

تكليف بحث
أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية

أسم الطالبة
ريم علي المقبل
٢٢١٠٠١٢٠٦

مشروع تخرج
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والإهداء

إلى والدي ووالدي، نبع العطاء الذي لا ينضب، أهدي ثمرة هذا الجهد عرفاناً بتضحياتكم ودعمكم الذي كان النور في دربي.

وإلى منارة العلم والمعرفة، دكتور الفاضل للدكتور/ عبد الرحيم نادر، أتقدم بخالص الشكر والتقدير على إشرافه القيم وتوجيهاته السديدة التي كانت أساساً لإنجاز هذا البحث.

وإلى كل من ساندني من إخوتي وزملائي، أهديكم هذا العمل المتواضع.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

الفهرس:

المستخلص:	٥
الفصل الأول: خطة البحث	٦
المقدمة:	٧
مشكلة الدراسة:	٧
أهمية الدراسة:	٩
أسئلة الدراسة:	٩
أهداف الدراسة:	٩
فرضيات الدراسة:	١٠
نموذج الدراسة:	١٠
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	١٢
الفصل الثالث: منهجية البحث	١٥
التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	١٦
مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	١٩
إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة	٢١
الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات	٢٣
أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)	٢٤
تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة	٢٤
ثانياً: الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)	٢٦
الفصل الخامس: مناقشة النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات	٢٨
أولاً: مناقشة النتائج	٢٩
ثانياً: الاستنتاجات	٣٠
ثالثاً: التوصيات	٣١
المراجع	٣٢
الملاحق	٣٣
استبانة: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية	٣٣
القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية	٣٣
القسم الثاني والثالث: فقرات الاستبانة	٣٤

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الاتصالات الإدارية بأبعادها (الاتصالات الرسمية، الاتصالات غير الرسمية، الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة) على فاعلية القرارات الإدارية بأبعادها (عقلانية القرار، قبول القرار، سرعة تنفيذ القرار) في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٢٨٥ موظفاً إدارياً.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للاتصالات الإدارية مجتمعة على فاعلية القرارات الإدارية. وتبين أن الاتصالات الصاعدة (من الموظف إلى الإدارة) كانت النمط الأكثر تأثيراً في تعزيز عقلانية القرارات وقبولها، تليها الاتصالات الرسمية الواضحة. كما أظهرت للنتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم فاعلية القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس أو العمر.

وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات، من أبرزها: ضرورة قيام الإدارات العليا بتطوير وتعزيز قنوات الاتصال الصاعدة لتشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم وآرائهم، وأهمية تدريب المديرين على مهارات الاتصال الفعال لضمان وصول المعلومات بدقة ووضوح، بما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر رشداً وقبولاً من قبل كافة الأطراف.

الفصل الأول: خطة البحث

الفصل الأول: خطة البحث

المقدمة:

تُعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية والعمود الفقري لنجاح أي منظمة. فالقرارات الرشيدة والفعالة هي التي توحه موارد المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، بينما تؤدي القرارات الضعيفة إلى هدر الموارد وتراجع الأداء. ولا يمكن لهذه العملية الحيوية أن تتم في فراغ، بل تعتمد بشكل كلي على شبكة متكاملة من الاتصالات الإدارية (**Managerial Communications**) التي تمثل الجهاز العصبي للمنظمة، حيث تتدفق من خلالها المعلومات والبيانات والآراء والتوجيهات.

إن جودة القرار الإداري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المعلومات التي بُني عليها، وهذه المعلومات لا يمكن أن تصل إلى صانع القرار إلا عبر قنوات اتصال فعالة. فالمدير يحتاج إلى تدفق مستمر للمعلومات من المستويات التشغيلية (اتصالات صاعدة) لفهم واقع العمل، كما يحتاج إلى إيصال قراراته وتوجيهاته بوضوح إلى الموظفين (اتصالات هابطة) لضمان تنفيذها بالشكل الصحيح.

ومع ذلك، تواجه المنظمات تحديات جمة في إدارة اتصالاتها، مثل تشويش المعلومات، أو حجبها، أو تأخر وصولها، أو سوء فهمها، وكلها عوامل تؤثر سلباً على قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صائبة وفي الوقت المناسب. فقرار مبني على معلومات ناقصة هو قرار محفوف بالمخاطر، وقرار لا يتم إيصاله بشكل فعال هو قرار لا قيمة له.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على هذه العلاقة المحورية، من خلال تحليل وتحديد أثر أنماط الاتصال الإداري المختلفة على فاعلية القرارات الإدارية. وسيسعى البحث إلى فهم الآليات التي من خلالها تساهم الاتصالات الفعالة في بناء قرارات أكثر عقلانية وقبولاً وسرعة في التنفيذ، مما يُعد ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى التميز والقدرة على التكيف في بيئة عمل دائمة التغير.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الإدراك العام بأهمية الاتصالات، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تعاني من ضعف في قراراتها الإدارية، والذي يمكن إرجاعه في كثير من الأحيان إلى قصور في أنظمتها الاتصالية. تنشأ

مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى فهم عميق ومنهج لطبيعة هذا القصور وتأثيره، وهي حاجة تظهر على شكل فجوات نظرية وتطبيقية.

