الجمهورية اليمنية
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة أعمال
المستوى الرابع

علاقات الإتصال الإداري في فاعلية القرارات الإدارية

(دراسة تطبيقية)

لشركة الهتار للصرافة والتحويلات

إعداد الطلاب/

هشام سعيد عبده السالمي

أحمد نبيل لطف البابلي

عماد منصور نصر الحشيشي

تحت إشراف/

د. جميل الجويد

2021م



قال تعالى:

﴿ وَمَا أُوتِيتُم مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

سورة الإسراء (85)

الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إليكم يا منبع الأمل الصافي والحنون

والأمل الذي لا يغيب ضوئه كالشمس والقمر

والداي. . .حفظكم الله ورعاكم. . .

إلى كل من شجعني من **إخوتي وأخواتي** من كانوا سنداً وعوناً لي

وكذلك إلى من حثني وشجعني من **كلية العلوم الإدارية والمالية**

–جامعة المستقبل

لهم مني كل الشكر والعرفان،،

الباحثون

شكر وتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى:

أستاذي المشرف على بحثي

الدكتور الفاضل/ جميل الجويد

رئيس قسم إدارة الأعمال – جامعة المستقبل

والذي وجدت في علمه ورحابة صدره خير باعث لي في اختيار علاقات الإتصال الإداري في فاعلية القرارات الإدارية عنواناً لبحثي،،،

كيف لا أكون كذلك وهو الذي أضاء دربي وكان بحق خير معلم . .

فجزاه الله عني خير الجزاء . .

الباحثون

الفهـــــرس

الموضوع	رقم الصفحة
البسملة	أ
الآية	ب
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
الفهرس	هـ - و
الفصل الأول : خطة البحث	
مقدمة	1
مشكلة البحث	2
أهداف البحث	3
أهمية البحث	3
فرضيات البحث	4
نموذج الدراسة	5
حدود البحث	5
محددات البحث	5
التعريفات الإصطلاحية	6
الفصل الثاني : الإطار النظري	
المبحث الأول	
مفهوم وماهية الإتصال الإداري	9
أهمية الإتصال الإداري	11
أهداف الإتصال الإداري	13
خصائص الإتصال الإداري	14
اتجاهات الإتصال الإداري	15
أساليب وطرق الإتصال الإداري	16
المهارات اللازمة لعملية الإتصال الإداري	18
معوقات الإتصال الإداري	20
المبحث الثاني	
المعلومات	22
أهمية المعلومات	23
خصائص المعلومات	24
المبحث الثالث	
القرارات الإدارية	26
مفهوم وماهية القرارات الإدارية	26

الموضوع	رقم الصفحة
جوانب أهمية اتخاذ القرارات الإدارية	28
تصنيف القرارات	28
خصائص القرارات الإدارية	29
المبحث الرابع	
الدراسات السابقة	30
المجموعة الأولى : الدراسات المتعلقة بالإتصال الإداري	30
المجموعة الثانية : الدراسات المتعلقة بالقرارات الإدارية	32
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	36
الفصل الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	
منهج الدراسة	37
مجتمع الدراسة	37
أداة الدراسة	39
مصادر البيانات المستخدمة	40
مقياس التحليل	41
صدق الأداة	41
ثبات الأداة	42
متغيرات الدراسة	43
أساليب التحليل الإحصائي	44
إجراءات الدراسة	44
الفصل الرابع : التحليل الإحصائي وتفسير النتائج	
أولاً : التعليق على نتائج الإحصاء لعبارات البحث	45
أ- المتوسطات الحسابية لعبارات أنماط الإتصال الإداري	45
ب- المتوسطات الحسابية لعبارات وسائل الإتصال الإداري	47
جـ- المتوسطات الحسابية لعبارات مهارات الإتصال الإداري	48
د- المتوسطات الحسابية لعبارات خصائص المعلومات	49
هـ- المتوسطات الحسابية لعبارات خصائص المعلومات	51
و- المتوسطات الحسابية لفقرات فاعلية القرارات الإدارية	52
الفصل الخامس : الإستنتاجات والتوصيات	
أولاً/ الإستنتاجات	54
ثانياً/التوصيات	56
قائمة المراجع	58

الفصل الأول

خطـــة البحـــــث

مقدمة:

تعتبر الاتصال الإداري من الأمور المهمة في المؤسسة أو الشركة ولا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة إتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، ووجود مثل هذه الشبكة الفعالة يساعد العاملين في فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة.

وتمثل الإتصال الإداري أحد العناصر اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، فعملية الإتصال مرتبطة إرتباطاً وثيقاً في التفاعل الإنساني داخل المنظمة لتحقيق التواصل ونقل وتبادل المعلومات والأحداث والخبرات.

حيث يمثل الإتصال الإداري وسيلة جوهرية من أجل اتخاذ قرارات إدارية صائبة، وهي ضرورة لجُل المنظمات لتحقيق تكاتف وتعاون الأقسام في المنظمة، حيث حالة التفاعل المستمر مع البيئة التي تكون فيها التحديات المتكررة مثل المنافسة والتغيير في أنماط حياة العملاء واتجاهاتهم، والتغيرات التكنولوجية، وبالتالي تسعى المنشآت الناجحة إلى إحداث تغييرات في عملياتها الإدارية من أجل التكيف مع البيئة؛ ولأن التغيير والتطوير يحدث بشكل دائم فإن هناك حاجة لظهور أساليب جديدة للإتصالات والتطوير، وذلك من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية وتحقيق النجاح والتطوير التنظيمي.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في رصد وتحليل مدى ممارسات نشاطات إتصالات إدارية في القطاع الخاص وإبراز هذه النشاطات وأهميتها في توفير معلومات فاعلة تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة، بدا للباحث أن الإتصال الإداري في شركة الهتار للصرافة والتحويلات يشوبه شيء من الضعف والإرتباك تؤدي إلى تشويه المعلومات والبيانات والمتوقع أنه يؤثر سلبياً في فاعلية القرارات الإدارية. ولذلك سعى هذا البحث للكشف عن فاعلية الإتصال الإداري وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية في شركة الهتار للصرافة والتحويلات من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى فاعلية الإتصال الإداري المستخدمة (أنماط ووسائل ومهارات) في شركة الهتار للصرافة والتحويلات؟
2. ما خصائص المعلومات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في شركة الهتار للصرافة والتحويلات؟
3. هل يوجد فروقات في أثر فاعلية الإتصال الإداري في توفير معلومات تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في شركة الهتار للصرافة والتحويلات؟
4. هل يوجد فروقات في أثر فاعلية الإتصال الإداري في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في شركة الهتار للصرافة والتحويلات تُعزى للخصائص الديمغرافية (الشخصية والوظيفية) للعاملين في الإدارة (الجنس، والعمر، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة)؟.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر فاعلية الإتصال الإداري وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في شركة الهتار للصرافة والتحويلات.
2. التعرف على خصائص المعلومات المتوفرة والناتجة عن الإتصال الإداري في شركة الهتار للصرافة والتحويلات من حيث: توقيت الحصول على المعلومات ودقتها وشموليتها ووضوحها ومرونتها وسهولة الحصول عليها.
3. التعرف على طبيعة الإتصال الإداري المستخدمة في شركة الهتار للصرافة والتحويلات من وجهة نظر العاملين في الإدارة من خلال معرفة أنماط ووسائل ومهارات الإتصال الإداري.
4. الخروج بتوصيات ومقترحات تسهم في فهم وإثراء الإتصال الإداري بأنواعها في شركة الهتار للصرافة والتحويلات وتوجيهها نحو توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال الاعتبارات الآتية:

1. يمثل الإتصال الإداري النظام الذي تتدفق من خلاله المعلومات اللازمة لتحسين بيئة العمل وتوفير أجواء فاعلة للعاملين لممارسة العمل بيسر وتفاعل.
2. الإتصالات الفاعلة في الشركة تساهم في تشجيع التفاعل بين العاملين والقيادة ونشر ثقافة الحوار بين جميع الأطراف ذات العلاقة داخل الشركة.

3. معالجة البحث موضوع الإتصال الإداري وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية وما لذلك من خطورة في توفير المعلومات والبيانات الضرورية لتسيير العمل للمساهمة في اتخاذ قرارات موضوعية وناجحة.

فرضيات البحث:

استناداً إلى الدراسات السابقة والنظريات التي تمت مراجعتها، وواقع الحال في شركة الهتار للصرافة والتحويلات المدروسة، تم تحديد مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط ووسائل ومهارات الإتصال الإداري في شركة الهتار للصرافة والتحويلات في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

