

Final Project 2

Code: PMG497

Prepared BY: Wadha Rasheed Al-Rudaian

TO

Faculty of Management

Midocean University

**أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة
تطبيقية على جامعة حائل - مدينة حائل.**

**The Impact of Managerial Communications on Achieving the
Effectiveness of Administrative Decisions: An Applied Study
on the University of Hail - Hail City.**

**اسم الطالب: وضحي رشيد الرديعان
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٥٠٢**

**مشروع التخرج - ٢
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن**

**إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن
الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤م**

جدول المحتويات

٤	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١ المقدمة
٧	١,٢ مشكلة البحث
٧	١,٢,١ الفجوات النظرية
٨	١,٢,٢ الفجوات العملية
٩	١,٣ أهمية البحث
٩	١,٣,١ الأهمية النظرية
١٠	١,٣,٢ الأهمية العلمية
١٠	١,٤ أسئلة البحث
١١	١,٥ أهداف البحث
١١	١,٦ فرضيات البحث
١٢	١,٧ منهجية البحث
١٣	١,٨ نطاق الدراسة
١٥	١,٩ مخطط المشروع
١٦	٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٧	٢,١ المقدمة
١٩	2.2 المتغير الأول: الاتصالات الإدارية
١٩	٢,٢,١ التعريف
١٩	٢,٢,٢ التطور
٢٠	٢,٢,٣ الأبعاد
٢١	٢,٢,٤ النظريات
٢٢	٢,٢,٥ رسم توضيحي
٢٣	2.3 المتغير الثاني: القرارات الإدارية
٢٣	٢,٣,١ التعريف
٢٣	٢,٣,٢ التطور
٢٣	٢,٣,٣ الأبعاد
٢٤	٢,٣,٤ النظريات
٢٤	٢,٣,٥ رسم توضيحي
٢٥	2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية
٢٥	٢,٤,١ الأنماط
٢٥	٢,٤,٢ الصراعات
٢٦	٢,٤,٣ الفجوات
٢٦	٢,٤,٤ رسم توضيحي
٢٧	2.5 الخلاصة
٢٧	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري
٢٧	٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية
٢٧	٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال
٢٩	٣ الفصل الثالث: منهجية البحث
٣٠	3.1 المقدمة
٣٠	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٣٠	٣,٢,١ الاتصالات الإدارية
٣٠	3.2.2 القرارات الإدارية
٣٠	٣,٣ تصميم البحث
٣٢	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

٣٢	مجتمع البحث	٣,٤,١
٣٢	عينة البحث	٣,٤,٢
٣٣	طرق وتقنيات اخذ العينة	٣,٤,٣
٣٣	طرق جمع البيانات	٣,٥
٣٣	المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية	٣,٥,١
٣٤	المتغير التابع: القرارات الإدارية	3.5.2
٣٤	أنواع البيانات	٣,٦
٣٤	البيانات الأولية	٣,٦,١
٣٥	البيانات الثانوية	٣,٦,٢
٣٥	طرق وأساليب تحليل البيانات	٣,٧
٣٦	الخاتمة	٣,٨
٣٧	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة	٤
٣٨	المقدمة:	٤,١
٣٨	خصائص عينة الدراسة:	٤,٢
٣٩	قياس صدق وثبات أداة الدراسة:	٤,٣
٣٩	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	٤,٣,١
٤٢	ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة	٤,٣,٢
٤٣	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:	٤,٤
٤٦	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:	4.5
٤٦	نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:	٤,٦
٤٩	الخاتمة:	٤,٧
٥٠	قائمة المراجع	٥
٥٢	الملاحق	٦
٥٣	الاستبيان:	٦,١

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

هنالك العديد من المؤسسات المنتشرة في العالم سواء كانت مؤسسات خدمتية أو صناعية أو حكومية أو خاصة لعب الاتصال الإداري فيها دوراً هاماً في الوصول إلى وحدة الفكر والفهم الذي ينتج عنه توفير وتجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي تنظيم كان لاسيما يخص نقل وتبادل تلك المعلومات. (صالح، ٢٠١٤)

تعد القرارات الإدارية من العناصر الأساسية التي تشكل جوهر العمليات الإدارية في أي مؤسسة، حيث تؤثر بشكل كبير على سير العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تتضمن القرارات الإدارية عملية اختيار من بين بدائل متعددة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، وهي تتطلب جمع وتحليل المعلومات، وتقييم الخيارات، واختيار الأنسب بناءً على معايير محددة، تختلف القرارات الإدارية من حيث نطاقها وتأثيرها؛ فمنها ما يكون تكتيكياً يعالج مشكلات يومية، ومنها ما يكون استراتيجياً يحدد مسار المؤسسة على المدى الطويل، يعتمد نجاح القرارات الإدارية على عدة عوامل، منها جودة المعلومات المتاحة، وكفاءة النظام الإداري، ومهارات وقدرات صناع القرار. (العززي، ٢٠١٠)

تتطلب عملية اتخاذ القرار الفعالة توافر بيئة تنظيمية داعمة تشجع على الابتكار والتفكير النقدي، بالإضافة إلى وجود نظام اتصالات إداري قوي يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس ودقيق بين جميع مستويات المؤسسة، كما أن استخدام الأدوات التحليلية والتكنولوجيات الحديثة يمكن أن يعزز من دقة وسرعة اتخاذ القرارات، عملية المتابعة والتقييم المستمرة للقرارات المتخذة تتيح للمؤسسة التعلم من التجارب السابقة وتحسين أدائها باستمرار. (البدر، ٢٠٢٠)

كما تعد الاتصالات الإدارية عاملاً أساسياً في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل التنظيمي. فهي تشمل تبادل المعلومات والمفاهيم والأفكار بين أفراد المنظمة، سواء كان ذلك داخل الإدارة أو بين الإدارة والموظفين، حيث يؤثر الاتصال الإداري بشكل كبير على أداء العاملين في المنظمة، حيث يساهم في بناء الثقة والتفاهم وتعزيز التعاون بين الأفراد، كما يعد الاتصال الإداري وسيلة فعالة لنقل الأهداف والتوجيهات الإدارية، وتوضيح المتطلبات والتوقعات، وتبادل الملاحظات والتعليقات بين الإدارة والموظفين. يساعد الاتصال الجيد في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة وتعزيز الروح الفريقية. كما يساهم في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق الابتكار والتطوير في المنظمة. (عايض، ٢٠٢٠)

كما في العصر الحديث، أصبحت الاتصالات الإدارية عنصراً أساسياً في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية داخل المنظمات. تُعتبر الاتصالات الإدارية الوسيلة التي تُمكن الإدارات من نقل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يساهم في تحقيق التنسيق والتكامل اللازمين لاتخاذ قرارات فعّالة. يُشير العديد من الباحثين إلى أن الاتصالات الإدارية الجيدة يمكن أن تعزز من جودة القرارات الإدارية وتقلل من الأخطاء والازدواجية في العمل (محمد، ٢٠١٩)، كما تُظهر الأدبيات أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً حاسماً في تحسين فاعلية القرارات الإدارية حيث تم التأكيد على أن الاتصالات الفعالة تزيد من شفافية المعلومات وتساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على بيانات دقيقة وموثوقة حيث أن المنظمات التي تستثمر في تحسين قنوات الاتصال الداخلي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في قراراتها الإدارية (الربيع، ٢٠١٥)، بالمقابل أن نقص الاتصالات أو سوء إدارتها يمكن أن يؤدي إلى قرارات ضعيفة وغير مدروسة، مما يترتب عليه تأثيرات سلبية على الأداء العام للمنظمة حيث أن التحديات في الاتصالات، مثل التباطؤ في نقل المعلومات أو التشويش في الرسائل، يمكن أن تعوق قدرة المدراء على اتخاذ قرارات فعّالة في الوقت المناسب. (الزيادات، ٢٠١٧)

