التي تحصلت على 5 دورات فأكثر بنسبة 5.9% نلاحظ أن مجال التدريب في مجال الاتصالات ضعيف وتستحق العينة التقوية في هذا المجال.

خامساً" التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

1- الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة وفق إجابات المبحوثين.

أولاً - التحليل الإحصائي لبيانات المحور الرئيسي أثر الاتصالات الإدارية في نجاح فاعلية القرارات الإدارية.

محور العبارات المتعلقة : بالاتصالات الإدارية

الجدول رقم (18) يبين التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)					عبارات الفرضية الأولى	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
موافق	0.785	3.64	0	02	03	11	01		

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)					عبارات الفرضية الأولى	ت
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			0%	11.8%	17.6%	64.7%	5.9%	يتوفر في المنظمة اتصالات واردة من المديرين الى الموظفين بشكل مستمر.	الاتصالات الهابطة
موافق	0.701	3.64	0	01	05	10	01	يتوفر اتصالات تصدر من المديرين الى العاملين متوسط تعلمهم بكل ما يهمهم	
			0%	5.9%	29.4%	58.8%	5.9%		
موافق	0.485	4.11	0	0	01	13	03	تسهل الاتصالات الصادرة من المديرين الى العاملين عالي الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	
			0%	0%	5.9%	76.5%	17.6%		
موافق	0.970	3.76	01	01	01	12	02	يتوفر اتصالات صادرة من العاملين الى المديرين متوسط بشكل مستمر	الاتصالات الصاعدة
			5.9%	5.9%	5.9%	706%	11.8%		
موافق	0.717	3.47	0	01	08	07	01	يتوفر اتصالات صادرة من العاملين الى المديرين متوسط تعلمهم بالمشاكل والمقترحات.	
			0%	5.9%	47.1%	41.2%	5.9%		
موافق	0.771	3.70	0	02	02	12	01	يوفر المديرين المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل متوسط اتخاذ القرارات.	
			0%	11.8%	11.8%	70.6%	5.9%		
موافق	0.771	3.76	0	01	03	12	01	يتوفر اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري عالي بشكل مستمر.	الاتصالات الأفقية
			0%	59%	17.6%	70.6%	5.9%		

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)					عبارات الفرضية الأولى	ت
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
موافق	0.664	3.47	0	02	05	10	0	يتوفر اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري عالي تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف.	
			0%	11.8%	29.4%	58.8%	0%		
موافق	0.717	4	0	0	03	11	03	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى عالي الحصول على المعلومات.	
			0%	0%	17.6%	64.7%	17.6%		
موافق	0.612	3.82	0	02	01	12	02	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بشكل مكثف.	وسائل الاتصال المكتوبة
			0%	11.8%	5.9%	70.6%	11.8%		
موافق	0.808	3.58	0	01	05	11	0	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالوضوح.	
			0%	5.9%	29.4%	64.7%	0%		
موافق	1.03	3.76	01	01	02	10	03	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات عالي اللازمة اتخاذ القرارات.	
			5.9%	5.9%	11.8%	58.8%	17.6%		
موافق	0.403	3.73	المتوسط العام						

من خلال الجدول رقم (18) تبين إن كل الإجابات تتركز في مستوي (الموافق) ، أي أن متوسط جميع الفقرات تقع ضمن الفقرة الرابعة من مقياس ليكرث الخماسي (3.41- 4.20) و انحراف المعياري هذه الفقرات يدل على وجود توزع في إجابات أفراد عينة الدراسة ، وبصفة عامة تبين أن إجابات عينة الدراسة كانت بالتوافق كلها ، ومن هنا يعزو الباحث ذلك إلى استنتاج أنها تسهل الاتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين والحصول على المعلومات اللازمة اتخاذ القرارات وتسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات وتستخدم المراسلات المكتوبة بين

العاملين بشكل مكثف ويتوفر اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري وبشكل مستمر.