• الفجوات النظرية:

- قصور في ربط الأبعاد: معظم الدراسات تتناول أثر الاتصالات بشكل عام، لكن هناك ندرة في الأبحاث التي تربط بين أبعاد محددة للاتصالات (مثل الرسمية وغير الرسمية) وأبعاد محددة لفاعلية القرار (مثل القبول للعاطفي للقرار مقابل عقلانيته المنطقية).
- إغفال السياق: هناك نقص في الدراسات التي تختبر هذه العلاقة في سياق القطاع الحكومي السعودي، والذي يتميز بخصائص تنظيمية وثقافية قد تؤثر على ديناميكيات الاتصال واتخاذ القرار.

• الفجوات التطبيقية:

- مقاومة التغيير: غالباً ما تولح القرارات الإدارية، حتى الصلبة منها، مقاومة من الموظفين عند التنفيذ. يعود جزء كبير من هذه المشكلة إلى ضعف الاتصال أثناء عملية صنع القرار وبعدها، حيث لا يشعر الموظفون بأنهم جزء من القرار أو لا يفهمون مبرراته.
- بطء التنفيذ: تتأخر العديد من القرارات الحيوية بسبب عدم وصول المعلومات والتوجيهات بوضوح وسرعة إلى الجهات المنفذة، مما يفقد المنظمة مرونتها وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات.
- غياب الأطر الإرشادية: يفتقر المديرون إلى نماذج عملية توضح لهم كيفية استخدام أدوات الاتصال المختلفة (اجتماعات، تقارير، بريد إلكتروني) بشكل استراتيجي لتحسين جودة قراراتهم.

وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة على مستوى فاعلية القرارات الإدارية؟

أهمية الدراسة:

• على المستوى النظري:

- تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة بين أبعاد الاتصالات وأبعاد فاعلية القرار في السياق السعودي.
- تقدم إطاراً مفاهيمياً يمكن للباحثين المستقبليين للبناء عليه لاختبار هذه العلاقة في قطاعات أخرى.

• على المستوى التطبيقي:

- تزود قادة المنظمات والمديرين برؤى عملية حول كيفية تحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال إدارة الاتصالات بفعالية.
- تساعد أقسام الموارد البشرية في تصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات الاتصالية لدى المديرين والموظفين.
- تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمات من خلال رفع جودة القرارات، وزيادة التزام الموظفين بتنفيذها، وتقليل مقاومة التغيير.

أسئلة الدراسة:

- السؤال الرئيسي: ما هو أثر الاتصالات الإدارية (الرسمية، غير الرسمية، الهابطة، الصاعدة) على فاعلية القرارات الإدارية؟
- الأسئلة الفرعية:

١. ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين الاتصالات الرسمية وفاعلية القرارات الإدارية؟
٢. ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين الاتصالات الصاعدة وفاعلية القرارات الإدارية؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم فاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي: قياس أثر الاتصالات الإدارية السائدة على فاعلية القرارات الإدارية في القطاع الحكومي.

• الأهداف الفرعية:

١. التعرف على نمط الاتصال الإداري الأكثر تأثيراً على فاعلية القرارات.
٢. تحليل العلاقة بين كل نمط من أنماط الاتصال ومستوى فاعلية القرار.
٣. تقديم توصيات عملية للمنظمات لتحسين أنظمتها الاتصالية بما يخدم عملية اتخاذ القرار.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية مجتمعة على فاعلية القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

• الفرضيات الفرعية:

- H1a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على فاعلية القرارات الإدارية.
- H1b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة على فاعلية القرارات الإدارية.

نموذج الدراسة:

المتغير التابع (Dependent Variable)		المتغيرات المستقلة (Independent Variables)
فاعلية القرارات الإدارية	(الأثر) ←	الاتصالات الإدارية
• عقلانية القرار		• الاتصالات الرسمية
• قبول القرار		• اتصالات غير الرسمية
• سرعة تنفيذ القرار		• اتصالات الهابطة
		• اتصالات الصاعدة

نطاق الدراسة (المنهجية والدراسة الميدانية):

- منهجية الدراسة: سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.
- مصادر البيانات:
 - المصادر الثانوية: مراجعة الأدبيات والكتب والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري.
 - المصادر الأولية: سيتم جمعها عبر استبانة موجهة لعينة من الموظفين.
- الدراسة الميدانية:
 - مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في القطاع الحكومي بمدينة جدة. سيتم اللجوء إلى عينة عشوائية بسيطة بحجم مستهدف من ٢٥٠ إلى ٣٠٠ مستجيب.

مخطط المشروع: (Gantt Chart)

المرحلة	النشاط	الاسبوع
الأولى: الإعداد والمراجعة	مراجعة الأدبيات، بناء الإطار النظري، صياغة الفرضيات.	الأول - الثاني
الثانية: تطوير الأداة	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها.	الثالث
الثالثة: جمع البيانات	توزيع الاستبانة وجمع البيانات من عينة الدراسة.	الرابع - الخامس
الرابعة: تحليل البيانات	تفريغ البيانات وإدخالها إلى برنامج (SPSS).	السادس
الرابعة: تحليل البيانات (تابع)	تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها.	السابع
الخامسة: الكتابة النهائية	كتابة التوصيات وصياغة التقرير النهائي للبحث.	الثامن

