

الاتصال الإداري وأثره في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. (دراسة تطبيقية: جامعة شندي)

أ. إمسعاد - إدارة الأعمال المساعد-
جامعة شندي

د. هيثم طلعت عيسى عوض

المستخلص

هدفت الدراسة 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. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام وسائل وأساليب الاتصال الإداري المناسبة تزيد من فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات، أي كلما زادت مهارات الاتصال الإداري زادت فاعلية اتخاذ القرارات، كما توجد معوقات للاتصال الإداري بالمنظمة تحد من فاعلية اتخاذ القرارات، وأن عدم استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني يزيد من الجهد والتكاليف، وعدم التخصص في العمل وإهمال التدرج الهرمي يعوق الاتصال الإداري وبالتالي عدم تحقيق فاعلية اتخاذ القرار. أوصت الدراسة بتوفير المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب يجب على المنظمة استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني لتحسين فاعلية اتخاذ القرار، كما يجب تدريب الإداريين والموظفين على مهارات الاتصال الإداري، ومراجعة هياكل وقنوات الاتصال المستخدمة لتسهيل تدفق المعلومات لمتخذي القرارات.

Abstract

The study aimed to identify the effect of administrative communication on the effectiveness of the decision-making process, to know the means and methods of administrative communication and their reflection on decision-making, and to indicate the most important obstacles that limit the effectiveness of administrative communication. The study used the descriptive and analytical method, and it relied on the questionnaire as a tool to collect data and information from the study sample. The study found that the use of appropriate administrative communication means and methods increases the effectiveness of the deci-

sion-making process, and the results showed a smooth relationship between administrative communication skills and the effectiveness of decision-making, that is, the more administrative communication skills, the more effective decision-making, and there are also obstacles to administrative communication with the organization that limit the effectiveness Decision-making, and not using electronic means of communication increases effort and costs, lack of specialization in work and neglect of hierarchy impede administrative communication and thus failure to achieve effective decision-making. The study recommended providing information to decision-makers in a timely manner. The organization should use electronic means of communication to improve the effectiveness of decision-making, and administrators and employees should be trained in administrative communication skills, and to review the communication structures and channels used to facilitate the flow of information to decision makers.

المقدمة :

أصبح الاتصال الإداري أحد المقومات الرئيسية التي تركز عليها إدارة المنظمة من أجل تنفيذ أعمالها، ومع تطور وظهور التكنولوجيا أصبح لا بد من تطوير وسائل وأساليب الاتصال الإداري خاصة في ظل الظروف التي يشهدها العالم والمنظمات فمن خلال الاتصال الإداري يتم توفير المعلومات والأفكار، الخطط، التعليمات، الأوامر، الأداء عبر أجزاء وأطراف المنظمة، كما يمثل مجموعة من الوظائف الجوهرية داخل المنظمة إذ يزود مختلف أقسامها وإداراتها بالمعلومات التي تحتاجها لتوضيح الواجبات والمسؤوليات والمهام المطلوب إنجازها والكيفية التي يجب أن تتم بها، فضلا عن توضيح وتأكيد مشاعر واتجاهات ومعتقدات ومشاكل العاملين بالمنظمة.

يعد اتخاذ القرارات جوهر العملية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، كما إنها تتصف بالاستمرارية والديناميكية في مختلف مجالات الإدارة، إضافة إلى أن عملية اتخاذ القرارات تسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية. لاسيما أن القرارات الإدارية تعتمد على توقع المستقبل ومتغيراته. لذا اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهام الإدارية، لأنها مهمة تقوم على انتخاب الأنسب والخيارات المناسبة التي تتطلب من متخذي القرار التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة إذ ينبغي تحري النتائج بدقة للتأكد من فاعلية القرارات والآثار الناجمة عنها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. دراسة نايفة علي (2018)⁽¹⁾: هدفت الدراسة إلى تعرف الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، وكذلك الفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري، ولدرجة جودة الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري جاءت متوسطة وكذلك جودة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل، المؤهل العلمي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل، القدم الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة الاتصال الإداري ودرجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس.