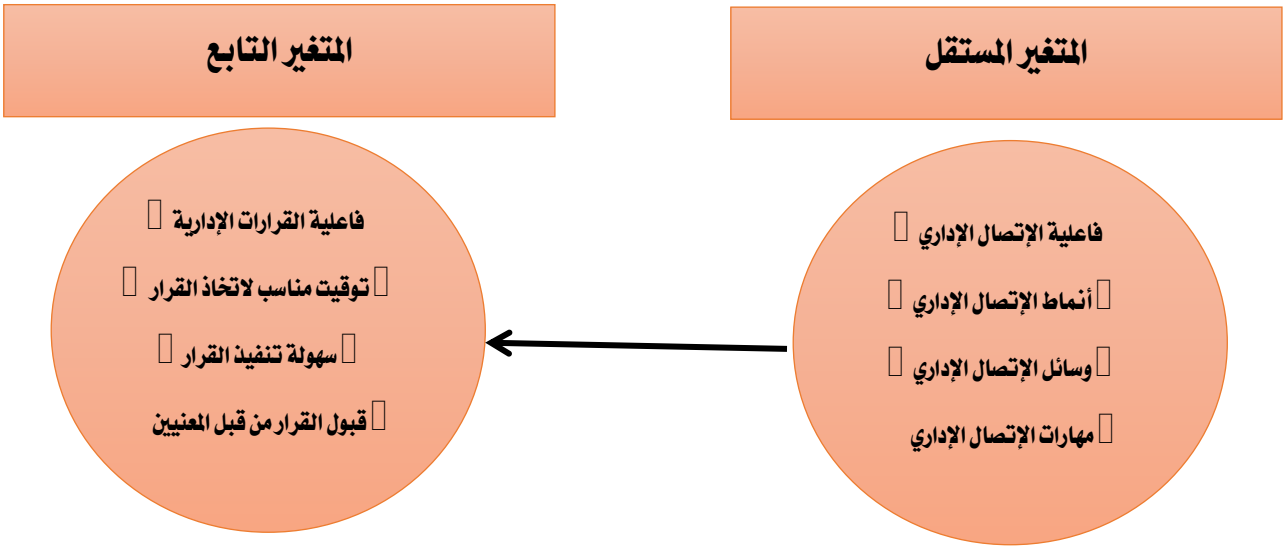
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الإتصال الإداري (المكتوبة والشفوية والإلكترونية) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإتصال الإداري (الصاعدة والهابطة والأفقية) في شركة الهتار للصرافة والتحويلات في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر فاعلية الإتصال الإداري في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية تُعزى للخصائص الشخصية للعاملين في الإدارة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات المطلوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

نموذج الدراسة:



حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في "أثر الإتصال الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في شركة الهتار للصرافة والتحويلات".

الحدود البشرية: الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في شركة الهتار للصرافة والتحويلات.

الحدود المكانية: شركة الهتار للصرافة والتحويلات في أمانة العاصمة صنعاء.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق هذا البحث خلال العام الدراسي 2021-2022م.

محددات البحث:

واجه البحث مجموعة من المحددات التي تجعل من الصعب تعميم النتائج خارج حدود تلك المحددات، وتمثلت فيما يلي:

1. اقتصر البحث على شركة الهتار للصرافة والتحويلات في أمانة العاصمة صنعاء.
2. شملت فقط الموظفين في شركة الهتار للصرافة والتحويلات في أمانة العاصمة صنعاء.

التعريفات الإصطلاحية:

الإتصالات النازلة: حيث يتم من خلال هذا الإتجاه إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى من الرؤساء في المستويات الإدارية العليا.

ويعتبر هذا الإتجاه ضرورياً لممارسة أعمال الإدارة وإرسال الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج، وتوضيح نظم وسياسات العمل في المنظمة للمرؤوسين.

وتعرف الإتصالات النازلة إجرائياً في الدراسة أنها أسلوب من أساليب الإتصال الإداري حيث تتدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية.

الإتصالات الصاعدة: "ويعتبر هذا الإتجاه فعالاً في إحكام وظيفة الإشراف على أداء المرؤوسين في الشركة، كما أنه يعبر عن التغذية العكسية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، حيث يعطي الفرصة للرؤساء لمعرفة الآثار السلبية والإنحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأنشطة والبرامج المختلفة، ووضع الحلول المناسبة لها قبل استفحالها".

وتعرف الإتصالات الصاعدة إجرائياً في الدراسة أنها أسلوب من أساليب الإتصال الإداري، حيث تتدفق المعلومات من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا.

الإتصالات الأفقية: ويعبر هذا الإتجاه عن عملية الإتصال التي تتم بين الوحدات الإدارية المتشابهة التي تقع في ذات المستوى الإداري في الشركة، أو بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري.

وهذا الإتجاه يتجاوز مشكلة الهرمية في الإتصال بين العاملين في نفس المستوى الإداري.

وتعرف الإتصالات الأفقية إجرائياً في البحث أنها أسلوب من أساليب الإتصال الإداري التي تتم بين العاملين بنفس المستوى الإداري.

خصائص المعلومات: صفات وسمات تتصف بها المعلومات الناجمة عن عملية الإتصال الإداري على اختلاف أنواع هذا الإتصال وتتمثل بمحاور عديدة منها التوقيت المناسب، والشمولية، ودقة المعلومات، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول على المعلومات".

وتعرف خصائص المعلومات إجرائياً في البحث أنها سمات المعلومات الناتجة عن الإتصال الإداري التي تحقق الغرض منها، من حيث:

- التوقيت المناسب: أي توفير المعلومة في الوقت المناسب لاستخدامها في الإتصالات واتخاذ القرارات.
- دقة المعلومات: أي خلو المعلومة من الأخطاء التي يمكن أن تعيق الإتصال الإداري.
- شمولية المعلومات: أي شمولية المعلومة لجميع الجوانب المتعلقة بالإتصال الإداري.
- الوضوح: أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لدى العاملين لاستخدامها في الإتصالات واتخاذ القرارات.
- المرونة: القدرة على التحكم بالمعلومات للإستفادة منها وتطويرها لاتخاذ القرارات الإدارية وإجراء عمليات الإتصال.

- سهولة الحصول على المعلومات: أي تكون متاحة بحيث يحصل عليها عندما يحتاج الموظف للمعلومة بالوقت المناسب.

فاعلية القرارات الإدارية: هي عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة أو المقررة لإنجاز الأهداف الموضوعة بفاعلية أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة".

وتعرف فاعلية القرارات الإدارية إجرائياً في البحث أنها مساهمة القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة في تحقيق الغرض منها على نحو يحقق ما يلي:

1- (**توقيت مناسب لاتخاذ القرار**) : أن يُتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.
2- (**سهولة تنفيذ القرار**) : أن يكون القرار قابلاً للتنفيذ بسهولة دون معوقات.
3- (**قبول القرار من المعنيين**) : أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.

الفصل الثاني

الإطـــار النظـــري

المبحث الأول

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة، واشتمل الأدب النظـري علـى محـورين رئيسـيين همـا الإتصـال الإداري والقـرارات الإدارية، من حيث المفهوم، والأهمية، والعناصر، ومكونات عملية الإتصال الإداري، وأساليب طرق الإتصال، وكما تـم تنـاول مفهوم، وأنـواع وخطوات ومعوقات اتخاذ القرارات الإدارية.

كما تضمن هذا الفصل الدراسات السابقة العربيـة والأجنبيـة التـي تناولت الإتصال الإداري والقرارات الإدارية.

مفهوم وماهية الإتصال الإداري:

لقد وضع البـاحثون والمختصـون فـي علـوم الإدارة والإتصـال تعريفـات عديـدة للإتصـال، عكسـت أهميـة الإتصـال ودورة فـي الحيـاة المتنوعـة، باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في كل تحركاته، سواء في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة، وسواء استخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات أو الإيماءات مما يعرف بالإتصال غير اللفظي.

فقد عُرفت عمليـة الإتصال بأنها: العمليـة التـي من خلالها نفسهم الآخـرين ويفهمونـا، ولأن الإتصـال دينـاميكي، فـإن الاسـتجابة لـه دائمـة التغير حسبما يمليه الوضع القائم. (أبو إصبع وأبو عرجة، 2010: 111).

وتعرف عملية الإتصال أيضاً بأنها نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم. (El-Uteibi, 2005: 2).

وعملية الإتصال: "عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية. (Nasro, 2001: 181).

والإتصال عملية إرسال وإستقبال الرسائل، ويكون ذا فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتشجعه للتفكير بأسلوب جديد. (Thrill, 2005: 4).

وبهدف الإتصال إلى تحديد الأفكار والمعلومات والتوجيهات من خلال نظام اجتماعي، والطرق التي تتكون أو تتطور بها الآراء والإتجاهات والمعارف، (هلال، 1999: 11).

كما أن الإتصال تفاعل وتأثير اجتماعي بين طرفي عملية الإتصال، يهدف الفرد من خلالها إلى تحقيق مصلحة، قد تكون إحداث تغيرات مرغوبة في سلوك الآخرين. (القريوتي، 2000: 200)، بحيث يكون التفاعل ذا معنى، يقوم الأفراد من خلالها بتبادل الأفكار والمعلومات باستخدام وسيلة إتصال مناسبة، تجعل من ذلك الأفكار والمعلومات مادة ذات قيمة لدى الجمهوري، (Chandan, 2005: 283).

والإتصال نشاط هادف لنقل المعلومات شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية. (حريم، 2004: 239) لتحقيق تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة مناسبة، (المغربي، 2004، 233).

والإتصال نقل أو تبادل المعلومات والأفكار بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقص منه تغيير في المواقف. (سعد، 2004: 43) من خلال معنى أو مضمون استهدفه مرسل الرسالة. (Draft, 2001: 306).

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

أهمية الإتصال الإداري:

يلعب الإتصال دوراً مهماً ورئيسياً في مختلف العلوم سواء كانت إدارية، أو تربوية، أو طبية أو غيرها. حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الإتصالات اللفظية وغير اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤدونها، وتعتمد فاعلية عملية الإتصال على علم الفرد بموضوع الإتصال، وعلى خبراته وقدراته في صياغة أفكاره، وكذلك على استخدامه لوسيلة الإتصال المناسبة. (Singh, 2004: 117).

وتعد الإتصال الإداري من الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجابتهم المطلوبة. (البكري، 2009: 134).

كما تساعد الإتصال الإداري في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما وتزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الإتصال لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الإتصال الإداري.
(Modhukar, 2003: 5).

وتؤدي عملية الإتصال دوراً رئيسياً ومهماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الإستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام إتصال فعال. وتعتبر عملية الإتصال ذات أهمية للمنظمات المختلفة للأسباب التالية:
(Chandan, 2005: 283)

1- يؤدي الإتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ما قد يترتب عليه رفع الكفاية الإنتاجية، وهذا يتطلب العناية بالموارد البشرية، والعلاقات بين الإدارة العليا والإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة.
2- تؤدي عملية الإتصال كذلك دوراً مهماً وحيوياً في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ للقرارات المتخذة، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الإتصالات، تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقديم النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها.