محور العبارات المتعلقة: وسائل الاتصالات ومهارات الاتصالات وخصائص المعلومات

الجدول رقم (19) يبين التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)					عبارات الفرضية الثانية	ت
			موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
موافق	0.799	3.52	0	03	02	12	0	تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بشكل مكثف.	وسائل الاتصال الشفوية
			0%	%2	11.8%	70.6%	0%		
محايد	0.785	3.35	0	03	05	09	0	تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية متوسط بين العاملين بالوضوح	
			0%	17.6%	29.4%	52.9%	0%		
محايد	0.848	3.29	0	03	07	06	01	تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	
			0%	17.6%	41.2%	35.3%	5.9%		
موافق	0.795	3.41	0	03	04	10	0	تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بشكل مكثف.	وسائل الاتصال الإلكترونية
			0%	17.6%	23.5%	58.8%	0%		

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)					عبارات الفرضية الثانية	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
موافق	0.771	3.70	0	02	02	12	01	تتسم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بالوضوح.	
			0%	11.8%	11.8%	70.6%	5.9%		
موافق	0.727	3.82	0	01	03	11	02	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بتوفير معلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	
			0%	5.9%	17.6%	64.7%	11.8%		
موافق	0.785	3.64	0	02	03	11	01	يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح .	مهارات الاتصالات الادارية.
			0%	11.8%	17.6%	64.7%	5.9%		
موافق	0.562	3.76	0	01	02	14	0	يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح .	
			0%	5.9%	11.8%	82.4%	0%		
موافق	0.528	3.82	0	01	01	15	0	يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم في فهم المطلوب منهم.	
			0%	5.9%	5.9%	88.2%	0%		
موافق	0.332	3.88	0	0	02	15	0	يتميز العاملون بمهارات انصات تسهل التفاهم مع زملائهم.	
			0%	0%	11.8%	88.2%	0%		
موافق	0.618	3.58	0	01	05	11	0		

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)					عبارات الفرضية الثانية	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
			0%	5.9%	29.4%	64.7%	0%	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها في الوقت المناسب.	خصائص المعلومات
موافق	0.492	3.64	0	0	06	11	0	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة.	
			0%	0%	35.3%	64.7%	0%	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالشمولية (توفير المعلومات كما ونوعاً).	
موافق	0.717	3.52	0	02	04	11	0	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالشمولية (توفير المعلومات كما ونوعاً).	
			0%	11.8%	23.5%	64.7%	0%	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح.	
موافق	0.587	3.70	0	01	03	13	0	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح.	
			0%	5.9%	17.6%	76.5%	0%	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها.	
موافق	0.664	3.76	0	01	03	12	01	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها.	
			0%	5.9%	17.6%	70.6%	5.9%		
موافق	0.409	3.61	المتوسط العام						

من خلال الجدول رقم (19) تبين إن أغلب الإجابات تتركز في مستوي (الموافق) ، أي أن متوسط جميع الفقرات تقع ضمن الفقرة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي و انحراف المعياري هذه الفقرات يدل على وجود توزع في إجابات أفراد عينة

أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فاعلية القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية،،،  
الدراسة، أما الفقرات (2-3) في بعد وسائل الاتصالات الشفوية جاءت بالتحايد وكان المتوسط الحسابي لهما علي التوالي (3.29-3.35) أصغر من المتوسط العام 3.61 وبصفة عامة ومن خلال أجوبة عينة الدراسة يعزو الباحث ذلك بأنه يستنتج أنه تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بشكل مكثف وتساهم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة بتوفير معلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات ويتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم في فهم المطلوب منهم ويتميز العاملون بمهارات انصات تسهل التفاهم مع زملائهم وتنسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح.  
محور العبارات المتعلقة: اتخاذ القرارات .