2. دراسة عثمان عبدالرحمن (2014)⁽²⁾: تناولت الدراسة تقنيات الاتصال الإداري وأثرها في اتخاذ القرارات (دراسة حالة البنوك التجارية في الولاية الشمالية). هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها البنوك التجارية في الولاية الشمالية للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات. تتمثل مشكلة الدراسة في إلى أي مدى تساهم تقنيات الاتصال الإداري على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية. ومثلت فرضيات الدراسة في وجود علاقة بين التوظيف الفعال لتقنيات الاتصال الإداري واتخاذ القرارات السليمة في البنوك التجارية في الولاية الشمالية. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال وضعف كفاءة استخدامها على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أظهرت الدراسة أن واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الانترنت والبريد الإلكتروني والشات بأنه واقع جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير. أوصت الدراسة بتحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذها في مجال تقنيات الاتصال وتحديث وسائل الاتصال باستمرار بحيث تتماشى مع التطورات.

3. دراسة محمد (2013)⁽³⁾: تناولت الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري. هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة- فرع غزة، كما هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري تبعاً لمتغير (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكادر الوظيفي). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان الأهم منها: قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، وأن الجامعة لا تعمل على تفعيل

الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل، وعدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية.

4. **دراسة خالد أسود (2012)⁽⁴⁾** : تناولت الدراسة واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق. هدفت الدراسة إلى التعرف واقع عملية الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي. وكانت أهم الاستنتاجات: أن رؤساء الأقسام العلمية يعانون من بعض المعوقات في عملية الاتصال مثل قلة توفر الأساليب والتقنيات الحديثة للاتصال في أقسامهم العلمية ما يؤدي إلى ضعف وبطء في عملية الاتصال ويحقق الاتصال الوظائف الإدارية والتربوية وفق السياسات والبرامج الموضوعية من قبل عمادة الكلية .

5. **دراسة عطية (2011)⁽⁵⁾** : تناولت الدراسة أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، فلسطين. هدفت الدراسة للتعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لنظام الاتصالات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة في الأداء، في حين لم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر الاتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية .

6. **دراسة بوعيط جلال الدين (2009)⁽⁶⁾** : هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة علاقة الارتباط بين الاتصال النازل والصاعد، وبين الأداء الوظيفي للعمال المنفذين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود نمطي الاتصال النازل والاتصال الصاعد وأهمية كل نمط في تحقيق الدورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال، ووجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بزيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجالات الاتصالات والمعلومات. وضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قانوني. كما يجب دراسة اتجاهات الإدارة والعمال نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام.

7. **دراسة أحمد وسلامة (2008)⁽⁷⁾** : هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية الرسمية، والتعرف على ما إذا كان هناك اختلاف في درجة فاعلية الاتصال الإداري تبعاً للمتغيرات (الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة). بينت نتائج

الدراسة وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات؛ والاهتمام والمشاركة؛ والتغذية الراجعة؛ والإدارة ككل. كما بينت وجود درجة عالية في فاعلية الاتصال وذلك في مجالات: انفتاح ووضوح نظام الاتصال؛ ومصادقية وحجم المعلومات؛ واختيار وسيلة الاتصال، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم، ومستوياتهم الإدارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعات التي تخرجوا فيها.

تناولت بعض الدراسات السابقة الاتصال الإداري ودرجة ممارسته وعلاقته بالأداء الوظيفي ومستوى جودته، وأخرى تناولت تقنيات ونظم الاتصال الإداري في تطوير الأداء في الجامعات المختلفة، بينما تناولت الدراسة الحالية الاتصال الإداري وأثره في عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر الإداريين والموظفين بجامعة شندي، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اتباع المنهج المناسب لإجراء الدراسة الحالية. واعتمدت أغلبية الدراسات السابقة على قياس المتغيرات مثل الجنس، والتقدم، طبيعة العمل، والمستوى التعليمي والمؤهل العلمي وغيرها، حيث ركزت الدراسة الحالية على متغيرات الديمغرافية (النوع والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، والخبرة) ووسائل وأساليب، ومهارات، معوقات الاتصال الإداري وانعكاسها على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الاتصال الإداري وعناصره وأنواعه

إن عملية الاتصال الإداري تتضمن تبادلاً للمعلومات والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، فإنها تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في حياة المنظمة الإدارية، وتمثل الاتصالات الإدارية جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، حيث نجد أن كل الوظائف الإدارية التي يمارسها القادة الإداريون سواء كانت تخطيطاً أو تنظيمياً أو توجيهياً أو رقابة، إنما تمارس من خلال عملية الاتصال. ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فعاليتها، بحيث تناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المنظمات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات. فوجود نظام اتصالات سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة، لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف بكل جوانبه، مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك العمل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال الإداري.⁽⁸⁾