ولهذا تعتبر عملية الإتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الإتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات وتغيير الإتجاهات، كذلك تمكن الإتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويكن تشبيه عملية الإتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ. (القرعان وجراحشة، 2004: 77).

والإتصال الجيد يسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقي تفهماً وقبولاً من المرؤوسين، من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال ويدعم الإتصال الجيد بين الأفراد ويساعدهم في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، ويبين كذلك حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في التنظيم، ويفيد الإتصال الفعال كذلك في عملية التوجيه، وتقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين في المنظمة، بهدف إحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية. (حريم، 2004: 244).

وتعتبر الإتصالات وسيلة الإداريين في إدارة أنشطهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الإتصالات تساعد في حديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في التعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتمكن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد. (أبو أصبع وأبو عرجة، 2010: 62).

أهداف الإتصال الإداري:

إن من طبيعة الإتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت بها المؤسسة، لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالإستياء والإحباط ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال الداخلي إلى تحقيقها (Stoner, 2002: 111).

1- **تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال:** حيث يساعد الإتصال على التنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة المختلفة، فبدون الإتصال الداخلي تصبح عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين عن بعضهم لا يمكنهم تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة.
2- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الإتصال في تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف المنظمة ويساعد أيضاً في:
   أ. توجيه سلوك الأفراد نحو الأهداف.
   ب. توجيه الأفراد في أداء مهماتهم وتعريفهم بواجباتهم.
   ج. تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- **اتخاذ القرارات:** يحتاج العاملون إلى معلومات لاتخاذ قرار معين، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال الإتصال.

4- **التعبير عن مشاعر الوجدانية:** يساعد الإتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، والتقليل من دور الإشاعة.

خصائص الإتصال الإداري:

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

1- **الإتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية تفاعل اجتماعية تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

2- **الإتصال عملية مستمرة:** حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الإتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

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

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

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

اتجاهات الإتصال الإداري:

تسير عملية الإتصال في المنظمة الإدارية في اتجاهين: داخلي وخارجي، حيث يكون الاتجاه الداخلي في المنظمة بين الفروع والأقسام المختلفة، ويتدفق من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي، أو وفق كل الإتجاهات المذكورة، أما الاتجاه الخارجي للإتصال في المنظمات فيكون بين المنظمة والبيئة الخارجية، كالإتصال مع المنظمات الأخرى والمستهلكين والنقابات (العميان، 2002: 243). وفيما يلي عرض لاتجاهات الإتصال الداخلية في المنظمات الإدارية:

*الإتصالات الهابطة: هي الإتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل أي من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، أو من الرؤساء إلى المرؤوسين وتهدف هذه الإتصالات إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تشرح السياسات والأهداف من الإدارة العليا إلى بقية المستويات الإدارية. ويعتبر هذا الإتجاه ضرورياً لممارسة أعمال الإدارة وإرسال الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج، وتوضيح نظم وسياسات العمل في المنظمة للمرؤوسين (دليو، 2003: 116).

*الإتصالات الصاعدة: وهذا النوع من الإتصالات يتجه من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا، أو من المرؤوسين إلى الرؤساء، وتكون الإتصالات الصاعدة على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوى ومقترحات وأفكار وآراء ومشاكل عمل، وعلى الرغم من أن الإتصالات النازلة هي الأكثر شيوعاً إلا أن الإتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها

بحيث يتم عن طريقها إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور. ويعبر الإتصال الصاعد عن التغذية العكسية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، حيث يعطي الفرصة للرؤساء لمعرفة الآثار السلبية والإنحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأنشطة والبرامج المختلفة. (El-Uteibi, 2005: 18).

*الإتصالات الأفقية: وهي الإتصالات الجانبية وتتم هذه الإتصالات في المستوى الإداري الواحد، حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات في المستوى الإداري الواحد مما يحقق التنسيق بينها. وهذا الاتجاه يتجاوز مشكلة الهرمية في الإتصال بين العاملين. (الطائي، 2005: 94).

والإتصال في المنظمات بشكل عام تأخذ شكلين رئيسيين هما الإتصالات الداخلية والإتصالات الخارجية، فالداخلية تتمثل بتدفق المعلومات داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها، وتأخذ أشكال الإتصالات الداخلية الإتصالات الرسمية والإتصالات غير الرسمية، أما الإتصالات الخارجية فإنها تتمثل بكافة الإتصالات التي تقوم بها المنظمة من المنظمات الأخرى أو مع زبائنها، وتمتد عمليات الإتصال الخارجي من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة. (Griffin, 1986: 24).

أساليب وطرق الإتصال الإداري:

تختلف وتتنوع طرق وأساليب الإتصال الإداري، حسب ظروف العمل والبيئية التي تحيط بعملية الإتصال، وطبيعة العلاقة التي تربط بين أطراف عملية الإتصال (الجوهر، 2000، 110).

وفيما يلي توضيح لطرق وأساليب الإتصال:

الإتصال الشفهي: وهو الإتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهةً أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوف الفهم، ووسائل الإتصال الشفهي متعددة يمكن أن نميز منها: المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات. (حسن، 2004ك 45).

ويعتمد هذا النوع من الإتصال بين الأفراد على أساس الصلة المباشرة بين العاملين، ومن خلال هذا النوع من الإتصال يكون تبادل الأفكار والمعلومات وملاحظة ردود فعل بين أطراف عملية الإتصال بشكل مباشر وجهاً لوجه، ومن صور هذا النوع من الإتصال: الإجتماعات غير الرسمية التي تحدث بين الزملاء في العمل في أوقات الراحة، واللقاءات الرسمية المباشرة التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين. (المغربي، 2004: 235).

الإتصال الكتابي: وتتم الإتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة، ويكثر هذا النوع من الإتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير، ولكي تكون الإتصالات الكتابية أكثر فعالية، يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ولقد حددت الكلمة أو الرسالة الجيدة بتك التي تتألف من خمسة حروف (C) وهي: كلمة (Complete)، ومختصرة (Concise)، وواضحة (Clear)، وصحيحة (Correct)، ولطيفة (Courteous)، وتأخذ الإتصالات الكتابية أشكالاً عديدة منها: الإقتراحات والمذكرات، والشكاوى، والتقارير والإحصاءات والصحف والمجلات. (العثيمين، 2004: 25).

الإتصال غير اللفظي: يعتبر الإتصال غير اللفظي من أقدم طرق الإتصال التي استخدمها الإنسان لتبادل المعلومات والأفكار، ويعرف الإتصال غير اللفظي من أقدم طرق الإتصال التي استخدمها الإنسان لتبادل الملعومات والأفكار، ويعرف الإتصال غير اللفظي على أنه عملية التعبير عن الرسائل التواصلية بين الأفراد والجماعات بطرق وأساليب غير لغوية، ويتم عادة عبر العديد من القنوات مثل، تعابير الوجه، وحركات العيون، والإيماءات، والهيئة، والمسافة، والمظهر، والصوت (Ober, 2003: 46). **ويعتبر الإتصال غير اللفظي من أكثر أساليب وطرق الإتصال صدقاً وأهمية في التواصل بين الأفراد، حيث تصدر التعبيرات غير اللفظية المختلفة عن الأفراد بشكل طبيعي وعفوي غيرمخطط له.** (Chandan, 2005: 288).

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

(Madhukar, 2003: 9)

المهارات اللازمة لعملية الإتصال الإداري:

إن تنفيذ عملية الإتصال بفاعلية يحتاج إلى جملة من المهارات المتنوعة من الواجب إتقانها وهي (حسن، 2004: 19):

1- **مهارة التحدث: إن الإتصال اللفظي المباشر ذو أهمية في التأثير على مواقف الأفراد في عملية الإتصال، وهذا يتطلب إتقان مهارات التحدث**

وأن يكون لدى العاملين الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة، بحث تتناسب درجة شدة وانخفاض نبرة صوت المتحدث مع المواقف والظروف المحيطة. (Thill, 2005: 79).

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

إن الكتابة كوسيلة إتصال تمتاز بعدد من الخصائص والسمات التي لا تتوفر في غيرها من الوسائل منها سهولة الجوع إلى المادة المكتوبة، وإمكانية استخدامها في أي وقت، (حجاب، 2003، 26).

3- مهارة الإستماع: يعتبر الإستماع الفعال مهارة مثل أي مهارة أخرى تتطلب من الفرد الممارسة والخبرة لإتقانها، حيث يساهم في تقليل حدة التوتر بين أطراف عملية الإتصال أثناء النقاش أو التحاور، حيث يؤدي الإستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهات نظرها والمشاكل التي يواجهونها، كما يعزز التعاون والثقة بين الأفراد، ويعطي إحساساً لدى المتحدث بأنه يلقي الإحترام والتقدير من المستقبل، وبأن موضوع حديثه جدير بالإهتمام. (الين، 2001: 12).

4- مهارة القراءة: الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة، ولكي تتحقق فاعلية عملية القراءة والإستيعاب، فإن ذلك يتطلب أن تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصري لم هو مكتوب، لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها، والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة والتحليل وقراءة ما بين السطور، بالإضافة إلى تنمية مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح، والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة، والمقدرة على كتابة ملخص لأفكار الموضوع الذي تمت قراءته. (جودة، 2009، 162).