كما تختلف آراء الباحثين حول كيفية تحسين الاتصالات الإدارية لتحقيق فاعلية القرارات الإدارية، حيث يؤكد البعض على أهمية استخدام التقنيات الحديثة مثل نظم إدارة المعلومات والاتصالات الإلكترونية لتعزيز سرعة ودقة نقل المعلومات داخل المنظمة (البشير، ٢٠٢٠)، من ناحية أخرى أن التدريب المستمر للموظفين على مهارات الاتصال الشخصي والتفاعل المباشر يُعد أكثر فعالية في تحسين جودة القرارات الإدارية، وعليه فأن هناك توافق بين الباحثين على أن الاتصالات الفعالة تُسهم في تحسين فاعلية القرارات الإدارية، لكنهم يختلفون في أفضل الطرق لتحقيق ذلك، بينما يركز البعض على الحلول التكنولوجية، يُفضل آخرون التركيز على الجوانب الإنسانية والتدريبية. (الشماسين، ٢٠١٥)

كما تشكل الاتصالات الإدارية عنصراً حيوياً في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية داخل المؤسسات الأكاديمية، بما في ذلك جامعة حائل في مدينة حائل، تهدف الاتصالات الإدارية إلى تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام الأكاديمية، مما يعزز من عملية اتخاذ القرارات المدروسة والمبنية على معلومات دقيقة وشاملة، تؤثر جودة وفاعلية الاتصالات الإدارية بشكل مباشر على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تساهم في تحسين التنسيق والتعاون بين الأفراد والفرق، وتسريع عملية تبادل المعلومات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات. (عبد العال، ٢٠٢٠)

وتتضمن هذه الدراسة التطبيقية تحليل كيفية تأثير الاتصالات الإدارية على عملية صنع القرار في جامعة حائل، من خلال استعراض الأساليب والأدوات المستخدمة في التواصل بين الإدارات المختلفة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، حيث يتم تسليط الضوء على دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين الاتصالات الإدارية، مثل استخدام البريد الإلكتروني، وأنظمة إدارة المعلومات، ومنصات التعاون الرقمي، يتم استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة الفعالة على تعزيز بيئة عمل تتيح تبادل الأفكار بحرية وتدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، في النهاية، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة حول كيفية تحسين الاتصالات الإدارية لتحقيق فاعلية أكبر في القرارات الإدارية، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والارتقاء بجودة التعليم والخدمات المقدمة في جامعة حائل. (صالح، ٢٠١٤)

١,٢ مشكلة البحث:

في العصر الحالي، تلعب الاتصالات الإدارية دورًا حاسمًا في تحسين فاعلية القرارات الإدارية داخل المنظمات. تعتبر مشكلة البحث عن الحاجة الملحة لفهم كيفية تأثير جودة وكفاءة الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الأكاديمية، مثل جامعة حائل في مدينة حائل. تتجلى هذه المشكلة في التحديات التي تواجهها المؤسسات في نقل المعلومات بشكل فعال بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام، مما يمكن أن يؤثر سلبًا على جودة القرارات المتخذة. القرارات غير الفعالة قد تؤدي إلى تراجع الأداء الأكاديمي والإداري، وتقلل من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. في هذا السياق، يبرز السؤال الرئيسي: كيف يمكن للاتصالات الإدارية أن تعزز من فاعلية القرارات الإدارية في جامعة حائل؟

١,٢,١ الفجوات النظرية:

من الناحية النظرية، هناك فجوات واضحة في الأدبيات المتعلقة بتأثير الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية حيث تركز العديد من الدراسات على الاتصالات في القطاع الخاص والصناعي، مما يترك فجوة في فهم كيفية تطبيق نفس المفاهيم في البيئات الأكاديمية التي تتميز بهياكل تنظيمية وتعليمية مختلفة، حيث أن الأدبيات الحالية غالبًا ما تتجاهل الفروق الدقيقة بين هذه القطاعات، مما يولد حاجة ماسة لإجراء أبحاث تركز على السياق الأكاديمي.

كما يوجد هناك نقص في الدراسات التي تتناول تأثير التكنولوجيا الحديثة على الاتصالات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية. على الرغم من أن بعض الدراسات تشير إلى فوائد استخدام نظم إدارة المعلومات والاتصالات الإلكترونية، إلا أن الفهم العميق لكيفية تأثير هذه التقنيات على عملية اتخاذ القرار ما زال محدودًا،

الأدبيات تحتاج إلى مزيد من البحث لفهم كيفية تكامل التكنولوجيا مع الممارسات التقليدية للاتصالات في البيئات الأكاديمية وكيفية تأثير ذلك على جودة القرارات الإدارية.

وأيضا تتجاهل بعض الأدبيات البحثية الأبعاد الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على الاتصالات الإدارية. في جامعة مثل جامعة حائل، يمكن أن تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دورًا كبيرًا في تشكيل كيفية تفاعل الأفراد وتبادل المعلومات، الفجوات النظرية هنا تتعلق بعدم فهم عميق لهذه الديناميكيات وكيفية تأثيرها على فعالية الاتصالات والقرارات الإدارية.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

من الناحية العملية، تواجه جامعة حائل تحديات متعددة في مجال الاتصالات الإدارية تؤثر على فاعلية القرارات الإدارية. أولاً، هناك مشكلة في البنية التحتية للاتصالات داخل الجامعة، حيث أن الأنظمة القديمة وعدم تكامل التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات في نقل المعلومات، مما يعرقل عملية اتخاذ القرار. تحتاج الجامعة إلى تقييم الأنظمة الحالية وتحديد الفجوات التي تعيق الاتصالات الفعالة.

كما أن هناك تحديات تتعلق بتدريب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على مهارات الاتصال الفعالة. على الرغم من أهمية هذه المهارات، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في البرامج التدريبية التي تركز على تحسين مهارات الاتصال بين الموظفين، هذا النقص يؤدي إلى سوء فهم وتضارب في المعلومات، مما يؤثر سلبًا على جودة القرارات المتخذة. تعد الحاجة إلى برامج تدريبية متكاملة لتطوير مهارات الاتصال أمرًا بالغ الأهمية لضمان تدفق سلس للمعلومات.

تواجه الجامعة تحديات في خلق بيئة تنظيمية تدعم الاتصالات المفتوحة والشفافة. الثقافة التنظيمية التي لا تشجع على تبادل المعلومات بحرية يمكن أن تؤدي إلى حواجز في الاتصال، مما يؤثر على فعالية القرارات، هناك حاجة لتطوير سياسات وإجراءات تشجع على الشفافية والتعاون بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية. هذه الحواجز يمكن أن تشمل مقاومة التغيير، والتفاوت في مستويات الثقة بين الأفراد، مما يستدعي استراتيجيات محددة للتغلب عليها وتعزيز بيئة أكثر انفتاحًا وتعاونًا.

أخيرًا، من الفجوات العملية المهمة هي غياب أنظمة تقييم فعالة لقياس جودة الاتصالات الإدارية وتأثيرها على القرارات. بدون أدوات تقييم دقيقة، يصعب تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الاتصالات الحالي. تحتاج الجامعة إلى تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية الاتصالات وتأثيرها على القرارات، مما يمكنها من اتخاذ إجراءات تصحيحية وتحسين مستمر.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية؟

١,٣ أهمية البحث:

تُعد الاتصالات الإدارية من العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على فعالية القرارات الإدارية داخل المنظمات، بما في ذلك المؤسسات الأكاديمية مثل جامعة حائل. تأتي أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة لفهم كيف يمكن لتحسين الاتصالات الإدارية أن يسهم في تعزيز جودة القرارات الإدارية، وبالتالي تحسين الأداء العام للجامعة، في بيئة تعليمية تتسم بالتعقيد والتنوع، تعتبر الاتصالات الفعالة أداة أساسية لنقل المعلومات والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية، مما يضمن التنسيق والتكامل اللازمين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

من الناحية النظرية، يسهم هذا البحث في سد الفجوات الموجودة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتأثير الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الأكاديمية. أحد الجوانب النظرية المهمة هو تقديم إطار متكامل يجمع بين النظريات الكلاسيكية والمعاصرة في مجال الاتصالات الإدارية، مما يعزز من فهمنا لكيفية تأثير هذه الاتصالات على جودة القرارات الإدارية، هذا الإطار يمكن أن يكون مرجعاً هاماً للباحثين والأكاديميين الذين يسعون لفهم الديناميكيات المعقدة للاتصالات داخل المؤسسات الأكاديمية.