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- **دراسة المحمدي: (2020)** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أنماط الاتصال التنظيمي على جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية بمدينة الرياض. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من ٢٥٠ مديراً، توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي قوي للاتصالات الرسمية الهابطة (التوجيهات والسياسات الواضحة) على سرعة اتخاذ القرار. كما أظهرت أن الاتصالات الصاعدة (التقارير والمقترحات) ترتبط بشكل كبير بعقلانية القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوازن بين قنوات الاتصال المختلفة.
- **دراسة عبد الرحمن: (2021)** سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصالات غير الرسمية (الشائعات والعلاقات الشخصية) في التأثير على قبول الموظفين للقرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي الأردني. عبر دراسة حالة متعددة لثلاثة بنوك، وجدت الدراسة أن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تكون سلاحاً ذا حدين؛ فهي قد تسرع من قبول القرار إذا كانت إيجابية، ولكنها قد تخلق مقاومة شديدة إذا كانت سلبية. وأوصت بأهمية إدارة هذه القنوات من خلال الشفافية وتوفير المعلومات الرسمية باستمرار.
- **دراسة العتيبي: (2022)** بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة (البريد الإلكتروني، تطبيقات التراسل الفوري) وفاعلية القرارات في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. طبقت الدراسة على عينة من ٣١٠ موظفين، وتوصلت إلى أن

الاستخدام المفرط وغير المنظم لهذه التقنيات يؤدي إلى "فيض المعلومات" ويؤثر سلباً على عقلانية القرار. وأوصت بضرورة وضع سياسات واضحة لاستخدام أدوات الاتصال الرقمي.

• **دراسة منصور والغامدي (2019)** هدفت الدراسة إلى بيان أثر مشاركة الموظفين في

عملية اتخاذ القرار (كمظهر من مظاهر الاتصال الصاعد) على التزامهم بتنفيذ القرارات في

المستشفيات الخاصة بجدة. وجدت الدراسة، عبر لستبانة وزعت على ٢٨٠ موظفاً، أن هناك

علاقة ارتباط إيجابية وقوية جداً بين مستوى المشاركة في صنع القرار ومستوى الالتزام

بالتنفيذ. وأكدت أن إشراك الموظفين عبر قنوات اتصال مفتوحة هو أفضل وسيلة لضمان

قبول القرارات ونجاحها.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات السابقة على الأهمية المحورية للاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار. وتؤكد

دراسات (المحمدي، ٢٠٢٠) و(منصور والغامدي، ٢٠١٩) على الدور الحاسم للاتصالات الصاعدة

في تحسين جودة القرار وقبوله. بينما تحذر دراسة (العتيبي، ٢٠٢٢) من التحديات التي تفرضها

التكنولوجيا، وتشير دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢١) إلى أهمية إدارة القنوات غير الرسمية. ومع ذلك،

تظهر فجوة في وجود دراسة متكاملة تقيس أثر الأبعاد المختلفة للاتصال (الرسمي، غير الرسمي،

الصاعد، الهابط) على الأبعاد المختلفة لفاعلية القرار (العقلانية، القبول، السرعة) بشكل متزامن وفي

سياق القطاع الحكومي السعودي، وهي الفجوة التي يسعى هذا البحث إلى سدها.

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة:

يُعد هذا الفصل بمثابة الخارطة المنهجية التي تُرشّد مسار الدراسة الحالية، حيث يضع الأسس العلمية والإجرائية التي لستند إليها الباحث في سعيه لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. إن اختيار المنهجية المناسبة ليس مجرد خطوة فنية، بل هو جوهر البحث العلمي الذي يضمن مصداقية النتائج وموثوقيتها. يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي ومنهجي لكافة الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها، بدءاً من تحديد فلسفة البحث وتصميمه، مروراً بتعريف مجتمع الدراسة واختيار العينة، وصولاً إلى أساليب جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

سيقوم الباحث في هذا الفصل بتبرير كل قرار منهجي تم اتخاذه، موضحاً كيف أن المنهج المختار هو الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة، وهي "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية". سيتم توضيح كيفية تحويل المفاهيم النظرية المجردة للمتغيرات إلى متغيرات إجرائية قابلة للقياس الكمي. كما سيتم استعراض أداة الدراسة الرئيسية، وهي الاستبانة، بالتفصيل، مع بيان كيفية تطويرها والتأكد من صدقها وثباتها لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة. إن هذا التوصيف الدقيق لا يخدم فقط أغراض الشفافية العلمية، بل يمكن الباحثين الآخرين من تقييم جودة البحث أو تكراره في سياقات مختلفة. باختصار، يمثل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة، حيث يربط بين الإطار النظري الذي تم استعراضه في الفصل الثاني والنتائج التي سيتم عرضها في الفصل الرابع، موفراً بذلك جسراً منطقياً يضمن سلامة البناء الكلي للبحث وقوة استنتاجاته.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

• المتغيرات المستقلة: الاتصالات الإدارية

- **الاتصالات الرسمية** تتّفق إجرائياً من خلال فقرات تقييم مدى وضوح ودقة المعلومات المتدفقة عبر القنوات الرسمية (التعاميم، القرارات المكتوبة، الاجتماعات الرسمية). مثال: "أُتلقى توجيهات عملي عبر قنوات رسمية وواضحة."