مفهوم الإيصال الإداري :

لقد استخدمت كلمة اتصال في مضامين مختلفة، وتعددت مدلولاتها، فكلمة اتصال في أقدم معانيها تعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد إلى آخر.⁽⁹⁾ والاتصال الإداري اتصال

متواجد داخل المنظمة، ويتحدد من السلطات ويشارك في تسير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمنظمة، ويستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات واللوائح والإعلانات.⁽¹⁰⁾ وعرفته الجمعية الأمريكية للإدارة بأنه عملية خلق التفاهم وإشاعته، إي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد في المنظمة.⁽¹¹⁾ أيضا عرف بأنه نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير.⁽¹²⁾ إضافة لذلك يمكن تعريف الاتصال الإداري الرسمي بأنه هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة إجراء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل أو العكس. الاتصال الإداري : هو عملية إدارية اجتماعية، سلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتختلف الروابط، الصلات، التشابكات، فيتأثرون في بعضهم البعض.⁽¹³⁾ أيضا هو عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والرغبات بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة، ويعتبر الاتصال أداة مهمة لأحداث التغيير في السلوك البشري.⁽¹⁴⁾

أهمية الاتصال الإداري :

يعمل الاتصال الإداري على :⁽¹⁵⁾

1. محاولة تغيير الاتجاهات والتغيير في أنماط السلوك الوظيفي.
2. تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال.
3. فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية في المنظمة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة. وأيضا هنالك وجهة نظر أخرى حول أهمية الاتصال الإداري وتتمثل في النقاط التالية :⁽¹⁶⁾
 - تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
 - تعريف المشاكل والعمل على علاجها.
 - تقييم الاداء، وتحديد معايير ومؤشرات الاداء.
 - إصدار الأوامر والتعليمات والتنسيق بين مهام الوحدات المختلفة.
 - توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم .
 - تحفيز العاملين.

أهداف الاتصال الإداري :

يمكن إيجاز أهداف الاتصال الإداري الجيد في الآتي:⁽¹⁷⁾

1. تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به بعض منهم من أعمال شيء يقتدون به أو يمتنعون عنها.

2. نقل التعليمات والأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين .
3. التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة، خصوصا تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
4. توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرار.
5. نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم، إلى القيادات المعنية بأمرهم.
6. تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنظمة، وتكوين صورة ذهنية عنها لدى المعنيين بأمرها.

عناصر الاتصال الإداري:

يشتمل الاتصال الإداري خمسة عناصر أساسية هي: ⁽¹⁸⁾

1. المرسل: وهو الجهة التي تقدم الرسالة.
2. المرسل إليه (المستقبل): هو الجهة التي تستقبل الرسالة.
3. الرسالة: وهي عبارة عن رموز أو كلمات أو صوت أو صورة تفيد معنى معيناً.
4. قناة الاتصال: وهي الطريقة التي يتم بها إرسال الرسالة.
5. التغذية الراجعة أو الحاشية: تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

أنواع وأساليب الاتصالات الإدارية:

يمكن تصنيف الاتصال الإداري من حيث درجة الرسمية إلى:

1. **الاتصال التنظيمي الرسمي:** ⁽¹⁹⁾ هو الذي يتم خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض. ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وللاتصال الإداري الرسمي أربعة اتجاهات أو أشكال كالتالي: ⁽²⁰⁾
- الاتصال النازل (الهابط) :** في هذا النوع من الاتصالات تتدفق الرسائل من أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإنها تستخدم في الأمر والتعليمات.

الاتصال الصاعد: ⁽²¹⁾ ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى مستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم. ويكون في شكل معلومات حول أداء المرؤوسين ومشكلات العمل و الشكاوي، واستفسارات ومقترحات وأفكار حول تحسين سبل العمل.

الاتصال الأفقي: ⁽²²⁾ ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كان يتصل المدير الانتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

الاتصال المحوري: ⁽²³⁾ و يطلق عليه الاتصال القطري أو المائل، وكلما تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في

المنظمة كان يتصل مدير الانتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

2. الاتصال التنظيمي غير الرسمي:⁽²⁴⁾

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون دون قواعد تنظيمية محدودة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة.