الجدول رقم (20) يبين التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)					عبارات الفرضية الثالثة	ت
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
موافق	0.428	3.94	0	0	02	14	01	تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة بتوفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب	توقيت اتخاذ القرار
			0%	0%	11.8%	82.4%	5.9%		
موافق	0.392	3.82	0	0	03	14	0	تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر سرعة.	
			0%	0%	17.6%	82.4%	0%		
موافق	0.332	3.88	0	0	02	15	0		

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)					عبارات الفرضية الثالثة	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
			0%	0%	11.8%	88.2%	0%	تتسم الاتصالات الادارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الادارية اكثر وضوح.	
موافق	0.562	3.76	0	01	02	14	0	تساهم الاتصالات الادارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تطبيق القرارات الادارية.	سهولة تنفيذ القرار
			0%	5.9%	11.8%	82.4%	0%		
موافق	0.664	3.76	0	01	03	12	01	تساهم الاتصالات الادارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تجعل القرارات الادارية أكثر نجاحاً.	
			0%	5.9%	17.6%	70.6%	5.9%		
موافق	0.353	4	0	0	01	15	01	تسهم الاتصالات الادارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تجعل القرارات الادارية أكثر قبولا من قبل العاملين.	
			0%	0%	5.9%	88.2%	5.9%		
محايد	0.685	3.29	0	02	08	07	0	يقبل العاملون القرارات الادارية برغبة حقيقية.	
			0%	11.8%	47.1%	41.2%	0%		
محايد	0.752	3.23	0	03	07	07	0	يشارك المديرون العاملين معهم في	

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)					عبارات الفرضية الثالثة	ت
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
			0%	17.6%	41.2%	41.2%	0%	عملية اتخاذ القرارات الادارية مما يساهم في تسهيل قبولها.	
موافق	0.325	3.74	المتوسط العام						

من خلال الجدول رقم (20) تبين إن أغلب الإجابات تتركز في مستوى (الموافق) ، أي أن متوسط جميع الفقرات تقع ضمن الفقرة الرابعة من مقياس ليكرث الخماسي و انحراف المعياري هذه الفقرات يدل على وجود توزع في إجابات أفراد عينة ألدراة ، أما الفقرات (4-5) في بعد سهولة تنفيذ القرار جاءت بالتحايد وكان المتوسط الحسابي لهما على التوالي (3.29-3.23) أصغر من المتوسط العام 3.74 وبصفة عامة ومن خلال أجوبة عينة الدراسة يعزو الباحث ذلك بأنه يستنتج أنه تسهم الاتصالات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر قبولاً من قبل العاملين وتتسم الاتصالات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر وضوح وتسهم الاتصالات الإدارية بتوفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب وتساهم الاتصالات الإدارية بتوفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر سرعة

#### سادساً: اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وفروعها:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية المتمثلة في (الانماط والوسائل والمهارات) في نجاح اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (0.05)"  
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق " من وجود أثر ذو دلالة إحصائية على لأنماط الاتصالات الإدارية المتمثلة في (الانماط والوسائل والمهارات) في نجاح اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (0.05)"

Sig مستوى الدالة	T المحسوبة	B درجة التأثير		Sig مستوى الدالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	2R معامل التحديد المعدل	2R معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع
0.017	4.125	0.204	الاتصالات	0.036	3	3.844	0.348	0.470	0.686	اتخاذ القرارات الإدارية
0.008	3.187	0.125	الوسائل		14					
0.011	5.897	0.299	المهارات		17					

جدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية أم لا.

وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (21) ، للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية على أنماط الاتصالات الإدارية المتمثلة في (الانماط والوسائل والمهارات ) في نجاح اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (0.05) " إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.686)$  عند مستوى  $\alpha 0.05$  ) أما معامل التحديد  $2R$  فقد بلغ (0.470) ، أي أن ما قيمته (0.348) من التغيرات على اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة ناتج عن التغير في الأثر على أنماط الاتصالات الإدارية المتمثلة في (الانماط والوسائل والمهارات) ، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $2Adjusted R$  قد بلغ (0.470) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام لأنماط الاتصالات الإدارية المتمثلة في (الانماط والوسائل والمهارات) ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta(0.204)$  الاتصالات و (0.125) الوسائل و(0.299) المهارات وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام لأنماط الاتصالات الإدارية المتمثلة في (الانماط والوسائل والمهارات) ، يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة قيمة  $T(4.125)$  الاتصالات و (3.187) الوسائل و(5.897) المهارات ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (3.844) وهي دالة عند مستوى  $\alpha 0.05$  ) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة أي أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية المتمثلة في (الانماط والوسائل والمهارات) في نجاح اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (0.0)

## سابعاً - النتائج والتوصيات:

### أولاً - النتائج:

- من خلال التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1- تبين من النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية المتمثلة في (الأنماط والوسائل والمهارات) في نجاح اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (0.05)"
  - 2- اتضح من النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية المتمثلة في (الأنماط والوسائل والمهارات) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة عند مستوى دلالة (0.05)"
  - 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية والإلكترونية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة عند مستوى دلالة (0.05)"
  - 4- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة عند مستوى دلالة (0.05)"

### ثانياً - التوصيات:

- 1- زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ، ومن المدربين إلى العاملين والعكس للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.
- 2- مزيداً من المحافظة والتطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية والإلكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعية.
- 3- عقد الدورات التدريبية للإداريين العاملين في الشركة لتطوير مهارات الاتصالات الإدارية لديهم (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات) وتدريبهم على إتقانها، وتوعيتهم لمدى أهمية هذه المهارات وانعكاساتها على طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمرؤوسين، وعلى توفير المعلومات المطلوبة.

## الهوامش :

- 1- فهد بن سعود العثيمين. الاتصالات الإدارية ماهيتها - أهميتها - أساليبها. الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004.
- 2- احمد محمد المصري: الإدارة الحديثة. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة. ط 2000 .
- 3- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، المطابع العسكرية. ط 1993 .
- 4- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. ط الخامسة. 1998.
- 5- محمد صالح الحناوي اخرون. السلوك التنظيمي. الإسكندرية. الدار الجامعة. ط 1999.
- 6- محمد عبدالفتاح باغي: مبادئ الإدارة العامة الإسكندرية، الدار الجامعة، 1999.
- 7- احمد محمد المصري: الإدارة الحديثة. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة. ط 2000 .
- 8- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، المطابع العسكرية. ط 1993 .
- 9- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
- 10- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
- 11- حسين حريم: السلوك التنظيمي. سلوك الافراد في المنظمات، عمان دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1998
- 12- محمد عبدالفتاح باغي: مبادئ الإدارة العامة الإسكندرية، الدار الجامعة، 1999.
- 13- علي عباس. عبدالله عزت بركات: مدخل الى علم الإدارة، عمان، دار النظم للنشر. ط الأولى 1997.
- 14- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. ط الخامسة. 1998.
- 15- علي محمد منصور: مبادئ الادارة أسس ومفاهيم. القاهرة. مجموعة النيل العربية. ط الأولى. 1997.
- 16- محمد عبدالفتاح باغي: مبادئ الإدارة العامة الإسكندرية، الدار الجامعة، 1999.
- 17- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
- 18- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. ط الخامسة. 1998.
- 19- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
- 20- عبيدات، ذوقان؛ كايد، عبد الحق؛ رزق، عيد الرحمن، (2015): البحث العلمي: مفهومه وادواته واساليبه، الطبعة السابعة عشر، دار الفكر ناشرون موزعون، عمان، الاردن.
- 21- العساف، صالح بن حمد، (2014): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 22- 17-Pallant, J, SPSS Survival Manual A Step by Step Guide to Data Analys SPSS for Windows, third edition, England: McGraw-Hill Education, 2007