- **الاتصالات غير الرسمية:** تُقاس من خلال تقييم الموظف لمدى تدفق المعلومات المفيدة عبر العلاقات الشخصية والشبكات غير الرسمية في بيئة العمل. مثال: "أحصل على معلومات مفيدة عن العمل من خلال زملائي بشكل غير رسمي."
- **الاتصالات الهابطة:** تُقاس بتقييم الموظف لمدى فعالية وصول التوجيهات والأهداف والقرارات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى. مثال: "تصلنا قرارات الإدارة العليا بوضوح ودون تأخير."
- **الاتصالات الصاعدة:** تُقاس بتقييم الموظف لمدى سهولة وشعوره بالأمان عند رفع تقاريره وآرائه ومقترحاته إلى رؤسائه المباشرين والإدارة العليا. مثال: "أشعر بالراحة في التعبير عن رأيي بصراحة لمديري المباشر."

• المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية

- **عقلانية القرار:** تُقاس من خلال تقييم الموظف لمدى استناد القرارات المتخذة في قسمه على معلومات كافية وتحليل منطقي للمبداً. مثال: "أعتقد أن القرارات في قسمنا تُبنى على دراسة وتحليل دقيق."
- **قبول القرار:** تُقاس بتقييم مدى التزام الموظفين عاطفياً وسلوكياً بالقرارات المتخذة ورغبتهم في إنجاحها. مثال: "أشعر بالالتزام الشخصي تجاه تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها."
- **سرعة تنفيذ القرار:** تُقاس بتقييم مدى تحويل القرارات إلى إجراءات عملية وتطبيقها على أرض الواقع دون تأخير أو معوقات غير ضرورية. مثال: "يتم تنفيذ القرارات في قسمنا بسرعة وفعالية."

تصميم البحث (بصلة البحث)

لضمان اتباع نهج منظم وشامل في تصميم هذه الدراسة، تم الاسترشاد بنموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي طوره (Saunders et al., 2019) يوفر هذا النموذج إطاراً متعدد الطبقات يساعد الباحث على توضيح وتبرير الخيارات المنهجية المتخذة في كل مرحلة من مراحل البحث، بدءاً من الفلسفة الأساسية وانتهاءً بتقنيات جمع البيانات وتحليلها.

- **المنهج البحثي (Research Approach)** تم اعتماد المنهج الاستنباطي (**Deductive Approach**). يبدأ هذا المنهج من العام إلى الخاص؛ حيث انطلقت الدراسة من النظريات والأدبيات الموجودة حول الاتصالات الإدارية وفاعلية القرار، ومنها تم اشتقاق فرضيات محددة. بعد ذلك، يتم جمع البيانات لاختبار صحة هذه الفرضيات. هذا المنهج هو السمة المميزة للبحث العلمي الذي يهدف إلى اختبار النظريات بدلاً من بنائها، وهو ما يتماشى مع الفلسفة الوضعية المتبناة.
- **استراتيجية البحث (Research Strategy)** الاستراتيجية المتبعة في هذه الدراسة هي استراتيجية المسح (**Survey Strategy**). تُعد هذه الاستراتيجية فعالة للغاية في جمع كمية كبيرة من البيانات من عينة واسعة من المستجيبين بطريقة اقتصادية وموحدة. سيتم استخدام أداة الاستبانة (**Questionnaire**) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، مما يسمح بجمع البيانات المنظمة حول آراء الموظفين وتصوراتهم تجاه الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات في منظماتهم.
- **الخيار المنهجي (Methodological Choice)** تعتمد الدراسة على خيار منهجي **أحادي كمي (Mono-method Quantitative)**. هذا يعني أن الدراسة تعتمد بشكل كامل على جمع وتحليل البيانات الرقمية (الكمية) التي يتم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة. لم يتم استخدام أساليب نوعية مثل المقابلات أو دراسات الحالة، حيث إن الهدف هو قياس العلاقات وتعميم النتائج إحصائياً بدلاً من الحصول على فهم عميق لسياقات فردية.
- **الأفق الزمني (Time Horizon)** الأفق الزمني لهذه الدراسة هو **مقطعي (Cross-sectional)**. يتم جمع البيانات من عينة الدراسة في فترة زمنية واحدة ومحددة. هذا النوع من الدراسات مناسب تماماً لدراسة العلاقات بين المتغيرات في نقطة زمنية معينة، وهو فعال من حيث التكلفة والوقت، ويتماشى مع طبيعة استراتيجية المسح المتبعة.
- **التقنيات والإجراءات (Techniques and Procedures)** في جوهر هذه الطبقة، تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

- الجزء الوصفي: يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة كما هي في الواقع. سيتم استخدامه لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحديد مستوى ممارسة كل نمط من الاتصالات، وقياس المستوى العام لفاعلية القرارات.
- الجزء التحليلي: يهدف إلى ما هو أبعد من الوصف، حيث يسعى إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات. سيتم استخدامه لاختبار الفرضيات وتحديد طبيعة وقوة الأثر الذي تمارسه الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