معوقات الاتصال الإداري:

إن الاتصالات الإدارية داخل المنظمة تواجه بالعديد من العوائق وأبرزها:⁽²⁵⁾

1. **معوقات نفسية:** تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، وتشمل عوامل تباين الإدراك والانطواء واللغة والانفعالات والاختلافات الوراثية وتنقية وغرلة المعلومات وغيرها.

2. **معوقات اجتماعية ثقافية:**⁽²⁶⁾ يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجة، وتتضمن القيم والعادات والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمتنطرة من طرق التنظيم بسبب التباعد الاجتماعي والاختلافات الثقافية.

3. **المعوقات التنظيمية:**⁽²⁷⁾ يوضع الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة، وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً في عملية الاتصال الفعال، فهي تشمل الصعوبات الخاصة بالتدرج الهرمي، و التخصص في العمل، والمشاكل المترتبة عن درجة الرسمية أو العوائق المتعلقة بالتنظيم وربطة بالبيئة الخارجية.

مفهوم اتخاذ القرارات وعناصره وأنواعه ومراحلها:

تعد عملية اتخاذ القرارات من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة او واضحة ويشير الباحثون إلى انه على الرغم من ان اتخاذ القرار هو عملية ذهنية ومعرفية الا ان الاتجاهات ومنظومة القيم والحالة الوجدانية اضافة إلى العوامل الاجتماعية المحيطة بالفرد وتؤثر في عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر او غير مباشر. وعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية بأكملها، وتعد علماً خاصاً له اصوله وقواعده المنهجية ولهذه العملية مهارات خاصة تساعد في اختيار القرار الانسب من خلال اختيار البديل الانسب في ظل الظروف الممكنة او الواقع المحيط بالفرد. واتخاذ القرارات الإدارية لا تقتصر على موظف دون غيره او على مستوى دون سواه، فهي في الواقع تنتشر في كل ارجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته.

مفهوم اتخاذ القرارات:

تعددت تعريفات مفاهيم اتخاذ القرارات، ولكن يدور اغلبها في محور اختيار بديل من عدة بدائل لتجاوز موقف او حل مشكلة قائمة او متوقعة وذلك بعد جمع المعلومات وتحليلها. وعرف

اتخاذ القرار بأنه اصدار حكم معين عما يجب فعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، او هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لتخذ القرار⁽²⁸⁾. بينما عرفه ليونارد وايت بأنه اختيار واع من بين بديلين فأكثر ثم تحليلها، يتبعه فعل او اجراء لتنفيذ هذا الاختيار⁽²⁹⁾. كما عرفه الصيرفي بأنه اختيار بين بديل واحد من بين بديلين محتملين او اكثر لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة⁽³⁰⁾. وعرف اتخاذ القرار ايضا على انه اختيار افضل البدائل المتوفرة بناءً على اهمية القرار ذاته، وطالما تم الاختيار بين بديلين او اكثر فان هذا يعد قرارا⁽³¹⁾. وعرف ايضا اتخاذ القرار بأنه المفاضلة بين اكثر من بديل متاح لحل مشكلة ما واختيار البديل الافضل لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف المرجوة⁽³²⁾. ويمكن تعريف متخذ القرار بأنه ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل او تصرف موجود امامه وترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل فيها بالنسبة له ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الافضل تبعا لتقديراته ولعرفته⁽³³⁾.

أهمية اتخاذ القرارات:

تتمثل أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في الآتي:⁽³⁴⁾

1. اتخاذ القرار عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.
2. اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله ولا تنفذ الأنشطة والاعمال الا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجال شيء، وبشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الاهداف بكفاءة عالية.
3. القرارات تحدد مستقبل المنظمة ويكون لها اثر كبير في نجاح المنظمة او فشلها.
4. اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وتتمحور فيها جميع الأنشطة الإدارية للمنظمة والمدير.
5. يعتبر القرار الإداري تصرفا قانونيا او نظاميا ووسيلة من وسائل الادارة لتحقيق اغراضها واهدافها وهو الذي يبلور التوجهات والسياسات الى امور محسوسة كما يعدل الاخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية⁽³⁵⁾.