علاوة على ذلك، يهدف البحث إلى استكشاف تأثير التكنولوجيا الحديثة على الاتصالات الإدارية وكيفية تكاملها مع الممارسات التقليدية، هذا الجانب النظري يسهم في تقديم رؤى جديدة حول كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة وفعالية الاتصالات الإدارية، مما يفتح الباب أمام مزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على هذه النتائج لتطوير نماذج وأطر نظرية جديدة.

كما يساهم البحث في توضيح الأبعاد الثقافية والاجتماعية للاتصالات الإدارية، والتي غالباً ما تُهمل في الأدبيات الحالية، فهم هذه الأبعاد يساعد في تقديم صورة أكثر شمولية لكيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على الاتصالات والقرارات الإدارية، مما يمكن أن يؤدي إلى تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين الاتصالات في بيئات متنوعة.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

من الناحية العملية، يعد هذا البحث ذا أهمية كبيرة لأنه يقدم حلولاً عملية لتحسين الاتصالات الإدارية في جامعة حائل، مما يمكن أن يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وزيادة كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية، هذا البحث يمكن أن يكون دليلاً عملياً للإداريين والأكاديميين في جامعة حائل لتطوير سياسات وإجراءات تهدف إلى تحسين قنوات الاتصال الداخلي، مما يعزز من التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية.

البحث يسعى أيضاً إلى تقديم توصيات محددة لتطوير برامج تدريبية تستهدف تحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس. هذه البرامج يمكن أن تسهم في تعزيز قدرات الموظفين على التواصل بفعالية، مما يقلل من الأخطاء وسوء الفهم ويزيد من جودة القرارات المتخذة، تطوير هذه المهارات يمكن أن يكون له تأثير مباشر على رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يعزز من الأداء العام للجامعة.

علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد البحث في تطوير أنظمة تقييم فعالة لقياس جودة الاتصالات الإدارية وتأثيرها على القرارات. هذه الأنظمة يمكن أن توفر أدوات قياس دقيقة تساعد الإدارة في تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الاتصالات الحالي، مما يتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية وتحسين مستمر، هذه الأدوات يمكن أن تكون مفيدة ليس فقط لجامعة حائل، بل أيضاً لمؤسسات أكاديمية أخرى تسعى لتحسين كفاءة عملياتها الإدارية.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر الاتصالات الهابطة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل؟

ما أثر الاتصالات الصاعدة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل؟

ما أثر الاتصالات الأفقية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل؟

ما أثر الاتصالات المكتوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

اهداف البحث الفرعية:

تحديد أثر الاتصالات الهابطة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

تحديد أثر الاتصالات الصاعدة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

تحديد أثر الاتصالات الأفقية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

تحديد أثر الاتصالات المكتوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الهابطة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الأفقية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات المكتوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

١,٧ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٤)

١,٨ نطاق الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جامعة حائل - مدينة حائل.

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الاول للعام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في الجامعة.

الحدود المكانية: يتم اجراء على جامعة حائل بمدينة حائل. في المملكة العربية السعودية

نبذة عن مكان التطبيق

جامعة حائل هي إحدى الجامعات الرائدة في المملكة العربية السعودية، وتقع في مدينة حائل. تأسست الجامعة في عام ٢٠٠٥، ومنذ ذلك الحين أصبحت مركزاً أكاديمياً متميزاً يخدم الآلاف من الطلاب والباحثين. تسعى الجامعة إلى تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، وتقديم برامج تعليمية مبتكرة تتماشى مع احتياجات السوق المحلي والدولي. تضم الجامعة العديد من الكليات التي تغطي مجموعة واسعة من التخصصات الأكاديمية والعلمية، مما يجعلها محوراً للتعليم العالي في المنطقة الشمالية من المملكة. (جامعة حائل، ٢٠٢٤)

القطاع الأكاديمي في المملكة العربية السعودية يشهد نمواً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، مدعوماً بسياسات حكومية تهدف إلى تعزيز التعليم العالي والبحث العلمي. تعتبر الجامعات السعودية، ومنها جامعة حائل، جزءاً أساسياً من رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد قائم على المعرفة. تسهم الجامعات في تطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز البحث والابتكار، ودعم التنمية المستدامة من خلال تقديم تعليم عالي الجودة. (البدرى، ٢٠٢٠)

تتناول هذه الدراسة تحليل أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في جامعة حائل، من خلال التركيز على أربعة أبعاد رئيسية: الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، والاتصالات المكتوبة.

تشير الاتصالات الهابطة إلى تدفق المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. تشمل هذه الاتصالات التوجيهات والأوامر والسياسات والقرارات التي تصدر من الإدارة العليا إلى الموظفين. في جامعة حائل، تعتبر الاتصالات الهابطة أساسية لضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح، وتوجيه

الموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. تساهم الاتصالات الهابطة الفعالة في توفير وضوح في الأدوار والمسؤوليات، وتقليل الغموض في بيئة العمل.

تشير الاتصالات الصاعدة إلى تدفق المعلومات من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا. تشمل هذه الاتصالات التقارير والمقترحات والملاحظات التي يقدمها الموظفون إلى الإدارة العليا. في جامعة حائل، تساهم الاتصالات الصاعدة في تقديم تغذية راجعة مهمة للإدارة العليا، مما يساعد في تحسين عمليات اتخاذ القرار. الاتصالات الصاعدة الفعالة تمكن الإدارة من فهم تحديات الموظفين واحتياجاتهم، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. (عايض، ٢٠٢٠)

تشير الاتصالات الأفقية إلى تدفق المعلومات بين الموظفين على نفس المستوى الإداري. تشمل هذه الاتصالات التنسيق والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة. في جامعة حائل، تساهم الاتصالات الأفقية في تعزيز التعاون بين الكليات والأقسام، وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات. الاتصالات الأفقية الفعالة تعزز من كفاءة العمل الجماعي، وتحسن من جودة القرارات التي تتخذ بشكل مشترك بين الفرق المختلفة.

تشير الاتصالات المكتوبة إلى استخدام المستندات والرسائل والنشرات لنقل المعلومات داخل المنظمة. تشمل هذه الاتصالات المذكرات الداخلية، والتقارير، والبريد الإلكتروني، واللوائح والإجراءات. في جامعة حائل، تلعب الاتصالات المكتوبة دورًا حيويًا في توثيق القرارات والسياسات والإجراءات، وضمان توافر مرجعيات واضحة للموظفين. الاتصالات المكتوبة الفعالة تساهم في تحقيق الشفافية وتوفير سجلات دقيقة للقرارات المتخذة، مما يعزز من فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. (عايض، ٢٠٢٠)

وعليه تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل. من خلال التركيز على أبعاد الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، والاتصالات المكتوبة، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تحسين عمليات اتخاذ القرار في البيئة الأكاديمية. تظهر الدراسة أن الاتصالات الإدارية الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الكفاءة والشفافية في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للجامعة وتحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية. تعد هذه الدراسة خطوة مهمة في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الاتصالات الإدارية وتحقيق فاعلية أكبر في القرارات الإدارية في القطاع الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية. (البدر، ٢٠٢٠)