- **مجتمع البحث (Research Population)** يتكون مجتمع الدراسة من "الموظفين الإداريين في القطاع الحكومي بمدينة جدة". تم اختيار هذا المجتمع لعدة أسباب جوهرية:
 - الأهمية الاستراتيجية: يلعب القطاع الحكومي دوراً محورياً في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتعد فاعلية قراراته حاسمة لنجاح البرامج والمبادرات الوطنية.
 - الطبيعة التنظيمية: تتميز المؤسسات الحكومية بهيكلها التنظيمية الواضحة وقنواتها الاتصالية الرسمية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر هذه القنوات.
 - إمكانية الوصول: تتيح الدراسة في مدينة واحدة (جدة) إمكانية عملية للوصول إلى عينة كافية ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة للبحث.
- **إطار العينة (Sampling Frame)** يقر الباحث بوجود صعوبة في الحصول على قائمة شاملة ودقيقة (إطار عينة كامل) تضم جميع الموظفين الذين تنطبق عليهم خصائص مجتمع البحث. هذا التحدي شائع في الدراسات التي تستهدف قطاعات واسعة. وللتغلب على ذلك، سيتم التواصل مع إدارات الموارد البشرية في عدد من الجهات الحكومية المستهدفة لتسهيل توزيع الاستبانة، مع استخدام قواعد البيانات المهنية المتاحة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من مجتمع الدراسة.
- **طريقة وتقنية أخذ العينة (Sampling Method and Technique)** لضمان الحصول على عينة ممثلة قدر الإمكان وتحقيق أهداف الدراسة، قرر الباحث استخدام

أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) سيتم ذلك من خلال الحصول على قوائم الموظفين من الجهات المتعاونة وتخصيص رقم لكل موظف، ثم استخدام برامج إلكترونية لتوليد أرقام عشوائية لاختيار أفراد العينة، مما يضمن أن لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للاختيار.

• **حجم العينة (Sample Size)** تم تحديد حجم العينة المستهدف ليتراوح بين ١٠٠ إلى ١٢٠ مستجيب. تم اختيار هذا الحجم بناءً على اعتبارات إحصائية وعملية:

- **القوة الإحصائية:** يُعتبر حجم العينة هذا كافياً لتوفير قوة إحصائية مناسبة لإجراء التحليلات الاستدلالية المخطط لها، وخاصة تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- **تقليل هامش الخطأ:** يساهم هذا الحجم في تقليل هامش الخطأ وزيادة الثقة في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.
- **الجدوى العملية:** يُعد جمع هذا العدد من الاستجابات هدفاً واقعياً يمكن تحقيقه في الإطار الزمني المحدد للدراسة.

طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة بشكل تسلسلي على البيانات الأولية (Primary Data) التي سيتم جمعها من خلال أداة البحث الرئيسية، مع الاستعانة بالبيانات الثانوية (Secondary Data) لبناء الأساس النظري.

• **أداة جمع البيانات: الاستبانة (Questionnaire)** تم تطوير استبانة مهيكلية كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. تم تصميمها لتكون واضحة، وموجزة، وسهلة الفهم لزيادة معدل الاستجابة. تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

١. **القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية:** يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات أساسية عن المستجيبين، مثل الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري.

٢. **القسم الثاني: قياس الاتصالات الإدارية:** تم تخصيص هذا القسم لقياس تصورات الموظفين حول فعالية أنماط الاتصال المختلفة في منظماتهم (الرسمية، غير الرسمية،

المهابة، الصاعدة). تم بناء فقرات هذا القسم بالاعتماد على درلسات سابقة موثوقة لضمان جودة الأداة.

٣. القسم للثلث: قياس فاعلية القرارات الإدلية نيهف هذا القسم إلى قياس تصورات الموظفين حول فاعلية القرارات المتخذة في إداراتهم، من خلال أبعادها الثلاثة: العقلانية، القبول، وسرعة التنفيذ.

يتم قياس الاستجابات في القسمين الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكرت الخملي (5-point Likert scale)، الذي يتدرج من "لا أوافق بشدة" (١) إلى "أوافق بشدة" (5).

إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

لضمان جودة وموثوقية البيانات التي سيتم جمعها، سيتم اتخاذ الإجراءات العلمية التالية، كما هو مفصل في الأدبيات المنهجية (العجلوني والوادي، ٢٠٢١؛ العتيبي، ٢٠٢١):

• **صدق المحتوى: (Content Validity)** سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة العامة والخبراء الممارسين في القطاع الحكومي. سيطلب منهم تقييم مدى وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، وانتمائها للمحور الذي تقيسه، ومدى تغطيتها الشاملة للمفاهيم المدروسة. سيتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم وتوصياتهم للوصول إلى النسخة النهائية من الأداة.

• **ثبات الأداة: (Reliability)** بعد جمع البيانات، سيتم قياس الثبات من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة (محاور الاتصالات ومحاور فاعلية القرار). يُعتبر معامل الثبات مقبولاً إحصائياً إذا كلنت قيمته (٠.٧٠) أو أعلى، مما يشير إلى أن فقرات كل محور مترابطة وتقيس نفس المفهوم بشكل متسق وموثوق.

إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الاستبانات والتأكد من اكتمالها، سيتم تفريغها وترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات اللازمة. سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، كما يلي:

• الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) سيتم استخدام الإحصاءات

الوصفية لتلخيص ووصف الخصائص الأساسية للبيانات:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لوصف البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الإداري).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الاتجاه العام لتصورات الموظفين حول كل بُعد من أبعاد الاتصالات الإدلوية، والمستوى للعام لفاعلية القرارات الإدارية وأبعادها المختلفة.

• الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics) سيتم استخدام هذه الأساليب

لاختبار فرضيات الدراسة واستنتاج النتائج وتعميمها على مجتمع البحث:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): سيستخدم للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة (كل بُعد من أبعاد الاتصال على حدة) والمتغير التابع (فاعلية القرارات).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): هو الأسلوب الإحصائي الرئيسي الذي سيستخدم لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية. سيمكن هذا التحليل من تحديد الأثر الإجمالي لأبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة على فاعلية القرارات من خلال معامل التحديد (R^2)، وتحديد حجم واتجاه أثر كل بُعد على حدة من خلال معاملات الانحدار (Beta) ومدى دلالتها الإحصائية.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test): سيستخدم لاختبار الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية القرارات تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): سيستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية التي لها أكثر من فئتين (مثل الفئة العمرية وسنوات الخبرة)

الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

مقدمة

يُخصص هذا الفصل لعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (١٠٠) مستبانه صالحة للتحليل. يهدف هذا التحليل إلى الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS). سيتم عرض النتائج في جداول واضحة، يليها تفسير إحصائي وتحليلي يربط بين البيانات التي تم جمعها والإطار النظري للدراسة. ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: الأول يتناول الإحصاء الوصفي لخصائص العينة ومتغيرات الدراسة، والثاني يركز على الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات، والثالث يقدم إجابة تحليلية شاملة على أسئلة الدراسة.

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة

تم استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف الخصائص الأساسية لعينة الدراسة (ن=١٠٠)، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (١): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	58	58.0%
	أنثى	42	42.0%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	25	25.0%
	30 – 39 سنة	45	45.0%
	40 – 49 سنة	22	22.0%
	50 سنة فأكثر	8	8.0%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	30	30.0%

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	5 – 10 سنوات	48	48.0%
	أكثر من ١٠ سنوات	22	22.0%

يتضح من الجدول أن غالبية العينة من الذكور (٥٨.٠٪)، وتتركز الفئة العمرية الأكثر مشاركة بين ٣٠ و ٣٩ عاماً (٤٥.٠٪)، كما أن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة عملية تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات (٤٨.٠٪). هذه الخصائص تشير إلى أن العينة تتكون بشكل أساسي من موظفين في منتصف مسارهم المهني، مما يمنح إجاباتهم مصداقية مبنية على خبرة عملية.

١. تحليل متغيرات الدراسة الرئيسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس تصورات الموظفين تجاه متغيرات الدراسة الرئيسية.

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	المستوى
الاتصالات الإدارية (الإجمالي)	3.75	0.68	مرتفع
الاتصالات الرسمية	3.95	0.72	مرتفع
الاتصالات الصاعدة	3.88	0.81	مرتفع
الاتصالات الهابطة	3.71	0.75	متوسط مرتفع
الاتصالات غير الرسمية	3.46	0.88	متوسط
فاعلية القرارات الإدارية (الإجمالي)	3.81	0.74	مرتفع

تشير النتائج إلى أن المستوى العام لممارسة الاتصالات الإدارية في المنظمات التي يعمل بها أفراد العينة "مرتفع"، حيث جاءت الاتصالات الرسمية والصاعدة في المرتبة الأعلى. كما أن المستوى العام لفاعلية القرارات الإدارية كان "مرتفعاً" أيضاً من وجهة نظر الموظفين.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

١. تحليل الثبات (Reliability Analysis)

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل مقياس.

جدول (٣): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الاتصالات الإدارية	8	0.88
فاعلية القرارات الإدارية	6	0.92

تُظهر النتائج أن جميع المقاييس تتمتع بدرجة ثبات ممتازة (أعلى من ٠.٧٠)، مما يعني أن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات موثوقة ويمكن الاعتماد على نتائجها (العساف، ٢٠١٦).

٢. اختبار الفرضيات

أ) اختبار الفرضية الرئيسية: (H1)

لاختبار أثر الاتصالات الإدارية مجتمعة على فاعلية القرارات الإدارية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. (Multiple Linear Regression)

جدول (٤): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	الدالة الإحصائية للنموذج (Sig.)
0.485	22.15	< 0.001

تفسير النتائج: أنماط الاتصالات الإدارية مجتمعة تفسر ٤٨.٥% من التباين الحاصل في فاعلية القرارات الإدارية، وهو تأثير كبير ودال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وعليه، يتم قبول الفرضية الرئيسية. (H1)

ب) اختبار الفرضيات الفرعية: (H1a, H1b)

يوضح جدول المعاملات التالي الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد الاتصالات الإدارية.

جدول (٥): معاملات الانحدار للأبعاد الفرعية للاتصالات الإدارية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الاتصالات الرسمية	0.31	3.89	< 0.001
الاتصالات الصاعدة	0.45	5.62	< 0.001
الاتصالات الهابطة	0.15	1.87	0.065
الاتصالات غير الرسمية	0.09	1.12	0.265

تفسير النتائج:

- الاتصالات الصاعدة لها الأثر الأقوى والإيجابي على فاعلية القرارات الإدارية (Beta = 0.45)، وهو دال إحصائياً. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية. (H1b)
- الاتصالات الرسمية لها أثر إيجابي وقوي على فاعلية القرارات الإدارية (Beta = 0.31)، وهو دال إحصائياً. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية. (H1a)
- لم يظهر لأبعاد الاتصالات الهابطة وغير الرسمية أثر ذو دلالة إحصائية في هذا النموذج.

٣. تحليل الفروق الديموغرافية

استُخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي لبحث الفروق في تقييم فاعلية القرارات الإدارية بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

- الفروق حسب الجنس: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($p > 0.05$) في متوسط درجات فاعلية القرارات بين الذكور والإناث.
- الفروق حسب العمر وسنوات الخبرة: أظهرت للنتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($p > 0.05$) في متوسط درجات فاعلية القرارات بين الفئات العمرية المختلفة أو فئات الخبرة المختلفة.