خصائص اتخاذ القرارات الادارية:

تتميز عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعدة خصائص منها:⁽³⁶⁾

1. عملية عقلية: فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الاولى يحتاج للكثير من الوقت والتأني.
2. عملية هادفة: ان القرار ما هو الا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة او موقف معين، كما ان اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين، اذ لها هدف معين يسعى المديرون لتحقيقه.
3. عملية اختيار: ان عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة امام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
4. عملية معقدة: ويعني ان العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها

- وملابساتها، وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.
5. عملية إنسانية: اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرارات او المتأثرين بالقرار.
6. عملية مستقبلية: أي ان آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب ان يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحتوي على معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
- عناصر اتخاذ القرارات الإدارية:**

تتكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية من عدة عناصر هي:⁽³⁷⁾

1. متخذ القرار: قدر يكون فردا او جماعة، هو الذي يقوم بالاختيار بين البدائل، وأيا كان متخذ القرار فهو يتمتع بالسلطة التي تمنح له بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي او بالتفويض.
2. موضوع القرار: هو المشكلة التي تستوجب الحل من قبل متخذ القرار وهو المبرر المنطقي لعملية اتخاذ القرار.
3. الاهداف والدوافع: لكل قرار هدف يسعى لتحقيقه، وكما هو متعارف عليه في مجال العلوم السلوكية وراء كل سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة يراد اشباعها، حيث تحقيق الهدف هو بمثابة اشباع لتلك الحاجة، فكلما زادت اهمية الاشباع زادت اهمية الهدف.
4. البيانات والمعلومات: ان التحديد الجيد للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها يتطلب توفير بيانات ومعلومات عن طبيعة المشكلة، سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالماضي او الحاضر او المستقبل.
5. التنبؤ: ان التنبؤ يساعد متخذ القرار على استطلاع المستقبل، مما يمكن متخذ القرار حل المشكلات التي تواجهه.
6. البدائل او الحلول المتاحة: يعني وجود اكثر من سبيل لمواجهة موقف معين، وهذه السبل تسمى بدائل الحل، فوجود قرار اداري يتطلب وجود على الاقل بديلين حتى يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بينهما، فوجود بديل واحد لا يجعل المدير بصدد اتخاذ قرار.
7. القيود: هي الظروف الداخلية والخارجية التي تشكل معوقات امام متخذ القرار عند صنع القرارات.

مراحل اتخاذ القرارات الادارية:

تمر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمراحل وخطوات متعددة لا بد لمتخذ القرار مراعاتها، وقد اتفق اغلب المؤلفين في هذا المجال على انه يمر بالمراحل التالية:⁽³⁸⁾ تحديد وتشخيص المشكلة او الموقف، وجمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلات، وتحليل المشكلة او الموقف، وايجاد البدائل لحل المشكلة، وتقييم البدائل المختارة، واختيار الحل او البديل الملائم وتنفيذ القرار ومتابعته.

الدراسة التطبيقية

اولا: نبذة تعريفية عن جامعة شندي:

جامعة شندي حكومية سودانية وهي عضو في الاتحاد العالمي للجامعات واتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات الافريقية واتحاد جامعات العالم الاسلامي واتحاد مجالس البحث العلمي

العربي. وقد صدر قرار جمهوري في عام 1994م، وكانت الكليات التي بدأت بها الدراسة كليات الطب والآداب والتربية، وحاليا تضم 17 كلية ومستشفى جامعي و5 مراكز بحثية. ثانيا: إجراءات وتحليل بيانات الدراسة

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وآراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوي الخبرة. تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من 50 فردا من موظفي وإداريي جامعة شندي وتتكون الاستبانة من جزأين: الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أجناسهم وأعمارهم ومسماهم الوظيفي ومؤهلهم العلمي، وسنوات خبرتهم. والجزء الثانية يتضمن عبارات الفرضيات كلا على حدة.

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على موظفي وإداريي جامعة شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (17) سؤالاً وعلى كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

ثبات الاستبانة :

استخدمت طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفع مما يطمئن على استخدام الاستبانة وتم اختبار عبارات الاستبانة عن طريق معامل الفا كرونباخ الاحصائي وقد كانت النتيجة 0.86 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة ولتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية وهي العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة. ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج.

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب.