٩, ١ مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

الاتصالات الإدارية تلعب دوراً محورياً في نجاح المنظمات الحديثة، حيث تعتبر العمود الفقري لعملية صنع القرار وتنفيذه. في هذا الفصل، سنستكشف العلاقة الوثيقة بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية، مسلطين الضوء على الأسس النظرية التي تدعم هذه العلاقة. سنتناول مفاهيم الاتصال الإداري بأشكاله المختلفة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، صاعدة أو هابطة أو أفقية، وكيف تؤثر هذه الأنماط على جودة وسرعة اتخاذ القرارات. كما سنستعرض النظريات الرئيسية في مجال الاتصالات الإدارية وصنع القرار، مثل نظرية المعلومات الإدارية ونظرية القرار الرشيد، وكيف تتقاطع هذه النظريات لتشكيل إطاراً متكاملًا لفهم دور الاتصالات في تعزيز فاعلية القرارات الإدارية. من خلال هذه النظرة العامة، سنضع الأساس لفهم عميق للعلاقة بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات، مما يمهّد الطريق لتحليل أكثر تفصيلاً في الأقسام اللاحقة من هذا الفصل. (محمد، ٢٠١٩)

يكتسب الإطار النظري لهذا البحث أهمية بالغة كونه يشكل الأساس الفكري والمفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة بأكملها. أولاً، يوفر الإطار النظري خلفية شاملة حول مفاهيم الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية، مما يساعد في تحديد وتوضيح المتغيرات الرئيسية للبحث. ثانياً، يساهم في تحديد العلاقات المفترضة بين هذه المتغيرات، مما يسمح بصياغة فرضيات البحث بشكل دقيق ومدروس. ثالثاً، يوفر الإطار النظري الأساس لتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً في البحث، مما يسمح بربط النتائج التجريبية بالنظريات والدراسات السابقة. رابعاً، يساعد في تحديد الفجوات في المعرفة الحالية حول الموضوع، مما يوجه البحث نحو المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف. خامساً، يوفر الإطار النظري لغة مشتركة ومفاهيم موحدة تسهل التواصل بين الباحثين والممارسين في هذا المجال. أخيراً، يساهم في تعزيز صحة وموثوقية البحث من خلال ربطه بالأدبيات العلمية المعترف بها في مجال الإدارة والاتصالات التنظيمية. بهذه الطرق، يشكل الإطار النظري حجر الأساس لبناء بحث متماسك وذو قيمة علمية وعملية. (محمد، ٢٠١٧)

يتمحور هذا البحث حول متغيرين رئيسيين: الاتصالات الإدارية كمتغير مستقل، وفاعلية القرارات الإدارية كمتغير تابع. الاتصالات الإدارية تشمل جميع أشكال تبادل المعلومات والأفكار داخل المنظمة، سواء كانت شفوية أو مكتوبة، رسمية أو غير رسمية. تتضمن هذه الاتصالات عدة أبعاد مثل وضوح الرسائل، توقيت الاتصال، قنوات الاتصال المستخدمة، والتغذية الراجعة. من ناحية أخرى، فاعلية القرارات الإدارية تشير إلى مدى تحقيق القرارات لأهدافها المرجوة، وتقاس من خلال عدة مؤشرات مثل جودة القرار، سرعة اتخاذه، درجة قبوله من قبل المنفذين، ومدى تحقيقه للنتائج المطلوبة. الفرضية الأساسية للبحث هي أن الاتصالات

الإدارية الفعالة تؤدي إلى تحسين فاعلية القرارات الإدارية. سيتم دراسة هذه العلاقة من خلال تحليل كيفية تأثير مختلف جوانب الاتصالات الإدارية على مراحل صنع القرار، بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات، مروراً بتقييم البدائل، وصولاً إلى اتخاذ القرار وتنفيذه. كما سيتم النظر في العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على هذه العلاقة، مثل الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة في الاتصالات. من خلال فهم هذه المتغيرات وتفاعلاتها، يهدف البحث إلى تقديم رؤى قيمة حول كيفية تحسين فاعلية القرارات الإدارية من خلال تعزيز الاتصالات الإدارية. (محادين، ٢٠١٤)

٢,٢ المتغير الاول: الاتصالات الإدارية

٢,٢,١ التعريف:

الاتصالات الإدارية هي عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. وهي تشمل جميع أشكال التواصل الرسمي وغير الرسمي التي تحدث في بيئة العمل، سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية. تعتبر الاتصالات الإدارية حجر الأساس في العمليات الإدارية، حيث تسهل تنسيق الأنشطة، وتوجيه الموظفين، وصنع القرارات، وحل المشكلات. كما أنها تلعب دوراً حيوياً في بناء العلاقات داخل المنظمة، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتحفيز الأداء. تتميز الاتصالات الإدارية الفعالة بالوضوح، والدقة، والتوقيت المناسب، والشمولية، والقدرة على التكيف مع مختلف المستويات التنظيمية والخلفيات الثقافية للموظفين. من خلال هذه الخصائص، تساهم الاتصالات الإدارية في خلق بيئة عمل متناغمة وفعالة، تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (القضاة، ٢٠١٦)

٢,٢,٢ التطور:

تطورت الاتصالات الإدارية بشكل كبير عبر التاريخ، متأثرة بالتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية. في بدايات القرن العشرين، كانت الاتصالات الإدارية تركز بشكل أساسي على نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، متبعة نموذج الاتصال الهرمي التقليدي. مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات، بدأ الاهتمام يتحول نحو أهمية الاتصالات غير الرسمية والتغذية الراجعة من الموظفين. في الستينيات والسبعينيات، مع تطور نظريات النظم والإدارة بالأهداف، أصبحت الاتصالات الإدارية أكثر تعقيداً وشمولية، مع التركيز على الاتصالات متعددة الاتجاهات. الثورة الرقمية في التسعينيات وما بعدها أحدثت تحولاً جذرياً في الاتصالات الإدارية، حيث أدخلت البريد الإلكتروني، والإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي، مما سمح بالاتصال الفوري وتبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر كفاءة. في العصر الحالي، تواجه الاتصالات الإدارية تحديات وفرص جديدة مع ظهور الذكاء الاصطناعي، وتقنيات الواقع الافتراضي والمعزز، والعمل عن بعد، مما يتطلب مهارات اتصال متطورة وقدرة على التكيف مع البيئات الافتراضية والهجينة. هذا التطور المستمر يعكس الأهمية المتزايدة للاتصالات الإدارية في نجاح المنظمات الحديثة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. (محمد، ٢٠١٩)

الاتصالات الهابطة:

الاتصالات الهابطة هي نمط من الاتصالات الإدارية يتدفق من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي. تهدف هذه الاتصالات إلى نقل التوجيهات، والسياسات، والقرارات، والمعلومات الضرورية لتنفيذ المهام من القيادة العليا إلى الموظفين في المستويات التشغيلية. تتخذ الاتصالات الهابطة عدة أشكال، مثل التعليمات المباشرة، والمذكرات الداخلية، والتقارير السنوية، والنشرات الإخبارية، واجتماعات الموظفين. تلعب هذه الاتصالات دوراً حاسماً في توضيح أهداف المنظمة، وشرح استراتيجياتها، وتوجيه الأداء، وتحفيز الموظفين. ومع ذلك، فإن الاعتماد المفرط على الاتصالات الهابطة قد يؤدي إلى مشاكل مثل عدم فهم احتياجات الموظفين، وضعف التغذية الراجعة، وانخفاض الروح المعنوية. لذلك، من المهم موازنة الاتصالات الهابطة مع أشكال أخرى من الاتصال لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة. (العنزي، ٢٠١٠)

الاتصالات الصاعدة:

الاتصالات الصاعدة هي نمط من الاتصالات الإدارية يتدفق من المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا. تعتبر هذه الاتصالات حيوية لنجاح المنظمة، حيث توفر للإدارة العليا معلومات قيمة عن العمليات اليومية، وتحديات العمل، وآراء الموظفين، واقتراحاتهم للتحسين. تشمل أشكال الاتصالات الصاعدة التقارير، والشكاوى، واستطلاعات رأي الموظفين، وصناديق الاقتراحات، واجتماعات العصف الذهني. تساهم هذه الاتصالات في تعزيز المشاركة الفعالة للموظفين، وتحسين عملية صنع القرار، وزيادة الشعور بالانتماء والتقدير لدى العاملين. كما أنها تساعد الإدارة على اكتشاف المشاكل مبكراً وتطوير حلول أكثر فعالية. ومع ذلك، قد تواجه الاتصالات الصاعدة تحديات مثل الخوف من الانتقام، أو تصفية المعلومات عبر المستويات الإدارية المختلفة. لذا، من الضروري خلق بيئة عمل تشجع على الصراحة والشفافية، وتوفير قنوات اتصال متعددة لضمان وصول المعلومات الصاعدة بدقة وفعالية إلى صناع القرار. (علي، ٢٠١٩)

الاتصالات الأفقية:

الاتصالات الأفقية هي نمط من الاتصالات الإدارية التي تحدث بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري. تلعب هذه الاتصالات دوراً حيوياً في تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات داخل المنظمة. تساهم الاتصالات الأفقية في تبادل المعلومات والخبرات، وحل المشكلات

المشتركة، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية. تتخذ هذه الاتصالات عدة أشكال، مثل الاجتماعات بين الأقسام، والمشاريع المشتركة، و فرق العمل متعددة الوظائف، والمناقشات غير الرسمية. تعزز الاتصالات الأفقية الفعالة الإبداع والابتكار من خلال تسهيل تبادل الأفكار بين مختلف التخصصات. كما أنها تساعد في تقليل الازدواجية في العمل وتحسين الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، قد تواجه الاتصالات الأفقية تحديات مثل التنافس بين الأقسام أو صعوبات في تحديد المسؤوليات. لذلك، من المهم وضع آليات واضحة لتسهيل وتشجيع الاتصالات الأفقية، مع الحفاظ على التوازن مع الهيكل التنظيمي الرسمي. (عبد العال، ٢٠٢٠)

الاتصالات المكتوبة:

الاتصالات المكتوبة هي شكل أساسي من أشكال الاتصالات الإدارية، وتشمل جميع الرسائل والوثائق المكتوبة التي يتم تبادلها داخل المنظمة وخارجها. تتميز الاتصالات المكتوبة بقدرتها على توثيق المعلومات بشكل دائم، مما يجعلها مرجعاً مهماً للقرارات والسياسات التنظيمية. تشمل أشكال الاتصالات المكتوبة التقارير، والمذكرات الداخلية، والبريد الإلكتروني، والعقود، والنشرات الإخبارية، ودليل السياسات والإجراءات. تتيح الاتصالات المكتوبة نقل المعلومات المعقدة والتفصيلية بدقة، وتضمن وصول نفس الرسالة إلى جميع المتلقين المستهدفين. كما أنها توفر سجلاً قانونياً وإدارياً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة. في العصر الرقمي، تطورت الاتصالات المكتوبة لتشمل أشكالاً جديدة مثل الرسائل النصية القصيرة والمنشورات على منصات التواصل الداخلية. ومع ذلك، فإن الاعتماد المفرط على الاتصالات المكتوبة قد يؤدي إلى بطء في تبادل المعلومات أو سوء فهم بسبب غياب التفاعل المباشر. لذلك، من المهم الموازنة بين الاتصالات المكتوبة والأشكال الأخرى من الاتصال، واختيار الوسيلة المناسبة بناءً على طبيعة الرسالة وأهميتها. (عبد العال، ٢٠٢٠)

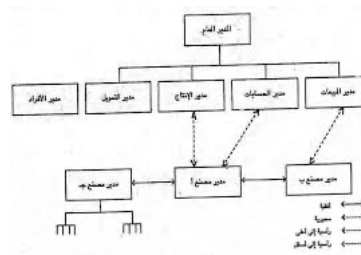
٢,٢,٤ النظريات:

تستند الاتصالات الإدارية إلى مجموعة متنوعة من النظريات التي تفسر كيفية حدوث الاتصال وتأثيره في المنظمات. من أبرز هذه النظريات: نظرية المعلومات لشانون وويفر، التي تركز على الجوانب التقنية للاتصال وكيفية نقل الرسائل بكفاءة. نظرية الاتصال الخطي لبيرلو، التي تحدد العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية (المرسل، الرسالة، القناة، المستقبل). نظرية الأنظمة، التي تنظر إلى الاتصالات كجزء من نظام أكبر داخل المنظمة، مؤكدة على الترابط بين مختلف العناصر. نظرية الاتصال الشبكي، التي تدرس كيفية انتشار المعلومات عبر الشبكات الاجتماعية داخل المنظمات. نظرية الثقافة التنظيمية لشاين، التي تربط الاتصالات بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة. نظرية التبادل الاجتماعي، التي تفسر الاتصالات من منظور التبادل

والمنفعة المتبادلة بين الأطراف. نظرية الإدارة بالأهداف لدروكر، التي تؤكد على أهمية الاتصالات في تحديد وتحقيق الأهداف التنظيمية. هذه النظريات مجتمعة توفر إطاراً شاملاً لفهم ديناميكيات الاتصالات الإدارية، وتساعد في تطوير استراتيجيات اتصال فعالة تتناسب مع احتياجات المنظمات المعاصرة وتحدياتها. (عايض، ٢٠٢٠)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: الاتصالات الإدارية



(محمد، ٢٠١٩)

٢,٣ المتغير الثاني: القرارات الإدارية

٢,٣,١ التعريف:

القرارات الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وأساس نجاح المنظمات. وهي تمثل الاختيار الواعي والمدرس بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد. تتضمن هذه القرارات تحديد المسار الأفضل للعمل من بين عدة خيارات متاحة، بناءً على تحليل المعلومات والبيانات المتوفرة وتقييم النتائج المحتملة لكل بديل. وتعتبر القرارات الإدارية من أهم المسؤوليات التي يضطلع بها المديرون في مختلف المستويات التنظيمية، حيث تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. (محمد، ٢٠١٩)

٢,٣,٢ التطور:

شهدت القرارات الإدارية تطوراً كبيراً عبر الزمن، متأثرة بالتغيرات في بيئة الأعمال والتقدم التكنولوجي. في البداية، كانت القرارات تعتمد بشكل كبير على الخبرة الشخصية والحدس، ثم تطورت لتشمل الأساليب العلمية والكمية في صنع القرار. ومع ظهور نظريات الإدارة الحديثة، أصبح هناك تركيز أكبر على المشاركة في صنع القرار وأهمية مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية. في العصر الحديث، أدى التقدم في تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي إلى ظهور أنظمة دعم القرار المتطورة، التي تساعد المديرين في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، معتمدة على تحليل كميات هائلة من البيانات في وقت قصير. (عاصي، ٢٠٢٠)

٢,٣,٣ الأبعاد:

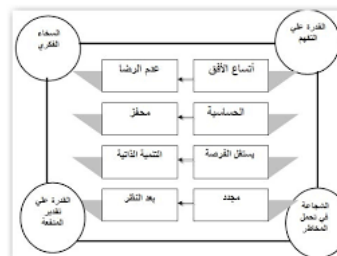
تتضمن القرارات الإدارية عدة أبعاد رئيسية تؤثر على فعاليتها وتأثيرها في المنظمة. البعد الأول هو البعد الاستراتيجي، الذي يتعلق بالقرارات طويلة المدى التي تحدد اتجاه المنظمة ومستقبلها. البعد الثاني هو البعد التكتيكي، وهو يرتبط بالقرارات متوسطة المدى التي تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجيات. البعد الثالث هو البعد التشغيلي، ويشمل القرارات اليومية التي تضمن سير العمليات بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، هناك البعد الأخلاقي الذي يتعلق بمدى توافق القرارات مع القيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة والمجتمع. وأخيراً، البعد البيئي الذي يراعي تأثير القرارات على البيئة المحيطة والمجتمع ككل. فهم هذه الأبعاد وموازنتها يساعد المديرين في اتخاذ قرارات شاملة ومتوازنة تخدم مصالح المنظمة وأصحاب المصلحة على حد سواء. (عاصي، ٢٠٢٠)