الاستنتاج: لا تختلف وجهات نظر الموظفين حول فاعلية القرارات الإدارية باختلاف جنسهم أو عمرهم أو خبرتهم في هذه العينة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات

مقدمة

يقدم هذا الفصل تفسيراً معمقاً للنتائج الإحصائية التي تم عرضها في الفصل الرابع، ويربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة. يهدف هذا الجزء إلى تحويل الأرقام إلى رؤى استراتيجية، وتقديم استنتاجات واضحة، وصياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق للمنظمات في القطاع الحكومي.

أولاً: مناقشة النتائج

١. مناقشة الأثر الإجمالي للاتصالات الإدارية:

أكدت نتيجة الفرضية الرئيسية بقوة على الدور المحوري الذي تلعبه الاتصالات الإدارية في تحديد مدى فاعلية القرارات. إن تفسير ما يقارب نصف التباين (٤٨.٥٪) في فاعلية القرارات يعود إلى جودة الاتصالات هو مؤشر قوي على أن الاتصال ليس مجرد وظيفة مساندة، بل هو عنصر استراتيجي حاكم في العملية الإدارية. تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تعتبر الاتصال "شريان الحياة" للمنظمة (زيدان، ٢٠١٨)، وتؤكد ما توصلت إليه دراسة المحمدي (٢٠٢٠) حول العلاقة الوثيقة بين الاتصال وجودة القرار. في السياق الحكومي، حيث تتسم العمليات بالبيروقراطية أحياناً، يصبح وجود نظام اتصالي فعال هو الضمانة الأساسية لتدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة.

٢. مناقشة الأثر النسبي لأبعاد الاتصال:

كلنت النتيجة الأكثر إثارة للاهتمام هي أن الاتصالات الصاعدة هي المتغير الأكثر تأثيراً. هذا الاكتشاف يحمل دلالات عميقة؛ فهو يشير إلى أن القرارات الأكثر فاعلية ليست تلك التي تُقرّر من الأعلى فقط، بل هي تلك التي تُبنى على أساس من المعلومات والآراء والمقترحات للتدفقة من المستويات التشغيلية. الموظفون في الخطوط الأمامية هم الأقرب إلى واقع العمل والعملاء، وبالتالي فإن آرائهم وبياناتهم تُعد مدخلات حيوية لضمان عقلانية القرار وقبوله. تتوافق هذه النتيجة بقوة مع ما توصلت إليه دراسة منصور والغامدي (٢٠١٩) التي ربطت بين المشاركة والالتزام.

وجاءت **الاتصالات الرسمية** في المرتبة الثانية من حيث التأثير، وهو أمر منطقي. فالوضوح والدقة في التعاميم والسياسات يضمنان فهماً موحداً للقرارات ويقللان من الغموض، مما يسرّع من عملية التنفيذ. أما عدم ظهور دلالة إحصائية للاتصالات الهابطة وغير الرسمية في نموذج الانحدار، فيمكن تفسيره بأن تأثيرهما قد يكون مضمناً بالفعل ضمن المتغيرات الأقوى (فالالاتصال الرسمي الجيد هو شكل

فعال من الاتصال الهابط، والاتصال الصاعد القوي يقلل من الحاجة للاعتماد على الاتصال غير الرسمي).

٣. مناقشة الفروق الديموغرافية:

إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المتغيرات الديموغرافية هو نتيجة مهمة يحد ذاتها. فهي تشير إلى أن الحاجة إلى اتصال فعال للمشاركة في صنع القرار وفهمه هي حاجة تنظيمية عامة وليست خاصة بفئة معينة من الموظفين. سواء كان الموظف شاباً أم خبيراً، ذكراً أم أنثى، فإنهم جميعاً يتأثرون بنفس القدر بجودة النظام الاتصالي في منظماتهم.

ثانياً: الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن الخلوصل إلى الاستنتاجات التالية:

١. تمثل الاتصالات الإدارية عاملاً حاسماً ومؤثراً بشكل كبير في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في القطاع الحكومي السعودي.
٢. تُعد الاتصالات الصاعدة، التي تتيح للموظفين المشاركة وتقديم الملاحظات، هي الأداة الأقوى لتعزيز عقلانية القرارات وقبولها.
٣. تلعب الاتصالات الرسمية الواضحة دوراً جوهرياً في ضمان فهم القرارات وسرعة تنفيذها.
٤. إن الحاجة إلى بيئة اتصالية صحية وفعالة هي مطلب مشترك لجميع الموظفين بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية.

ثالثاً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات السابقة، يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز ثقافة الاتصال المفتوح: يجب على القيادات العليا العمل على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الاتصال الصاعد وتعتبره مورداً استراتيجياً وليس مجرد إجراء شكلي.
- تبني سلسة "الباب المفتوح" الرقمي: إنشاء قنوات رقمية رسمية وسهلة الاستخدام (مثل منصات الاقتراحات الإلكترونية) لتمكين الموظفين من إيصال آرائهم ومقترحاتهم مباشرة إلى الإدارة العليا.
- تطوير مهارات الاستماع الفعال: عقد دورات تدريبية مكثفة للمديرين لتدريبهم على مهارات الاستماع النشط وكيفية التعامل مع ملاحظات الموظفين بجدية واحترام.
- عقد اجتماعات دورية تفاعلية: تحويل الاجتماعات من مجرد منصة لإعطاء التوجيهات (اتصال هابط) إلى ورش عمل تفاعلية يتم فيها مناقشة التحديات وأخذ آراء الفريق قبل اتخاذ القرارات (اتصال صاعد وتشاركي).
- إجراء دراسات مماثلة في القطاع الخاص لمقارنة النتائج.
- استخدام مناهج بحث نوعية (مثل دراسات الحالة والمقابلات المعمقة) لفهم أعمق لمعوقات الاتصال الفعال في بيئات عمل محددة.
- دراسة دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي كوسيط في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات.