ثالثاً: وصف البيانات الشخصية للاستبانة:-

1-النوع:-

جدول (1) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	28	56.0%
انثى	22	44.0%
المجموع	50	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول (1) أعلاه أن هنالك (56.0%) فرد نوعهم ذكر، وأن هنالك نسبة (44.0%) فرد نوعهم أنثى.

2-العمر:-

جدول (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	11	22.0%
30 وأقل من 40 سنة	25	50.0%
40 وأقل من 50 سنة	6	12.0%
50 سنة فأكثر	8	16.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن هنالك (50.0%) فرد أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة، وأن هنالك نسبة (22.0%) فرد أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك (16.0%) فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (12.0%) فرد أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة، لذا نلاحظ أن 88% من المبحوثين من الفئات النشطة والتي يمكن الاعتماد عليها لتؤدي دورها بكفاءة عالية.

3- المسمى الوظيفي:-

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير إداري	10	20.0%
مشرف إداري	7	14.0%
رئيس قسم	7	14.0%
موظف	18	36.0%
تقني	8	16.0%
أخرى	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن هنالك (36%) فرد مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (20.0%) فرد مساهم الوظيفي مدير إداري، وأن هنالك نسبة (16.0%) فرد مساهم الوظيفي تقني، وأن هنالك (14.0%) فرد مساهم الوظيفي مشرف إداري، وأن هنالك (14.0%) فرد مساهم الوظيفي رئيس قسم.

4- المؤهل العلمي:-

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	3	6.0%
جامعي	20	40.0%
فوق الجامعي	27	54.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

يتضح من الجدول (3-2-3) أعلاه أن هنالك (54.0%) فرد مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن هنالك نسبة (40.0%) مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (6.0%) مؤهلهم العلمي ثانوي، لذا نلاحظ أن 94% من المبحوثين لديهم مؤهلات جامعية تمكنهم من فهم محتويات الاستبانة والاجابة عليها بصورة جيدة.

5- التخصص :-

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص
6.0%	3	إحصاء
38.0%	19	إدارة أعمال
14.0%	7	محاسبة
16.0%	8	علوم حاسوب وتقنية معلومات
26.0%	13	أخرى
100%	50	المجموع

م 2020 عيقي بطت لاساردل اتاناي ب نم شحاب لاداع: ردصم ل
يتضح من الجدول (5) أعلاه أن هنالك (38.0%) فرد تخصصهم إدارة أعمال، وأن هنالك نسبة (26.0%) فرد تخصصهم أخرى، وأن هنالك (16.0%) فرد تخصصهم علوم حاسوب وتقنية معلومات، وأن هنالك (14.0%) فرد تخصصهم محاسبة، وأن هنالك (6.0%) فرد تخصصهم إحصاء، لذا نلاحظ أن 94% من المبحوثين لهم تخصصات ذات صلة بالدراسة مما يجعلهم أكثر الماما بالموضوع المدروس.

6- سنوات الخبرة:-

جدول (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	عدد السنوات
28.0%	14	أقل من 5 سنوات
46.0%	23	5 سنوات وأقل من 15 سنوات
26.0%	13	15 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م
يتضح من الجدول (6) أعلاه أن هنالك (46.0%) فرد سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 15 سنوات، وأن هنالك نسبة (28.0%) فرد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن هنالك نسبة (26.0%) فرد سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، نلاحظ أن 74% لهم خبرات أكثر من 5 سنوات وهي نسبة مقدرة وكافية لاستيعاب بيانات الاستبانة بصورة جيدة.

رابعاً: عرض ومناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل وأساليب الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات.

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تعتمد الجامعة على المراسلات المكتوبة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات	1.66	717.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالجامعة بالدقة والوضوح	1.80	926.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
المراسلات المكتوبة تساهم في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات	1.88	718.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يستخدم الاتصال الشفوي بشكل مكثف بين العاملين بالجامعة	1.60	797.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يساعد الاتصال الشفوي بتوفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لمتخذ القرار	1.55	832.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تستخدم الجامعة وسائل الاتصال الالكتروني لتوفير الجهد والتكلفة	1.59	639.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
العاملون بالجامعة يستخدمون لغة الجسد لتسهيل عملية الاتصال الإداري	1.49	720.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