معوقات الإتصال الإداري:

يكون الإتصال فعالاً عندما يفهم المستقبل مضمون الرسالة التي أرادها المرسل، ويمكن أن تتعطل أي مرحلة من مراحل عملية الإتصال نتيجة التشويش المادي أو المعنوي، أو الخلل في الإدراك، أو إختلاف اللغة، كما تتأثر عملية الإتصال بمعوقات تنعكس سلباً على فاعلية الإتصال الإداري في المنظمات (Modhukar, 2003: 67)، ومن تلك المعوقات ما يلي:

1- **وسيلة إتصال غير مناسبة:** حيث أن ا ختيار وسيلة إتصال غير من اسبة لمحتوى الرسالة الإتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الإتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الإتصال، مما يتطلب من المرسل أن يقوم بإعادة الإتصال بعد اختيار وسيلة أخرى مناسبة، (الجوهر، 2000: 23).

2- **الإكثار من الحشو في الرسالة غير المبرر:** الذي يؤدي إلى شعور المستقبل بالملل خلال الإتصال، وبالتالي عدم الإهتمام بمحتوى الرسالة الإتصالية خصوصاً في الإتصال المكتوب. (ماهر، 2004: 9).

3- **الإتجاهات السلبية لدى المرسل،** وعدم توفر الإستعداد الكافي، والعلاقات الودية لدى أطراف عملية الإتصال، (المغربي، 2004: 240).

4- عدم توافر الخبرات اللازمة لدى أطراف عملية الإتصال على استخدام المهارات الأساسية للإتصال مع الآخرين مثل مهارة التحدث، والكتابة، والتفكير المنطقي، والقراءة والإستماع، ومهارات الإتصال غير اللفظي. (بلال، 2005: 365).

5- **الإختلاف في إدراك أطراف عملية الإتصال،** حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمال، والخلفيات الإجتماعية والثقافية، يكونون إنطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات المواقف الإتصالي. (Ober, 2003: 21).

6- **عدم وجود لغة مشتركة بين أطراف الإتصال**، مما يؤدي إلى الإلتباس في المفاهيم والمصطلحات، وإعطاء معاني مختلفة لذات الكلمات أو الحركات الإتصالية، لذا نجد أنه كلما وجدت خبرات وثقافة مشتركة بين الأفراد، كانت المعاني التي يعطونها للرسائل الإتصالية متقاربة. (Thill, 2005: 20).

7- **تصفية المعلومات المرسلة من الإدارة الدنيا إلى المستويات الإدارية**، ويحدث ذلك غالباً في الإتصالات الصاعدة، حيث يتم تعديل، أو استبعاد بعض المعلومات المضمنة في الرسالة، بقصد زيادة قيمتها في نظر المستقبل، ولكون تلك المعلومات تعتبر الأساس في ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية على أداء المرؤوسين، وعلى ضوئها تتحدد مستويات الكفاءة والأجور والحوافز، (إدريس، 2005: 635).

ويمكن تصنيف معوقات الإتصال إلى ما يلي (جودة، 2009: 137):

أولاً: معوقات شخصية: ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم في عواطفهم وفي مدى فهمهم للإتصال والاستجابة له.

ثانياً: معوقات تنظيمية: وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: معوقات بيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمة وعاداته تقاليده

بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الإتصال، وعدم وجود نشاط إجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

المبحث الثاني

المعلومات:

لقد كانت الموارد المادية والكوادر البشرية أهم الموارد التي تحتاجها شركة الهتار للصرافة والتحويلات في أعمالها. ولكن في هذه الأيام برز دور المعلومات، وأصبحت المعلومات ضرورية جداً للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة. فإجراء العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات وتشغيل يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات.

ويذهب البعض إلى أن المقومات الأساسية للإنتاج هي المادة، والطاقة، والمعلومات إلا أن المعلومات أصبحت تتبوأ المكانة الأولى من حيث الأهمية، إذ تعتبر أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة أو منشأة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية بدون الإعتماد على المعلومات. وتعد المعلومات استثماراً يمكن استغلاله استراتيجياً وسلاحاً فاعلاً لتحقيق الميزة التنافسية، (حيدر، 2002: 15).

ويرى العديد من الباحثين أن مجتمع المعلومات (Information Society) غداً البديل الجديد ما يسمى المجتمع الصناعي (Industrial Society) والذي يبرز بشكل ملحوظ في العقود الأخيرة، حيث أنه قد أطلق على هذا العصر عصر المعلومات "Information Age"، الخوالدة، 2005: 21).

ويذهب بعضهم إلى أن المقومات الأساسية للإنتاج هي المادة، والطاقة، والمعلومات إلا أن المعلومات أصبحت تتبوأ المكانة الأولى من حيث الأهمية، إذ تعتبر أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة أو منشأة

حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية بدون الإعتماد على المعلومات. وتعد المعلومات استثماراً يمكن استغلاله استراتيجياً فاعلاً لتحقيق الميزة التنافسية. (حيدر، 2002، 18).

أهمية المعلومات:

إن دور المعلومات لا يمكن إنكاره في المؤسسات فهي تشكل الخلفية الملائمة لاتخاذ القرارات الجيدة ويمكن إجمال أهمية المعلومات في النقاط التالية (الضمور، 2003: 22):

1- إن المعلومات تشكل مورداً إستراتيجياً مهما تعتمد عليه المنظمات في مواجهة الظروف البيئية غير المستقرة.
2- تساعد المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage الحقيقة والتي تأتي من العناصر غير الملموسة للإنتاج Intangible Assets.
3- إنها الوسيلة الأساسية لتحقيق الضبط والإنتظام والدقة والعقلانية في إنجاز الوظائف والأنشطة الإدارية المختلفة، وتوفير شروط التطبيق الدقيقة لها.
4- كفالة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
5- كما وتبرز أهمية المعلومات في مدى تأثيرها على نوعية القرارات المتخذة، حيث تتوقف صحة هذه القرارات على مدى توافر المعلومات الجيدة، بالإضافة إلا أن استخدام المعلومات بفاعلية سيؤدي إلى اتخاذ القرارات ذات الأثر الإيجابي، الذي يساعد في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

خصائص المعلومات:

إن الحصول على معلومات ذات خصائص نوعية عالية في المؤسسات أمر مهم وحيوي، ففي ظل الإنفتاح والمنافسة الشديدة والمتغيرات المتسارعة ازداد الإهتمام بنوعية المعلومات وخصائصها كي تكون ذات فائدة لاتخاذ القرار لذا لا بد من التأكد من أن خصائص المعلومات يتلاءم والموقف الذي يتخذ فيه القرار، ويمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار لأن تمثل شروط وخصائص المعلومات الجيدة (العدوان، 2006: 25).

-**الشمول:** وهو يشير إلى كمال المعلومات حيث يلزم توفر كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار ما.

- **الصحة:** وهو يشير غلى درجة خلو المعلومات من الخطأ، فالمعلومات الخاطئة قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

-**الدقة:** وهو يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها والتي تتناسب ومختلف المستخدمين ومختلف التطبيقات، فبعض المعلومات يجب أن تكون دقيقة مثل راتب الموظف ومقدار البدلات التي يستلمها، وبعض المعلومات يمكن أن تكون تقريبية مثل عدد السكان في المدينة.

- **الملاءمة:** وتشير إلى ملاءمة المعلومات لطلب المستخدم حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث.

- **الوقت المناسب:** وهو يشير إلى وقت توفر المعلومات الإيجابية عن استفسار معين، حيث يجب توفر المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرار أو إجراء نشاط ما.

- **الوضوح:** وهو يشير إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض، فالمعلومات الغامضة يصعب الإستفادة منها.

- المرونة: وهو يشير إلى قابلية المعلومات على التكييف لاستخدام أكثر من مستخدم وفي أكثر من تطبيق.

- عدم التحيز: وهو يشير إلى خلو المعلومات من التحيز، فالمعلومات المنحازة تؤدي أيضاً إلى اتخاذ القرارات الخاطئة.

- قابلية القياس: وهو يشير إلى طبيعة المعلومات الناتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي حتى يمكن الاستفادة منها خاصة في النماذج والحسابات الرياضية.

- سهولة وسرعة الحصول على المعلومات: فإذا كان جهد الحصول على هذه المعلومات كبيراً فقد تتأخر المعلومات وتصبح تكلفة الحصول عليها باهظة جداً.

إن عملية الإتصال هي عملية تلقي معلومات ومراجعتها وتأييدها باستفسارات وملاحظات ومعلومات باتجاهين حتى يتضح الموقف، ومن ثم لإتمام هذه العملية بكفاءة وفاعلية لا بد من توفر معلومات ذات خصائص معينة. والمعلومات هي المادة الخام لصنع القرارات واتخاذها، إن الوظيفة الأساسية للمعلومات هي زيادة معرفة متخذ القرار عن البدائل التي يمكن أن يختار لاتخاذ القرار، وذلك يعني إذا تمكن متخذ القرار من أن يحصل على معلومات كاملة عن موقف معين فسوف يكون أمامه بدائل لاختيار الحلول وتكون المعلومات وسيلة أساسية لمساندة اتخاذ قرارات فعالة، (الخوالدة، 2005م: 34).

المبحث الثالث

القرارات الإدارية :

مفهوم وماهية القرارات الإدارية :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل تعتبر قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في إدارة المنظمات، كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام، وعملية اتخاذ القرارات تعتبر المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة وكونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد نظام العمل وقواعده وإجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهام الإدارية المعروفة كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، (أبو قديري، 2003: 118).

وتعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه، فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته، (Harrison, 1999: 56).

ويعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويعدل الإعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الإلتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو

صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمديرين ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسئولين إلا أن ناتج عن جهود مجتمعة، (مشرقي، 1997: 99).