المراجع

- المحمدي، عبد الله. (٢٠٢٠). أثر أنماط الاتصال التنظيمي على جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (2)، ١١٥-١٣٤.
- عبد الرحمن، سمير. (٢٠٢١). دور الاتصالات غير الرسمية في للتأثير على قبول الموظفين للقرارات الاستراتيجية. *مجلة إدارة الأعمال والعلوم الاقتصادية*، ٧ (1)، ٤٥-٦٨.
- العتيبي، فهد. (٢٠٢٢). العلاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وفاعلية القرارات في المؤسسات الحكومية. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، ٤٨ (187)، ٨٨-١١٢.
- منصور، خالد، والغامدي، سعيد. (٢٠١٩). أثر مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار على التزامهم بالتنفيذ. *مجلة العلوم الإدارية*، ٢٥ (3)، ٣٠١-٣٢٥.
- العتيبي، منال بنت ناصر. (٢٠٢١). منهجية البحث العلمي وصياغته. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العجلوني، محمد، والوادي، حسن. (٢٠٢١). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي في إعداد البحوث والرسائل الجامعية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- زيدان، محمد. (2018). الاتصالات الإدارية ودورها في فاعلية المنظمات المعاصرة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح حمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.
- المحمدي، عبد الله. (٢٠٢٠). أثر أنماط الاتصال التنظيمي على جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (2)، ١١٥-١٣٤.
- منصور، خالد، والغامدي، سعيد. (٢٠١٩). أثر مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار على التزامهم بالتنفيذ. *مجلة العلوم الإدارية*، ٢٥ (3)، ٣٠١-٣٢٥.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

الملاحق

استبانة: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية

مقدمة:

الأخ/الأخت الكريم/ة،

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض بحث علمي يدرس "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية". نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بدقة وموضوعية. علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم تقديمها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

(يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب)

المتغير	الفئات
1. الجنس:	☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر:	☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ 30 - 39 سنة ☐ 40 - 49 سنة ☐ 50 سنة ☐ سنة فأكثر
3. سنوات الخبرة:	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ سنوات 11 - 15 ☐ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة
4. المستوى الإداري:	☐ موظف (غير إشرافي) ☐ رئيس قسم/وحدة ☐ مدير إدارة ☐ قيادي (إدارة عليا)

القسم الثاني والثالث: فقرات الاستبانة

(يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة)

مفتاح المقياس = 1: لا أوافق بشدة، = 2 لا أوافق، = 3 محايد، = 4 أوافق، = 5 أوافق بشدة.

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
محور الاتصالات الإدارية						
(أ) الاتصالات الرسمية						
1	تصّلني المعلومات والقرارات المتعلقة بعملتي عبر قنوات رسمية (تعاميم، بريد إلكتروني رسمي).	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتسم المعلومات الرسمية التي تصّلني بالدقة والوضوح.	☐	☐	☐	☐	☐
(ب) الاتصالات غير الرسمية						
3	أحصل على معلومات مفيدة لتسيير عملي من خلال شبكة علاقاتي مع الزملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تساهم النقاشات غير الرسمية مع الزملاء في فهم أعمق لبيئة العمل والقرارات الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
(ج) الاتصالات الهابطة (من الإدارة إلى الموظفين)						
5	تقوم الإدارة العليا بتوضيح الأهداف والاستراتيجيات العامة للموظفين بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تصّلني التوجيهات من مديري المباشر بشكل واضح ومفهوم.	☐	☐	☐	☐	☐
(د) الاتصالات الصاعدة (من الموظفين إلى الإدارة)						
7	أشعر بالراحة والأمان عند تقديم مقترحاتي أو ملاحظاتي لمديري المباشر.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تأخذ الإدارة آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.	☐	☐	☐	☐	☐
محور فاعلية القرارات الإدارية						
(أ) عقلانية القرار						
9	تُبنى القرارات في إدارتي على بيانات ومعلومات كافية بدلاً من الانطباعات الشخصية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	أشعر أن الإدارة تدرس البدائل المتاحة بعناية قبل اتخاذ قرار مهم.	☐	☐	☐	☐	☐
(ب) قبول القرار						
11	يتم شرح مبررات القرارات للموظفين بشكل مقنع وشفاف.	☐	☐	☐	☐	☐
12	أشعر بالالتزام الشخصي تجاه القرارات المتخذة وأسعى لإنجاحها.	☐	☐	☐	☐	☐
(ج) سرعة تنفيذ القرار						
13	يتم تحويل القرارات إلى خطوات عملية وواضحة للتنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
14	لا يوجد تأخير غير مبرر في تطبيق القرارات بعد اتخاذها في إدارتي.	☐	☐	☐	☐	☐

-نهاية الاستبانة .. شكرًا لمشاركتكم القيمة-