يتضح من جدول (7) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان أغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (8) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
تعتمد الجامعة على المراسلات المكتوبة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات	20.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالجامعة بالدقة والوضوح	10.320	0.016	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
المراسلات المكتوبة تساهم في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات	19.320	0.00	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يستخدم الاتصال الشفوي بشكل مكثف بين العاملين بالجامعة	18.640	0.00	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يساعد الاتصال الشفوي بتوفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لم اتخاذ القرار	17.200	0.012	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تستخدم الجامعة وسائل الاتصال الالكتروني لتوفير الجهد والتكلفة	9.800	0.044	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
العاملون بالجامعة يستخدمون لغة الجسد لتسهيل عملية الاتصال الإداري	12.600	0.00	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

نلاحظ من الجدول (8) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل وأساليب الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات) قد تحققت. أكدت النتائج ان دراسة عثمان(2014) ودراسة محمد(2013) والدراسة الحالية اتفقوا في استخدام الادوات الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري يزيد من فاعليتها وتطورها. السابقة ونجد انها ركزت على الوسائل الالكترونية فقط في نتائجها بينما الدراسة الحالية نتائجها اشارت إلى الوسائل والاساليب الالكترونية والتقليدية. الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات.

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتميز العاملون بالجامعة بمهارات إنصات تسهل التعامل مع زملائهم ورؤسائهم	1.56	861.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يتصف العاملون بمهارات كتابة المراسلات والتقارير تعبر عن الموضوع بوضوح وبدقة	1.89	839.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
لدى العاملين مهارات قراءة تساهم في فهم المطلوب منهم بسهولة	1.20	844.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يملك العاملون مهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح	1.47	789.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين لاكتساب مهارات الاتصال الإداري الفعال	1.55	1.197	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

م 2020 عيقي بطتلا ةساردلأ تاناي ب نم ثحابلا دادع! :ردصملا
يتضح من جدول (9) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان
اغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية
على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (10) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
يتميز العاملون بالجامعة بمهارات إنصات تسهل التعامل مع زملائهم ورؤسائهم	27.120	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يتصف العاملون بمهارات كتابة المراسلات والتقارير تعبر عن الموضوع بوضوح وبدقة	19.280	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
لدى العاملين مهارات قراءة تساهم في فهم المطلوب منهم بسهولة	38.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
يملك العاملون مهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح	28.240	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين لاكتساب مهارات الاتصال الإداري الفعال	10.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

نلاحظ من الجدول (8) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات) قد تحققت. وهذه النتيجة تؤكد اتفاق الدراسة الحالية ودراسة محمد(2013) في العلاقة الطردية بين مهارات الاتصال الإداري وايضا تطوير الأداء وكذلك زيادة فاعلية اتخاذ القرارات.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توجد معوقات شخصية نفسية تؤدي إلى سوء فهم بين أطراف عملية الاتصال	1.40	807.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
توجد اختلافات اجتماعية وثقافية تؤثر سلباً في عملية الاتصال الإداري	1.89	983.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
ضعف الهيكل التنظيمي بالجامعة يعوق عملية الاتصال الإداري بشكل كبير	1.35	869.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
لا يهتم العاملون بالجامعة بالتدرج الهرمي في عملية الاتصال الإداري	1.90	763.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
عدم التخصص في العمل يؤدي إلى ضعف عملية الاتصال الإداري	1.56	787.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

يتضح من جدول (11) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان اغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (12) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
توجد معوقات شخصية نفسية تؤدي إلى سوء فهم بين أطراف عملية الاتصال	19.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
توجد اختلافات اجتماعية وثقافية تؤثر سلباً في عملية الاتصال الإداري	6.160	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
ضعف الهيكل التنظيمي بالجامعة يعوق عملية الاتصال الإداري بشكل كبير	13.840	0.003	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
لا يهتم العاملون بالجامعة بالتدرج الهرمي في عملية الاتصال الإداري	29.520	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
عدم التخصص في العمل يؤدي إلى ضعف عملية الاتصال الإداري	38.800	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2020م