وقد تعددت تعريفات مفاهيم اتخاذ القرارات، ولكن يدور أغلبها في محور اختيار بديل من عدة بدائل لتجاوز موقف أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة، أو اختيار البديل المناسب والمنسجم مع المشكلة المطروحة بعد جمع المعلومات وتحليلها، والتأني في المفاضلة بين البدائل للوصول إلى القرار الفعال، وتكون البدائل المختلفة ذات سمة تحقق الهدف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة. (العدوان، 2006: 56).

واتخاذ القرار تصرف إداري لاختيار البديل الممكن من بين مجموعة من البدائل المطروحة، (Schermerhorn, 2004: 73) وإصدار حكم معين عما يجب فعله الفرد في موقف بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار. (كنعان، 2007: 46) في بيئة العمل أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة، (ياغي، 2002: 34).

واتخاذ القرارات كل ما يتخذه القادة والمسئولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجودة على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه.

(Kaplan & Norton, 2000: 79)

واتخاذ القرارات تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس العلمي بغرض الوصول إلى حل ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق تلك الحلول. (كنعان، 2007: 75).

مما سبق يتضح أن القرار هو القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف محير، وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها عن المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية. (العلاق، 1999: 34).

وتنبع أهمية اتخاذ القرارات الإدارية من الجوانب التالية:

1- أنها محول العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. (كنعان، 2007: 84).
2- يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الإعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الإلتزامات، كما عملية اتخاذ القرار تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسئولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة. (مشرقي، 1997: 99).

يمكن تصنيف القرارات وفقاً للمستوى الإداري كالآتي: (Garthe, 2004: 46)

القرارات الإستراتيجية: وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله، والبيئة المحيطة، حيث تميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ، ويتم اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا).

القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى، إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الإتصال وتقسيم العمل.

القرارات التشغيلية: وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة وتتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة الدنيا أو الإدارة التشغيلية.

خصائص القرارات الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرارات أهم العمليات الإدارية وحتى تكون هذه العملية فاعلة لابد أن تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ومن هذه الخصائص أنها (Asthram, 2005: 116):

- **عملية عقلية:** فاتخاذ القرار هو تفكير عقلاني بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.

- **عملية هادفة:** إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف معين يسعى المديرين إلى تحقيقه.

- **عملية اختيار:** ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.

- **عملية معقدة:** ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في الإتخاذ والتنفيذ والتأثير.

- **عملية إنسانية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين بالقرار.

- **عملية مستقبلية:** أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة:

ثمت دراسات عديدة بحثت في موضوع الإتصال الإداري ولأجل تحقيق غايات الدراسة تم تقسيم هذه الدراسات إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: الدراسات المتعلقة بالإتصال الإداري:

1- أجرى (غيث، 1996م) دراسة بعنوان أثر الإتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان:

وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة أنماط الإتصال الإداري السائدة لدى القيادات التربوية هي على الترتيب نمط الإتصال التفاعلي، ونمط الإتصال الإداري في اتجاهين، ونمط الإتصال الإداري الأفقي، ونمط الإتصال الإداري الهابط، كما أظهرت الدراسة أن درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري ومديرات المدارس عينة الدراسة كانت عالية، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة فاعلية الممارسات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مجالات التنظيم الإداري والإتصال تعزى لمتغير نمط الإتصال الإداري لدى القيادات التربوية.

2- كما قام (الربابعة، 1996م) بدراسة بعنوان: "نمط الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقاتها مع المعلمين في محافظة عجلون:

وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الإتصال الإداري لدى المديرين وعلاقتهم الشخصية مع المعلمين.

وأوصت الدراسة بتصميم وتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس لتنمية وتطوير قدراتهم في الإتصال الإداري مع المعلمين.

3- وقامت الباحثتان (داوود وفريحات، 1996م)، بدراسة عنوانها: "العلاقة بين مهارات الإتصال لدى المرشد وجنسه وعدد سنوات خبرته وفاعليته في تقديم خدمات الإرشاد كما يراها المسترشدون في مدارس عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية":

وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بين مهارات الإتصال لدى المرشد وفاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية.

كما وجد أثر دال إحصائياً لعدد سنوات خبرة المرشد على فاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية.

4- أما (الخلوف، 1999م) فقد قام بدراسة عنوانها: "مستوى فاعلية عملية الإتصال الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة إربد".

كان هدفها التعرف على اتجاهات شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة إربد نحو مستوى فاعلية عملية الإتصال الإداري السائد عن طريق التعرف على مدى توافر الخصائص التالية في نظام الإتصال السائد: الشفافية، التوقيت المناسب، الإهتمام والمشاركة، اختيار وسيلة الإتصال المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود معوقات تحد من فاعلية نظام الإتصال السائد في الدوائر الحكومية في محافظة إربد وأهمها المعوقات الفردية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مدى فاعلية نظام الإتصال الإداري تعزى على الجنس، العمر، المؤهل العلمي وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مدى فاعلية نظام الإتصال الإداري تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي ومدة الخدمة.

5- دراسات سابقة أجنبية في الإتصال الإداري، الجدوى المتزايدة لبحوث الإتصال الإداري في الموضوعات الرئيسية للإدارة، دورية علمية، 2015م.

6- دراسات سابقة أجنبية في الإتصال الإداري، العلاقة بين رأس المال الإجتماعي وريادة الأعمال مع مهارات الإتصال لدى مديري المدارس، دورية علمية، 2014م.

7- دراسات سابقة أجنبية في الإتصال الإداري، تأثير إتصال مديري المدارس على تصور معلمات المدارس الإبتدائية للروح المعنوية وتعلم الطلاب، دورية علمية، 2013م.

المجموعة الثانية: الدراسات المتعلقة بالقرارات الإدارية:

1- قام (الصبيحات، 1994م) بدراسة عنوانها: "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة المختلطة الصناعية في الأردن.

هدفت إلى الكشف عن مدى مشاركة العاملين في الشركات المساهمة المختلطة الصناعية الأردنية في صنع القرارات الإدارية، وذلك عن طريق مسح أداء العاملين في أربع شركات كبيرة عاملة في هذا الميدان وهي: شركة مصفاة البترول الأردنية وشركة البوتاس العربية وشركة مناجم الفوسفات الأردنية وشركة مصانع الأسمنت الأردنية. وقد أظهرت النتائج اقتصار المشاركة على الأساليب العادية للمشاركة، ولم يظهر استخدام يذكر للأساليب الحديثة في هذا المجال، وأن أكثر فئات العاملين مشاركة في صنع القرار هم ذوو الخبرة الطويلة (10 سنوات

فأكثر) يليهم على الترتيب رؤساء الأقسام ثم الموظفون الذي تجاوزت أعمارهم (30) سنة فحملة المؤهلات العلمية من التوجيهي فما فوق، وتبين أن الإناث كن أقل الفئات المشاركة في صنع القرارات. وكذلك فقد كشفت الدراسة إلى أن أبرز المشكلات التي تواجه عملية المشاركة في صنع القرارات الجماعية في الشركات المبحوثة هي على الترتيب: ضعف رغبة الرؤساء في إشراك مرؤوسيهم، وجمود القوانين والتعليمات النافذة في الشركات المبحوثة، وعدم كفاءة الأساليب المتبعة في صنع القرارات، ونقص كمية المعلومات اللازمة، وضيق الوقت المتاح للمشاركة، ونقص الخبرة لدى المرؤوسين.

2- وأجرى (الشبول، 2003م) دراسة بعنوان: "أثر المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في قطاع الإتصالات في الأردن".

حيث هدفت إلى معرفة مدى فاعلية القرارات التي يتخذها مديرو الإدارة العليا في قطاع الإتصالات في الأردن، وعلاقتها بالمعلومات وبأنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في هذا القطاع، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أهم العوامل المؤثرة على فاعلية القرارات المتخذة عن طرف مديري الإدارة العليا في قطاع الإتصالات في الأردن يمكن ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة لفاعلية هذه القرارات حيث تتمثل في المعلومات، نظم المعلومات الإدارية المبينة على الحاسب الآلي، آلية اتخاذ القرار، الأمن والرقابة على المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، كما أشارت النتائج بأن توفر المعلومات الملائمة من حيث الكم والدقة لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة العليا في قطاع الإتصالات في الأردن له أثر إيجابي على فاعلية هذه القرارات، أن أهم عنصر يؤثر على فاعلية القرارات هو مصدر المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، حيث يتبين أن مديري الإدارة العليا في هذا القطاع، إضافة إلى معلوماتهم الشخصية، فإنهم يعتمدون على معلومات

من داخل الشركة وخارجها، مما يزيد من فاعلية قراراتهم وذلك نظراً لطبيعتها الإستراتيجية، كما اتضح أيضاً بأن نظم المعلومات الإدارية المبينة على الحاسب الآلي المستخدمة في قطاع الإتصالات في الأردن تساعد وتسهل في اتخاذ ذات فاعلية عالية من خلال مجموعة من العناصر أهمها: تقديم وتوفير معلومات ضرورية ودقيقة لمتخذ القرار، توفير الوقت مما يسمح باتخاذ وتنفيذ هذه القرارات في الوقت المناسب، وإضافة إلى هذه العناصر تحسين العلاقة مع زبائن الشركة، مما يسمح برفع جودة هذه القرارات.

3- وأجرى (أبو قديري، 2003م) دراسة بعنوان: "مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية":

وهدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على طبيعة هذه القرارات، وبيان درجات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على طبيعة هذه القرارات، وبيان درجات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الإقليم، وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- وجود نسبة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في إقليم الجنوب.
- التدرج في المشاركة حسب أهمية القرارات بحيث تكون قليلة في القرارات الإستراتيجية ومتوسطة في القرارات التكتيكية ومرتفعة في القرارات الروتينية.
- الأسلوب (الأتوقراطي) المتسبد من أقل الأساليب تواجداً في أجهزتنا الحكومية التي كانت قيد البحث، وهذا مع إجابة المبحوثين.