٤, ٣, ٢ النظريات:

تطورت العديد من النظريات حول القرارات الإدارية لتفسير وتحسين عملية صنع القرار في المنظمات. من أبرز هذه النظريات نظرية العقلانية المحدودة لهيربرت سايمون، التي تقر بأن متخذي القرار لا يمتلكون معلومات كاملة ولا قدرة مطلقة على معالجتها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات "مرضية" بدلاً من "مثالية". كما تعد نظرية الاحتمالات ونظرية المباريات من النظريات المهمة في مجال القرارات الإدارية، حيث توفران أدوات لتحليل المواقف التنافسية واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين. بالإضافة إلى ذلك، قدمت نظرية القرار التشاركي رؤى حول أهمية إشراك الموظفين في عملية صنع القرار لزيادة الالتزام والفعالية. وفي السياق الحديث، ظهرت نظريات تركز على دور البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وسرعتها. فهم وتطبيق هذه النظريات يساعد المديرين على تحسين عملية صنع القرار وتكييفها مع التحديات المعاصرة في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار. (صالح، ٢٠٢٠)

۵، ۳، ۲ رسم توضیحی:

شكل ٣: القرارات الإدارية



(صالح، ٢٠٢٠)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية

٢,٤,١ الأنماط:

تظهر العديد من الأنماط في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية. أولاً، هناك نمط إيجابي يتمثل في أن الاتصالات الإدارية الفعالة تؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والشاملة في الوقت المناسب. كما يظهر نمط يربط بين شفافية الاتصالات وزيادة قبول القرارات وتنفيذها بفعالية من قبل الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يبرز نمط يوضح أن الاتصالات الإدارية متعددة الاتجاهات (صاعدة، هابطة، وأفقية) تساهم في اتخاذ قرارات أكثر شمولية وتوازناً. ومن ناحية أخرى، يظهر نمط سلبي حيث تؤدي الاتصالات الضعيفة أو المحدودة إلى قرارات غير فعالة أو غير مدروسة بشكل كافٍ. أخيراً، هناك نمط يربط بين استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات الإدارية وزيادة سرعة ودقة القرارات الإدارية، خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة. (الشماسين، ٢٠١٥)

٢,٤,٢ الصراعات:

تظهر عدة صراعات في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية. أحد أبرز هذه الصراعات هو التوازن بين سرعة الاتصال وجودة المعلومات المنقولة، حيث قد تؤدي الرغبة في اتخاذ قرارات سريعة إلى التضحية بدقة وشمولية المعلومات. كما يبرز صراع بين الحاجة إلى الشفافية في الاتصالات وضرورة الحفاظ على سرية بعض المعلومات الحساسة، مما قد يؤثر على فاعلية القرارات. بالإضافة إلى ذلك، هناك صراع بين الرغبة في المشاركة الواسعة في عملية صنع القرار من خلال الاتصالات المفتوحة، وبين الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة في بعض المواقف. كما يظهر صراع بين الاعتماد على الاتصالات الرسمية والحاجة إلى الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية في جمع المعلومات واتخاذ القرارات. وأخيراً، هناك صراع بين الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في الاتصالات الإدارية وأهمية الحفاظ على العنصر الإنساني في عملية صنع القرار. (الزيادات، ٢٠١٧)

٣, ٤, ٢ الفجوات:

تبرز عدة فجوات في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية، والتي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة. إحدى هذه الفجوات هي فهم التأثير الدقيق لمختلف أساليب الاتصال (مثل الاتصال الشفهي مقابل الكتابي، أو الرسمي مقابل غير الرسمي) على جودة القرارات الإدارية في سياقات تنظيمية مختلفة. كما توجد فجوة في فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الاتصالات وفاعلية القرارات، وكيف يمكن تكيف استراتيجيات الاتصال لتناسب ثقافات مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لمزيد من البحث حول تأثير التكنولوجيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة على العلاقة بين الاتصالات والقرارات الإدارية. كما توجد فجوة في فهم كيفية تطوير مهارات الاتصال لدى المديرين بشكل فعال لتحسين قدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة. وأخيراً، هناك حاجة لدراسة أعمق حول كيفية قياس وتقييم فعالية الاتصالات الإدارية وتأثيرها على جودة القرارات بشكل كمي ونوعي. (الربيع، ٢٠١٥)

٤, ٤, ٢ رسم توضيحي:

شكل ٤: اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية



(بوقاسم، ٢٠٢١)

٢,٥ الخلاصة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يكشف الإطار النظري لدراسة أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية عن عدة نتائج هامة. أولاً، تبين أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً حيوياً في جودة وفعالية القرارات الإدارية، حيث تساهم في توفير المعلومات اللازمة وتسهيل تبادل الأفكار والآراء. ثانياً، أظهرت الدراسات أن الاتصالات الفعالة تعزز مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى قرارات أكثر قبولاً وفعالية في التنفيذ. ثالثاً، تبين أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات الإدارية يساهم في تسريع عملية صنع القرار وتحسين دقتها، خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة. رابعاً، أشارت النتائج إلى أهمية التوازن بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. وأخيراً، أكدت الدراسات على ضرورة تطوير مهارات الاتصال لدى المديرين كعنصر أساسي في تحسين قدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة.

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

تفتح نتائج هذا البحث آفاقاً واسعة للدراسات المستقبلية في مجال الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات. أحد المجالات الواعدة للبحث المستقبلي هو دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة على العلاقة بين الاتصالات والقرارات الإدارية، وكيف يمكن الاستفادة من هذه التقنيات لتحسين جودة القرارات. كما يمكن للبحوث المستقبلية أن تركز على تطوير نماذج كمية لقياس فعالية الاتصالات الإدارية وتأثيرها على جودة القرارات. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لدراسات طويلة لفهم كيفية تطور العلاقة بين الاتصالات والقرارات الإدارية مع مرور الوقت وتغير الظروف البيئية. يمكن أيضاً للبحوث المستقبلية أن تستكشف تأثير الثقافات التنظيمية والوطنية المختلفة على العلاقة بين الاتصالات وفعالية القرارات، مما قد يساعد في تطوير استراتيجيات اتصال مخصصة لسياقات ثقافية متنوعة.

٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يقدم هذا البحث عدة مساهمات قيمة في مجال دراسة العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية. أولاً، يوفر إطاراً نظرياً شاملاً يجمع بين النظريات الكلاسيكية والحديثة في مجالي الاتصالات والقرارات الإدارية، مما يساعد في فهم أعمق للعلاقة بينهما. ثانياً، يسلط الضوء على الأنماط والصراعات والفجوات في هذا المجال، مما يوجه الباحثين نحو المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل. ثالثاً، يقدم البحث رؤى عملية للمديرين والمنظمات حول كيفية تحسين الاتصالات الإدارية لتعزيز فاعلية القرارات،

مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي. رابعاً، يفتح البحث آفاقاً جديدة لدراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على العلاقة بين الاتصالات والقرارات الإدارية، مما يساعد المنظمات في التكيف مع التحولات الرقمية. وأخيراً، يساهم البحث في تعزيز الوعي بأهمية تطوير مهارات الاتصال كجزء أساسي من تنمية القدرات القيادية والإدارية.

٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق من أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جامعة حائل - مدينة حائل، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

٣,٢,١ الاتصالات الإدارية

تشير الاتصالات الإدارية إلى عملية تبادل المعلومات والأفكار بين مستويات الإدارة المختلفة داخل المؤسسة، سواء كانت داخلية بين الأقسام والإدارات أو خارجية مع الأطراف المعنية. تهدف الاتصالات الإدارية إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين الموظفين والإدارات، وتعزيز الفهم المشترك والسيطرة على سير العمل بما يحقق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة.

٣,٢,٢ القرارات الإدارية

القرارات الإدارية هي عملية اختيار البدائل أو الخطوات الملائمة من قبل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة وتنظيم العمليات بفعالية. تتضمن القرارات الإدارية تحليل المعلومات المتاحة، وتحديد الحلول المثلى، واتخاذ قرارات استراتيجية أو تكتيكية لتحقيق التقدم والتكيف مع التغيرات.

٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٥: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في جامعة حائل في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٨٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيف	العدد
جامعة حائل	مدير ودكتور جامعي	٢٠
	موظف اداري	١٠٠
	موظف فني	٦٠

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٦٠) موظفًا، بنسبة (٣٠%) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

اسم الشركة	التصنيف	العدد
جامعة حائل	مدير ودكتور جامعي	٥
	موظف اداري	٤٥
	موظف فني	١٠

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظرًا لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (٦٠) استبانة على أفراد العينة.

٣,٥ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (إدارة الرواتب والاجور) والمتغير التابع (اداء الموظف) شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية

٣,٥,١ المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية

تم الاعتماد على استبانة الباحث عاصي، ٢٠٢٠، من اجل قياس الاتصالات الإدارية في الجامعة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٤ ابعاد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٣: المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
الاتصالات الإدارية	الاتصالات الهابطة	٣ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:
	الاتصالات الصاعدة	٣ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:
	الاتصالات الافقية	٣ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:

الاتصالات المكتوبة	٣ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:
--------------------	----------	---

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٥,٢ المتغير التابع: القرارات الإدارية

تم الاعتماد على استبانة الباحث عاصي، ٢٠٢٠، من أجل قياس فاعلية القرارات الإدارية ، حيث تتكون الاستبانة من عدد ١٠ عبارات مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٤: المتغير التابع: القرارات الإدارية

المتغير	عدد العبارات	المرجع
القرارات الإدارية	١٠ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٦ أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

٣,٦,١ البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعبر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة ، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

٣,٦,٢ البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨ الخاتمة

في هذا الفصل الثالث، تم شرح منهجية البحث التي استخدمت للتحقيق في أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على جامعة حائل بمدينة حائل. يوضح هذا الفصل التعريفات الإجرائية للمتغيرات الأساسية، حيث تم تعريف الاتصالات الإدارية بأنها عملية تبادل المعلومات بين مستويات الإدارة المختلفة داخل المؤسسة بهدف تحقيق التنسيق والتكامل بين الإدارات والموظفين، وتسهيل سير العمل لتحقيق الأهداف المؤسسية. أما القرارات الإدارية، فهي عملية اختيار الحلول أو الإجراءات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة بعد دراسة الخيارات المتاحة، وتؤثر بشكل مباشر على فاعلية الإدارة. تم تصميم البحث بناءً على فلسفة الوضعية، باستخدام منهج استنتاجي واستراتيجية دراسة الحالة، مع جمع البيانات عبر استبيانات موزعة على عينة عشوائية بسيطة من ٦٠ موظفًا، تمثل ٣٠٪ من مجتمع الدراسة المكون من ١٨٠ موظفًا في الجامعة. تم تقسيم العينة إلى مدراء وأعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين وفنيين. اعتمد البحث على استبيانين رئيسيين: الأول لقياس الاتصالات الإدارية من خلال أربعة أبعاد تشمل الاتصالات الهابطة، الصاعدة، الأفقية، والمكتوبة، والثاني لقياس فاعلية القرارات الإدارية من خلال عشرة عبارات. تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبيانات، بينما تم استخدام البيانات الثانوية من مصادر أدبية سابقة لتطوير الإطار النظري للبحث وتفسير النتائج. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٨، حيث تم إجراء التحليل الوصفي لتوصيف العينة واختبارات الصدق والثبات، مثل التحليل العاملي الاستكشافي واختبار كرونباخ ألفا، لضمان دقة وثبات الأدوات البحثية المستخدمة.

٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

٤,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS٢٨

٤,٢ خصائص عينة الدراسة:

تم تصميم عينة الدراسة لتعكس توزيعاً متنوعاً يشمل مختلف الجوانب الديموغرافية والمهنية للعاملين، تم تحديد تكرارات ونسب مئوية لأفراد العينة وفقاً للمعايير التالية:

١. الجنس: يشمل الذكور والإناث.

٢. الفئة العمرية: تنقسم إلى أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، وأكثر من ٥٠ سنة.

٣. المؤهل العلمي: يشمل ثانوي ، دبلوم عالي، بكالوريوس، دراسات عليا.

٤. طبيعة العمل: قادة ، موظفين، تقنيين

٥. عدد سنوات الخبرة: تشمل أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، ومن ٢١ سنة فأكثر.

وفيما يلي نتيجة البيانات الديمغرافية:

جدول ٥: خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكور	32	53.3%
	إناث	28	46.7%
	الإجمالي	60	100%
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	12	20.0%
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	19	31.7%
	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	14	23.3%

25.0%	15	أكثر من ٥٠ سنة	
100%	60	الإجمالي	
15.0%	9	ثانوي	المؤهل العلمي
25.0%	15	دبلوم عالي	
38.3%	23	بكالوريوس	
21.7%	13	دراسات عليا	
100%	60	الإجمالي	
20.0%	12	قادة	طبيعة العمل
56.7%	34	موظفين	
23.3%	14	تقنيين	
100%	60	الإجمالي	
16.7%	10	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
30.0%	18	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
31.7%	19	من ١١ إلى ٢٠ سنة	
21.7%	13	21 سنة فأكثر	
100%	60	الإجمالي	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٤,٣ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨ . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقا ل (Hair et al. ٢٠٠٦)

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ ، كما يلي:

جدول ٦: صدق مقاييس الدراسة

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج
المتغير الأول: الاتصالات الإدارية	البعد الاول: الاتصالات الهابطة	١	0.85	0.84	0.56	0.01	0.77
		٢		0.77	0.45	0.01	
		٣		0.72	0.53	0.01	
		١		0.69	0.42	0.01	0.75
		٢		0.83	0.60	0.01	

		0.01	0.39	0.75		٣	البعد الثاني: الاتصالات الصاعدة	
	0.78	0.01	0.48	0.70		١	البعد الثالث: الاتصالات	
		0.01	0.52	0.80		٢	الافقية	
		0.01	0.43	0.79		٣		
	0.77	0.01	0.58	0.73		١	البعد الرابع: الاتصالات	
		0.01	0.50	0.87		٢	المكتوبة	
		0.01	0.61	0.71		٣		
0.79	0.79	0.01	0.44	0.82		١	القرارات الإدارية	المتغير الثاني:
		0.01	0.47	0.76		٢		
		0.01	0.55	0.88		٣		
		0.01	0.41	0.74		٤		
		0.01	0.59	0.81		٥		
		0.01	0.49	0.79		٦		
		0.01	0.46	0.68		٧		
		0.01	0.51	0.86		٨		

		0.01	0.62	0.72		٩		
		0.01	0.40	0.77		١٠		

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

مقياس تطبيق المتغير الأول (الاتصالات الإدارية): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم اكبر من ٠.٦٥، بالإضافة الى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير المستقل اكبر من ٠.٥٠، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (القرارات الإدارية): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم اكبر من ٠.٦٥، بالإضافة الى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير التابع اكبر من ٠.٥٠، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

٤,٣,٢ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، ولقياس استقرار الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم حساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وفقاً لـ Hair وآخرين (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ ليكون المقياس مستقرًا.