نلاحظ من الجدول (8) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات) قد تحققت. من خلال النتائج اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة خالد (2012) على وجود معوقات تضعف الاتصال الإداري.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. استخدام وسائل وأساليب الاتصال الإداري المناسبة يزيد من فعالية عملية اتخاذ القرارات .
2. الاعتماد على عدد من وسائل وأساليب الاتصال الإداري يسهل توفير المعلومات لمتخذ القرارات.
3. عدم استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني يزيد من الجهد والتكاليف.
4. توجد علاقة طردية بين مهارات الاتصال الإداري وفعالية اتخاذ القرارات، أي كلما زادت مهارات الاتصال الإداري زادت فاعلية اتخاذ القرارات .
5. عدم تدريب العاملين على مهارات الاتصال الإداري يؤثر سلباً على توفير المعلومات المطلوبة وبالتالي ينعكس ذلك على عملية اتخاذ القرارات.
6. توجد معوقات للاتصال الإداري بالمنظمة تحد من فاعلية اتخاذ القرارات .
7. ضعف الهيكل التنظيمي يعوق الاتصال الإداري وبالتالي عملية اتخاذ القرارات بشكل سليم.
8. عدم التخصص في العمل وإهمال التدرج الهرمي يعوق الاتصال الإداري وبالتالي عدم تحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

التوصيات :

أوصت الدراسة بالآتي:

1. لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب يجب على المنظمة استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني لتحسين فاعلية اتخاذ القرار.
2. يجب على المنظمة تدريب الإداريين والموظفين على مهارات الاتصال الإداري.
3. يجب على المنظمة مراجعة هياكلها وقنوات الاتصال المستخدمة لتسهيل تدفق المعلومات لمتخذي القرارات .
4. يجب على العاملين الالتزام بالتدرج الهرمي في عملية الاتصال الإداري في مختلف المستويات الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع

- (1) نايفة على، دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس، المجلد 16، العدد 2، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 2018، ص 249.
- (2) عثمان عبد الرحمن محمد فرح النصري، تقنيات الاتصال الإداري وأثرها في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2014.
- (3) محمد عبد اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من جهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة، المجلد 17، العدد 2، مجلة جامعة الأقصى، غزة، 2013، ص 218.
- (4) خالد أسود، واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، المجلد 5، العدد 4، مجلة علوم التربية الرياضية، العراق، 2012، ص 188.
- (5) عطية مصلىح، اثر نظم الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، جامعة القدس المفتوحة، 2011.
- (6) بو عطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- (7) احمد فتحي ابو كريم وسلامة يوسف طنناش، فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية، المجلد 35، العدد 1، دراسات العلوم التربوية، 2008، ص 190.
- (8) أحمد محمد المهدي، الإدارة الحديثة : معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص 25.
- (9) هالة منصور، الاتصال الفعال : مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 10.
- (10) علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة، مكتبة الكعبيات، الرياض، 2006، ص 38.
- (11) محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، لبنان، 2003، ص 178.
- (12) محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 15.
- (13) فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة، 2006، ص 301.
- (14) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والاعلام، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 9.
- (15) حمدي هاشم رضا، الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان، 2009، ص 91.
- (16) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 357.
- (17) ياسر خالد سلامة، الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها، دار عالم الثقافة، عمان، 2003، ص 222.
- (18) ماهر محمد حسن، القيادة نظريات وأساسيات ومفاهيم، دار الكندي للنشر، الاردن، 2003، ص 201.
- (19) عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 404.
- (20) محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاشسنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999م، ص 183.

- (21) نفس المرجع السابق، ص226.
- (22) لويكا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص219.
- (23) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، داروائل للنشر، عمان، 2005م، ص244.
- (24) خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص124.
- (25) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص635.
- (26) كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الاردن، ط3، 2004، ص244.
- (27) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1989، ص275.
- (28) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2007م، ص46.
- (29) زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1987، ص213.
- (30) كاسر نصر منصور، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ص23.
- (31) رزيف اهاب، ادارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتاب العملية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص7.
- (32) سنان الموسوي، الادارة المعاصرة : الاصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص269.
- (33) حسين احمد الطروانة ومحمد يسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، 2014م، ص30.
- (34) نعيم ابراهيم الطاهر، اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، مطبعة عالم الكتب الحديثة، الاردن، 2010م، ص172.
- (35) حسن على مشرقي، نظرية القرارات الادارية: مدخل كمي في الادارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997م، ص99.
- (36) H. Ashram ,Leadership Decision Making, Harvard Press, U.S.A, 2005, p:116.
- (37) مؤيد عبد الحسين الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الادارية، دار اثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2008م، ص ص17-18.
- (38) احمد محمد المصري، الادارة الحديثة: الاتصال والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2000م، ص316.
- (39) منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الادارية: مدخل كمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص ص 67-70.