4- وأجرى (العدوان، 2006م) دراسة بعنوان: "أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العامة الأردنية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق لأثر خصائص المعلومات، على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة العلمية).

وأخيراً هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات وأهم الإقتراحات الممكنة لعلاجها. وقد أظهر الدراسة النتائج الآتية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين خصائص المعلومات وبين فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الأردنية.
- لا توجد فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (للجنس والمؤهل العملي والمركز الوظيفي).
- هناك فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (للعمر والخبرة العملية).
- تعد القرارات الإدارية المتخذة من قبل المديرين عينة الدراسة فعالة.

5- دراسات سابقة أجنبية في اتخاذ القرار، التحقق من صحة كفاءة الكبار في اتخاذ القرار للطلاب السلوفاكيين، مجلة علمية، 2013م.

6- دراسات سابقة أجنبية في اتخاذ القرار، أخلاق المعلومات: دراسة بين الثقافات الأخلاقية لاتخاذ القرار بين الطلاب رجال الأعمال الأمريكيين والصينيين، مجلة علمية، 2012م.

7- دراسات سابقة أجنبية في اتخاذ القرار، اتخاذ القرار في ظل سياسات المساءلة المتعددة: دراسة لقادة المدرسة الثانوية في مقاطعة جينيسي، رسالة دكتوراه، 2011م.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- لقد درس هذا البحث في مهارات الإتصال (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات)، وأثر فاعليتها على توفير بيانات ومعلومات بخصائص محددة هي: (التوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، وسهولة الحصول عليها).
- سعى هذا البحث إلى معرفة أثر الإتصال الإداري على فاعلية القرارات الإدارية لدى شركة الهتار للصرافة والتحويلات، من خلال عينة من العاملين فيها.
- جاء هذا البحث لتبيان الإنعكاسات الإيجابية نتيجة للتعرف على أثر الإتصال الإداري على فاعلية القرارات الإدارية لدى شركة الهتار للصرافة والتحويلات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور الإتصال الإداري في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في شركة الهتار للصرافة والتحويلات. وفي هذا الفصل تم توضيح منهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ثم وصف الإجراءات التي تم بها اختيار عينة الدراسة، وأداة الدراسة التي تم إعدادها وتطويرها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي وتصميم الدراسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدارسة، وذلك بتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة الحالية، واستُخدمت الاستبانات وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في شركة الهتار للصرافة والتحويلات والبالغ عددهم لغاية 2022/5/23م (30) موظفاً وموظفة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للأقسام التي يتوزعون عليها.

الجدول رقم (1)

مجتمع الدراسة في شركة الهتار للصرافة والتحويلات

الدائرة	ذكور	إناث	الإجمالي	٪
إدارة الشئون الإدارية	7	0	7	23.3
قسم السكرتارية والمتابعة	0	3	3	10

الدائرة	ذكور	إناث	الإجمالي	٪
قسم الملفات	2	1	3	10
قسم متابعة الدوام	1	0	1	3.3
قسم شئون الموظفين	7	3	10	33.3
قسم الشئون القانونية	1	0	1	3.3
مراقبة الخدمات الإدارية	4	0	4	13.3
قسم الترجمة	0	1	1	3.33
المجموع	22	8	30	100

* شركة الهتار للصرافة والتحويلات.

عينة الدراسة :

المتغير	الفئة	التكرار	٪
الجنس	ذكر	22	73.3
	أنثى	8	26.7
العمر	أقل من 30 سنة	9	30
	30-40 سنة	15	50
	40-50سنة	4	13.3
	50 سنة فأكثر	2	6.6
المستوى التعليمي	بكالوريوس	15	50
	ماجستير	10	33.3
	دكتوراه	5	16.6

أداة الدراسة :

قام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات اللازمة، حيث تكونت الإستبانية من جزئين:

الملحق (1) :

-الجزء الأول: وتضمن العوامل الديموغرافية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمستجيب).

- الجزء الثاني: وتضمن فقرات الإستبانة التي بلغت (41) فقرة، موزعة على المجالات التالية:

1- **المجال الأول: أنماط الإتصال الإداري ويتكون من:**

- **الإتصالات الصاعدة: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (1-3).**
- **الإتصالات الهابطة: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (4-6).**
- **الإتصالات الأفقية: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (7-9).**

2- **المجال الثاني: وسائل الإتصال الإداري ويتكون من:**

- **وسائل الإتصال الإداري المكتوب: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (10-12).**
- **وسائل الإتصالات الإداري الشفوي: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (13-15).**
- **وسائل الإتصال الإداري الإلكتروني: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (16-18).**

3- **المجال الثالث: مهارات الإتصال الإداري (الكتابة، والتحدث، والقراءة، والإنصات) :**

وتضمن هذا المجال أربعة أسئلة من (19-22).

4- **خصائص المعلومات (التوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، وسهولة الحصول عليها) : وتضمن هذا المجال خمسة أسئلة من (23-27).**

5- **المجال الخامس : خصائص القرارات الإدارية وتتكون من :**

- **توقيت اتخاذ القرار: وتضمن هذا الجزء سؤالين (28-29).**
- **سهولة تنفيذ القرار: وتضمن هذا الجزء سؤالين (30-31).**
- **قبول القرار من المعنيين: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (32-41).**

مصادر البيانات المستخدمة:

إعتماداً على أنموذج الدراسة فقد تم اعتماد نوعين من البيانات، النوع الأول البيانات الثانوية وهي مراجعة أدبيات الدراسة الواردة في الكتب ذات العلاقة، وكذلك الدراسات السابقة التي ساعدت الباحث في تحديد متغيرات الدراسة، أما النوع الثاني من البيانات فهي البيانات الأولية التي تم اعتمادها لإعداد أداة الدراسة وهي الإستبانة لقياس متغيرات الدراسة من خلال أسئلة محكمة من ذوي الإختصاص، حيث تمت مراجعة الأدبيات والدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، للإستفادة منها في إعداد الإطار النظري المتعلق بالإتصال الإداري واتخاذ القرارات.

والتعرف على أهم المؤشرات والمقاييس المستخدمة في التقييم بالإتصالات واتخاذ القرارات الإدارية، كما تمت الإستفادة منها في إعداد إستبانة الدراسة، ومن هذه الدراسة دراسة (غيث، 1996م)، ودراسة الربابعة، 1996م)، ودراسة (الأسمر، 2000م)، دراسة (عايد، 2004م)، ودراسة (الزعبي، 2005م)، ودراسة (Yamaguchi, 2005)، ودراسة (Veronica & Tom, 2006)، ودراسة (Miller, 2000).

مقياس التحليل:

تم الإعتماد على التدريج الخماسي في تحويل إجابات العينة على جميع فقرات أداة الدراسة وأعطي لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزن متدرج مستند على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale): بحيث تأخذ الإجابة "موافق جداً" (5) درجات، والإجابة "موافق" تأخذ (4) درجات، والإجابة "محايد" تأخذ (3) درجات، والإجابة "غير موافق" تأخذ (2) درجة، والإجابة "غير موافق أبداً" تأخذ درجة واحدة، كما تم تقسيم المقياس الخماسي إلى ثلاث فئات وتم التقسيم وفق الآتي:

يوجد في الإستبانة خمس بدائل، ولهذه البدائل الخمس أربع فئات هي: الفئة الأولى (1-1.99)، الثانية (2-2.99)، الثالثة (3-3.99)، الرابعة (4-5)، فتم تقسيم عدد الفئات على عدد المستويات الثلاثة للمتوسطات، فتكون النتيجة 3/4 = 1.33 وبعملية حسابية (1+1.33 = 2.33)، فإذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1-2.33) يكون المستوى منخفضاً، (2.33 + 1.33 = 3.66)، وإذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34 – 3.66) يكون المستوى متوسطاً.

أما إذا كان بين (3.67 – 5)، والجدول (3) يوضح المستويات:

الجدول رقم (3)

المعيار الثلاثي المستخدم في الدراسة

الفئة	مستوى الأهمية
من 1.00 – 2.23	متدنية
من 2.34 – 3.66	متوسطة
من 3.67 – 5.00	عالية

صدق الأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، قام الباحث بعرض الإستبانة على مجموعة محكمين من ذوي الإختصاص من أعضاء هيئة التدريس في

مجال إدارة الأعمال في جامعة المستقبل، والطلب منهم إبداء الرأي حول صلاحية فقرات الإستبانة وانتمائها للمجال، وإجراء أية تعديلات ملائمة تخدم الدراسة. وبعد الإطلاع على اقتراحات وملاحظات المحكمين، تم اعتماد الفقرات التي نالت إتفاق المحكمين، وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وإضافة بعض الفقرات، كما تم حذف بعض الفقرات التي لم تكن ممثلة تماماً للمجال الذي وضعت فيه، وتم استبعاد جميع الفقرات التي اتفق على عدم صلاحيتها من قبل الخبراء المحكمين، حتى وصلت الإستبانة لصورتها النهائية الملحق (1).

ثبات الأداة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cornbach) لأبعاد الدراسة المختلفة للتأكد من مدى ثباتها وصلاحيتها لقياس الشيء الذي أعدت من أجله، حيث تكون القيم مقبولة إذا كانت قيم ألفا أكبر من أو تساوي 60٪ للعلوم الإنسانية. والجدول (4) يبين قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الإستبانة:

جدول رقم (4)

قيم معاملات ألفا لأبعاد الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا
أنماط الإتصال الإداري	9	77.3
وسائل الإتصال الإداري	10	73.0
مهارات الإتصال الإداري	4	77.2
خصائص المعلومات	5	79.8
الأداة ككل	35	84.6

حيث يبين جدول (3) أن قيمة معامل ألفا للإستجابات على فقرات الإستبانة كان أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60٪)، وهو مقبول لأغراض هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: فاعلية الإتصال الإداري: (أنماط ووسائل ومهارات).

المتغير الوسيط: خصائص المعلومات (التوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح و المرونة، وسهولة الحصول عليها).

المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية: (توقيت إتخاذ القرار، وسهولة تنفيذه، وقبوله من قبل المعنيين به).

أساليب التحليل الإحصائي:

لتحليل بيانات الدراسة إحصائياً استخدمت برمجة الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ((SPSS))(Statistical Package for Social Sciences)، ومن خلالها اعتمدت الأساليب الإحصائية والتحليلية الآتية:

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، بهدف قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الإستبيان.
2- التكرارات والنسب المئوية، بهدف وصف العينة، والمتوسطات والإنحرافات المعيارية، بهدف الكشف عن اتجاهات إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بالإجراءات الآتية:

1- مراجعة الكتب الدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2- العودة إلى قواعد البيانات العالمية والإطلاع على الدراسات المتوفرة على شبكة الإنترنت.
3- تطوير استبانة بمجالات متعددة لجمع البيانات اللازمة، وتم التأكد من صدق الاستبانة، وملاءمتها لأغراض الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذو الخبرة والعلاقة، وتم التأكد من ثباتها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.
4- توزيع الإستبانة على عينة الدراسة واستردادها، حيث أنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة كون مجتمع الدراسة صغيراً، وتم توزيع (35) إستبانة، لكن ما تم استرداده بلغ (30) مفردة دخلت التحليل الإحصائي، ويعود نقصان عدد الإستبانات المفقودة إلى أن بعض العاملين لم يتعاونوا مع الباحث، كما أن بعضهم كان في إجازة ولم يقم بإرجاع الإستبانة، إضافة إلى عدم صلاحية بعض الإستبانات للتحليل الإحصائي.
5- تحليل البيانات واستخلاص النتائج.
6- مناقشة النتائج وتفسيرها.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي وتفسير النتائج

تم تخصيص هذا الفصل لوصف إجابات العينة على الأسئلة الواردة في أداة البحث من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على تلك الأسئلة، ثم اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة وفيما يلي التفاصيل:

أولاً: التعليق على نتائج الإحصاء لعبارات البحث

أ- المتوسطات الحسابية لعبارات أنماط الإتصال الإداري:

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية للعبارات المستخدمة التي تتعلق بأنماط الإتصال الإداري (الصاعدة والنازلة والأفقية) وهي كالآتي:

الجدول رقم (5)

تقييم العاملين لأنماط الإتصال الإداري في شركة الهتار للصرافة والتحويلات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
1	تتوفر إتصالات تصدر من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر.	3.5	1.2	متوسط
2	يتوفر إتصالات تصدر من المديرين إلى العاملين تعاملهم بكل ما يهمهم.	3.5	1.2	متوسط
3	تسهل الإتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.7	1.1	عالي
4	يتوفر إتصالات صادرة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر	3.4	1.1	متوسط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
5	تتوفر إتصالات صادرة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بالمشاكل والمقترحات.	3.4	1.2	متوسط
6	يوفر المديرون المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل اتخاذ القرارات.	3.5	1.2	متوسط
7	تتوفر إتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.	3.8	1.0	عالي
8	تتوفر إتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف.	3.7	1.1	عالي
9	تسهل الإتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات قبولاً من اتخاذ القرارات.	3.9	0.88	عالي
	المتوسط الحسابي العام للعبارات	3.6	0.867	متوسط

يظهر الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لتلك العبارات قد بلغ (3.6) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب تقسيم المقياس المعتمد في الدراسة المشار إليها في الجدول (3)، حيث يلاحظ من الجدول (5) أن الفقرة رقم (9) (تسهل الإتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات قبولاً من اتخاذ القرارات) كان لها أعلى متوسط حسابي بلغ (3.9)، أما أقل متوسط حسابي فكان للفقرة (5) (تتوفر إتصالات صادرة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بالمشاكل والمقترحات) وبلغت قيمته (3.4)، وجميع الفقرات الواردة في الجدول (5) حازت على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (3) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة، مما يشير إلى وجود حالة إيجابية وتوجه مقبول نحو الإتصال الإداري.

ب- المتوسطات الحسابية لعبارات وسائل الإتصال الإداري:

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية للعبارات التي تتعلق بوسائل الإتصال الإداري (المكتوبة والشفوية والإلكترونية) والتفاصيل كما يلي:

الجدول رقم (6)

تقييم العاملين لوسائل الإتصال الإداري في شركة الهتار للصرافة والتحويلات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
1	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بشكل مكثف.	3.5	1.1	متوسط
2	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالوضوح.	3.7	0.99	عالي
3	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.8	0.95	عالي
4	يستخدم العاملون وسائل الإتصال الشفوي بشكل مكثف.	3.9	1.0	عالي
5	تتسم وسائل الإتصال الشفوي بين العاملين بالوضوح.	3.8	0.97	عالي
6	تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.7	0.96	عالي
7	تتسم وسائل الإتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين بالوضوح.	3.0	1.3	متوسط
8	تستخدم وسائل الإتصال الإلكترونية بين العاملين بشكل مكثف.	2.9	1.3	متوسط
9	تساهم وسائل الإتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	3.1	1.4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.5	0.65	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لتلك العبارات قد بلغ (3.5) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط، حسب المقياس المعتمد في الدراسة الجدول (3)، حيث يلاحظ من الجدول (7) أن الفقرة رقم (4) (يستخدم العاملون وسائل التواصل الشفوي بشكل مكثف) كان أعلى متوسط حسابي بلغ (3.9)، أما أقل متوسط حسابي فكان للفقرة (8) (تستخدم وسائل التواصل الإتصال الإلكترونية بين العاملين بشكل مكثف) وبلغت قيمته (2.9)، ويظهر من الجدول السابق أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (3) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة باستثناء الفقرة (8)، وبما أن أغلب الفقرات كانت متوسطها الحسابي أعلى من الحياد فهذا يشير إلى وجود حالة إيجابية وتوجه مقبول نحو وسائل الإتصال الإداري.

جـ- المتوسطات الحسابية لعبارات مهارات الإتصالات الإدارية:

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق بمهارات الإتصال الإداري (الكتابية والتحدث والقراءة والإنصات) وهي كالآتي:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
1	يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح.	3.4	1.19	متوسط
2	يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح.	3.5	1.1	متوسط
3	يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم بفهمهم للمطلوب.	3.6	0.97	متوسط
4	يتميز العاملون بمهارات إنصات تسهل التفاهم مع زملائهم.	3.6	1.0	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.5	0.89	متوسط

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات بلغ (3.5) وهو يشير إلى تقييم متوسط حسب المقياس المعتمد الجدول (3)، حيث يلاحظ من الجدول (9) أن الفقرتين (3) و(4) (يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم بفهمهم للمطلوب) (يتميز العاملون بمهارات إنصات تسهل التفاهم مع زملائهم) كان لها أعلى متوسط حسابي بلغ (3.6)، أما أقل متوسط حسابي فكان للفقرة (1) (يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح) وبلغت قيمته (3.4). وجميع الفقرات الواردة في الجدول (9) حازت على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (3) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة، مما يشير إلى وجود حالة إيجابية وتوجه مقبول نحو مهارات الإتصال الإداري.

د- المتوسطات الحسابية لعبارات خصائص المعلومات:

يبين الجدول (8) قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي تتعلق بخصائص المعلومات الناتجة عن الإتصال الإداري والتي تظهر كالآتي:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
1	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها بالوقت المناسب.	3.7	0.9	عالي
2	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة.	3.5	0.94	متوسط
3	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بتوفر المعلومات بنوعية جيدة.	3.7	0.91	عالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
4	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بتوفر المعلومات بكمية كافية.	3.6	0.9	متوسط
5	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح.	3.7	0.91	عالي
6	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها.	3.7	1.1	عالي
	المتوسط الحسابي العام	3.5	0.758	متوسط

يظهر من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات بلغ (3.5) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة الجدول (3)، حيث يلاحظ من الجدول (11) أن الفقرات (1) و(3) و(6) و(7) وهم على التوالي (تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها بالوقت المناسب)، (تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح)، (تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها) كان لهم أعلى متوسط حساب بلغ (3.7)، أما أقل متوسط حسابي فكان للفقرة (2) (تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة) بلغت قيمته (3.5). وجميع الفقرات الواردة في الجدول (11) حازت على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (3) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة، مما يشير إلى وجود حالة إيجابية وتوجه مقبول نحو خصائص المعلومات الناتجة عن الإتصال الإداري.

هـ- المتوسطات الحسابية لعبارات خصائص المعلومات:

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية للعبارات التي تتعلق بخصائص المعلومات الناتجة عن الإتصال الإداري والتي تظهر كالآتي:

الجدول (8)

تقييم العاملين لخصائص المعلومات الناتجة عن الإتصال الإداري في شركة الهتار للصرافة والتحويلات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
1	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها بالوقت المناسب	3.7	0.9	عالي
2	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة	3.5	0.91	متوسط
3	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بتوفر المعلومات بنوعية جيدة	3.7	0.91	عالي
4	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بتوفر المعلومات بكمية كافية	3.6	0.9	متوسط
5	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح	3.7	0.91	عالي
6	تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها	3.7	1.1	عالي
	المتوسط الحسابي العام	3.5	0.758	متوسط

يظهر من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات بلغ (3.5) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة الجدول (3)، حيث يلاحظ من الجدول (11) أن الفقرات (1) و(3) و(6) و(7) وهم على التوالي (تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها بالوقت المناسب)، (تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بتوفر المعلومات بنوعية جيدة)، (تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح)، (تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها) كان لهم أعلى متوسط حسابي بلغ (3.7)، أما اقل متوسط حسابي فكان للفقرة (2) (تتسم المعلومات الناتجة عن الإتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة) بلغت قيمته (3.5). وجميع الفقرات الواردة في الجدول (11) حازت على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (3) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة، مما يشير إلى وجود حالة إيجابية وتوجه مقبول نحو خصائص المعلومات الناتجة عن الإتصال الإداري.

و- المتوسطات الحسابية لفقرات فاعلية القرارات الإدارية :

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية للعبارات التي تتعلق بفاعلية القرارات الإدارية والتفاصيل كالآتي:

الجدول (9)

تقييم العاملين لفاعلية القرارات الإدارية في شركة الهتار للصرافة والتحويلات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
1	تساهم الإتصال الإداري بتوفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب	3.7	1.0	عالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
2	تساهم الإتصال الإداري في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر سرعة	3.8	0.95	عالي
3	تساهم الإتصال الإداري بتوفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية	3.8	1.0	عالي
4	تساهم الإتصال الإداري بتوفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحاً	3.7	1.1	عالي
5	تساهم الإتصال الإداري في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر قبولاً من قبل العاملين	3.7	0.98	عالي
6	يقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية	3.35	1.1	متوسط
7	يستشير المديرون العاملين لديهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها	3.1	1.3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.6	0.84	متوسط

حيث يظهر من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات بلغ (3.6) وهو بمستوى متوسط، حيث يلاحظ من الجدول (12) أن الفقرتين (2) و(3) وهما على التوالي (تساهم الإتصال الإداري في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر سرعة)، (تساهم الإتصالات الإدارية في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية) كان لهما أعلى متوسط حسابي بلغ (3.8)، أما أقل متوسط حسابي فكان للفقرة (7) (يتشير المديرون العاملين لديهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها) وبلغت قيمته (3.1). وجميع الفقرات الواردة في الجدول (12) حازت على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (3) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة مما يشير إلى وجود حالة إيجابية وتوجه مقبول نحو فاعلية القرارات الإدارية.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

يتعلق هذا الفصل بتحديد الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات، كما شمل هذا الفصل التوصيات التي أوردها الباحثون بناءً على ما توصل إليه من استنتاجات وفيما يلي عرض لتلك الإستنتاجات والتوصيات.

أولاً / الإستنتاجات:

من خلال التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات يمكن عرضها على النحو التالي:

1- تبين أن الإداريين في شركة الهتار للصرافة والتحويلات على اختلاف مستوياتهم يشجعون الإتصالات التي تتدفق بين الموظفين على اختلاف أنواعها حيث توفر اتصالات من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر تعلمهم بكل ما يهمهم، تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال التوجيهات والتعليمات والنصائح، أما الإتصالات الصاعدة فتنقل المعلومات والتقارير حول الإنجازات وكذلك الإقتراحات من خلال اتصال العاملين بالمديرين، كما تتوفر إتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون بين الوظائف وتسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كل ذلك يؤكد وجود أثر لأنماط الإتصال الإداري (الصاعدة والنازلة والأفقية) في شركة الهتار للصرافة والتحويلات في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

2- تستخدم الرسائل المكتوبة والشفوية بين العاملين في شركة الهتار للصرافة والتحويلات بشكل مكثف حيث توفر المعلومات

المطلوبة لاتخاذ القرارات، من خلال وسائل الإتصال الإداري (المكتوبة والشفوية والإلكترونية).

3- يمتلك الإداريون في شركة الهتار للصرافة والتحويلات قدراً من المهارات الأساسية للإتصال، كما أن لديهم قناعة بأهمية الإتصالات من خلال الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات ودورها في توفير المعلومات المطلوبة خصوصاً الإتصالات المكتوبة الت يمكن الرجوع ليها، وإمكانية استخدامها في أي وقت وكل ذلك يعني وجود أثر لمهارات الإتصال الإداري (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات) في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية.

كما أن العاملين بمهارات كتابية ومهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح، وتميزهم بمهارات قراءة تساهم فهم المطلوب منهم، ومهارات إنصات تسهل التفاهم مع زملائهم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الذيابات (2006) حيث أظهرت نتائجها أن فاعلية الإتصال الإداري لدى الرؤساء في شركة الهتار للصرافة والتحويلات من وجهة نظر المرؤوسين، كانت متوافرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة.

4- أتاحت المعلومات الناتجة عن الإتصال الإداري بين العاملين – من خلال ما تحمله من خصائص إيجابية – توفير بيانات واضحة عن المواقف اللازم اتخاذ قرارات بشأنها ما سهل اتخاذ القرارات الإدارية إيجابية ناجحة، كما أنها جعلت القرارات الإدارية أكثر قبولاً من العاملين، وهذا كله يعني وجود أثر لخصائص المعلومات المطلوبة في شركة الهتار للصرافة والتحويلات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

5- اتضح وجود فروقات في أثر فاعلية الإتصال الإداري في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في شركة الهتار للصرافة والتحويلات تُعزى للجنس حيث أن فئة الذكور هم الأكثر ميلاً نحو اعتبار أن الإتصال الإداري تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة.

6- كما اتضح عدم وجود فروقات في أثر فاعلية الإتصال الإداري في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في شركة الهتار للصرافة والتحويلات تُعزى للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة، حيث ظهر تشابه الإجابات بغض النظر عن المتغيرات، ما قد يشير إلى تجانس التنظيم وانسجام أعضائه واتفاقهم على كثير من جوانب عملية الإتصال الإداري.

ثانياً/ التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة والإستنتاجات التي توصلت لها يمكن تقديم بعض التوصيات نوردها على النحو التالي:

1) زياد الاهتمام بأنماط الإتصال الإداري بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين والعكس للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.
2) تطوير وسائل الإتصال الإداري المكتوبة والشفوية والإلكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنه أكثر دقة ومنفعة.
3) عقد الدورات التدريبية للإداريين العاملين في شركة الهتار للصرافة والتحويلات لتطوير مهارات الإتصال الإداري لديهم (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات)، وتدريبهم على إتقانها، وتوعيتهم لمدى أهمية هذه المهارات وانعكاساتها على طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمرؤوسين، وعلى توفير المعلومات المطلوبة.
4) عقد الدورات التدريبية للإداريين العاملين في شركة الهتار للصرافة والتحويلات لتدريبهم على التعامل الفعال مع التكنولوجيا والتقنيات المتطورة، وزيادة الوعي لديهم لاستخدام تلك التكنولوجيا لدعم عملية الإتصال الإلكتروني بين العاملين.

5) مراعاة الدقة في استخدام التوقيت المناسب خلال عملية الإتصال الإداري بين الرئيس والمرؤوس، لما لذلك من أثر إيجابي على طبيعة العلاقة بين العاملين، كون طول فترة الإنتظار للإتصال مع الرؤساء، وعدم الدقة في التوقيت يؤدي إلى انعدام الرغبة في الإتصال، وبالتالي يفقد الإتصال الفوائد المرجوة منه.

6) إجراء المزيد من الدراسات بيان دور الإتصال الإداري في متغيرات أخرى غير تحقيق قرارات إدارية فاعلة، ودراسات أخرى لبيان دور الإتصال الإداري في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في شركة الهتار للصرافة والتحويلات.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

1- الأسمر، هنادي (2000)، "مدى توافر مهارات الإتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في إربد"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك.

2- أبو أصبع صالح، وأبو عرجة تيسير (2010)، "الإتصالات والعلاقات العامة، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

3- أبو الغانم، خالد (2002)، "أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الإتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان، دراسة ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (17)، عدد (7).

4- أبو صواوين، راشد محمد (2005)، "تنمية مهارات التواصل الشفوي (التحدث والإستماع) لدى طالبات السنة الرابعة بقسم الإعلام التربوي بكلية التربية النوعية بجامعة الأقصى بدولة فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية النوعية، جامعة الأقصى.

5- أبو قديري، زعل محمد (2003)، "مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.

6- أبو هميس، محمد عبدالكريم (2007). بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلة اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية.

7- إدريس، ثابت عبدالرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2005)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
8- الخوالدة، رياض عبدالله (2005). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع في المؤسسة العامة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
9- داود، نسيمة، وفريحات، شيرين (1997). "العلاقة بين مهارات الإتصال لدى المرشد وجنسه وعدد سنوات خبرته وفاعليته في تقديم خدمات الإرشاد كما يراها المسترشدون"، دراسات العلوم التربوية، مجلد (1)، عدد (24)، ص47-56.
10-الشبول، محمد أنور (2003). "أثر المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في قطاع الإتصالات في الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك.
11-الصبيحات، إبراهيم بدر شهاب (1994). "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة المختلطة الصناعية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية.
12-العلاق، بشير (1999)، أسس الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية: عمان، الأردن.
13-الغالبي، طاهر محسن، صالح مهدي، (2008)، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر.
14-غيث، وليد حسن (1996). "أثر أنماط الإتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية.

15-القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
16-كردي، أحمد السيد (2010). مبادئ عملية اتخاذ القرار الإداري.
17-كنعان، نواف (2007). إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
18-ماهر، أحمد (2004)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
19-مشرقي، حسن علي (1997). نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
20-محمود، منال طلعت (2003). الإتصال الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر.

المراجع الأجنبية:

1. Ashram, H. (2005). **Leadership Decision Making**. USA: Harvard Press.
2. Chandan, Jit S., (2005). **Organizational Behavior**, ed 3, New Delhi, Vikas Publishing House PVT LTD.
3. Daft, Richard L. and Noe, Raymond A. (2001), **Organizational Behavior**, Now York, Harcourt College.