جدول ٧: ثبات مقاييس الدراسة

المتغيرات		عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المتغير الاول	البعد الأول	٣	٠.٧٣٢
	البعد الثاني	٣	٠.٧٧٥
	البعد الثالث	٣	٠.٨٠٤
	البعد الرابع	٣	٠.٨٨٣
المتغير الثاني		١٠	٠.٨٢٧

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

المتغير الأول وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ مرتفعة مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

المتغير الثاني وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ هي (٠.٨٢٧) مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان من خلال الاستناد الى مقياس ليكرت الخماسي وكان كما يلي:

جدول ٨: مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

حيث تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (١٠٠ / ٥) حيث أن (٥) هي مقياس الخماسي، وفيما يلي جود يوضح دلالة المتوسطات الحسابية:

جدول ٩: الوزن النسبي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من ١ الى أقل من ١.٨	غير موافق بشدة	من ٢٠ الى أقل من ٣٦ %	منخفض جدا
من ١.٨ الى أقل من ٢.٦	غير موافق	من ٣٦ الى أقل من ٥٢ %	منخفض
من ٢.٦ الى أقل من ٣.٤	محايد	من ٥٢ الى أقل من ٦٨ %	متوسط
من ٣.٤ الى أقل من ٤.٢	موافق	من ٦٨ الى أقل من ٨٤ %	مرتفع
من ٤.٢ الى أقل من ٥	موافق بشدة	من ٨٤ الى أقل من ١٠٠ %	مرتفع جدا

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي:

جدول ١٠: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المتغير الأول	البعد الأول	٤.٢	٤.٢	٠.٦٤	٠.٥٢	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	٤.١		٠.٥٥		موافق		مرتفع	

	مرتفع		موافق		٠.٤١		٤.٣	البعد الثالث	
	مرتفع		موافق		٠.٣٣		٤.١	البعد الرابع	
مرتفع	مرتفع	موافق	موافق	٠.٦٧	٠.٦٧	٤.٣	٤.٣	المتغير الثاني	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة آراء عينة الدراسة العلاقة بين تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على بنك الإنماء في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض

فيما يخص المتغير الأول، أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو أبعاد هذا المتغير الثلاثة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية عالية ، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المتغير. كما بلغ مستوى الأهمية مرتفعاً لجميع أبعاده، وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد الدراسة بأهمية تبني الموضوع في الشركة محل الدراسة.

أما بالنسبة للمتغير الثاني المتعلق ، فقد أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي قوي نحو أبعاد هذا المتغير أيضاً، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية نتيجة مرتفعة وهذا يعكس إدراك أفراد الدراسة لأهمية تبني الموضوع.

٤,٥ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول ١١: معاملات الارتباط الخطي

الاتصالات الهابطة	الاتصالات الصاعدة	الاتصالات الأفقية	الاتصالات المكتوبة	القرارات الإدارية	
الاتصالات الهابطة	1.0	0.59	0.53	0.67	0.76
الاتصالات الصاعدة	0.66	1.0	0.72	0.66	0.76
الاتصالات الأفقية	0.57	0.7	1.0	0.69	0.77
الاتصالات المكتوبة	0.87	0.77	0.76	1.0	0.57
القرارات الإدارية	0.57	0.76	0.77	0.76	1.0

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات ما بين ٠.٥٧ إلى ٠.٨٧، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع متغيرات وابعاد الدراسة.

٤,٦ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الهابطة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

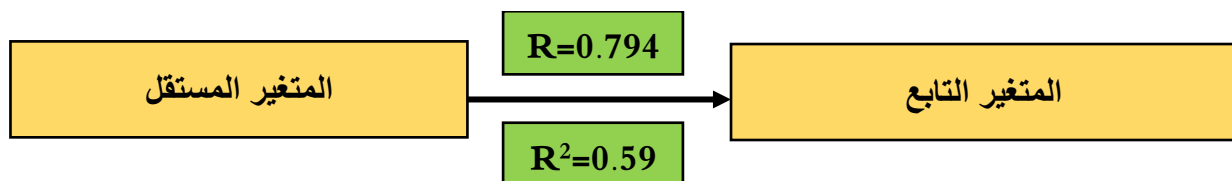
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الأفقية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات المكتوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى:

شكل ٦: الفرضية الأولى

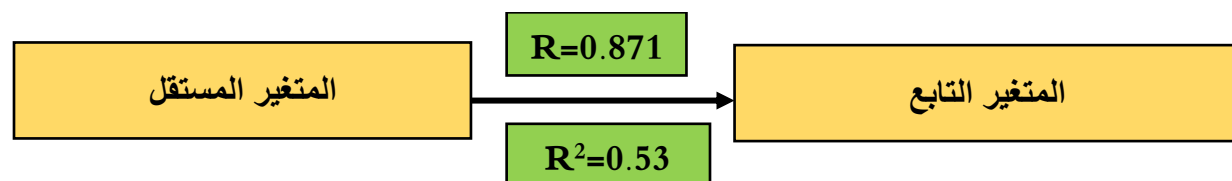


المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الهابطة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الثانية:

شكل ٧: الفرضية الثانية

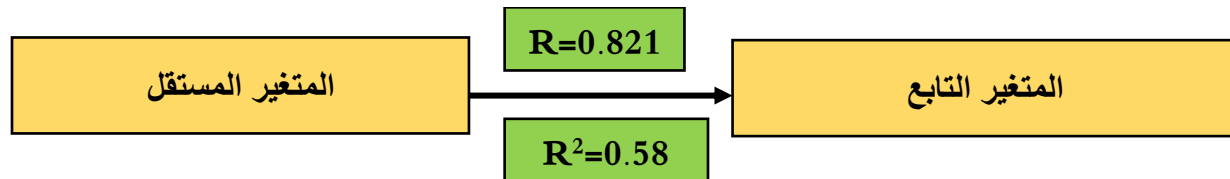


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الثالثة:

شكل ٨: الفرضية الثالثة

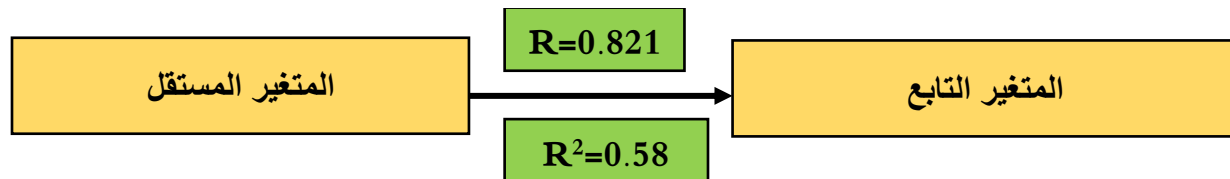


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الأفقية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الرابعة:

شكل ٩: الفرضية الرابعة



المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات المكتوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى جامعة حائل بمدينة حائل، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

٤,٧ الخاتمة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي التي تم عرضها في هذا الفصل، يتضح أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الأنماط المختلفة من الاتصالات الإدارية) والمتغير التابع (فعالية القرارات الإدارية). أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الاتصالات الإدارية—سواء كانت هابطة، صاعدة، أفقية، أو مكتوبة—لها تأثير كبير في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وهو ما يعكس أهمية تحسين هذه الأنماط في بيئة العمل لتحقيق نتائج أفضل في اتخاذ القرارات. بناءً على ذلك، يتم قبول جميع الفرضيات المدروسة، حيث تم التأكد من صحة العلاقة بين هذه الأنماط والفاعلية الإدارية.

أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً ذا دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية. حيث تم التأكد من أن الاتصالات الهابطة، الصاعدة، الأفقية، والمكتوبة جميعها تؤثر بشكل إيجابي على اتخاذ القرارات. وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠,٥٧ و ٠,٨٧، ما يدل على علاقة قوية وإيجابية بين هذه الأنماط وفعالية القرارات.

كما تم اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة وأظهرت النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بصدق عالٍ وثبات كبير، حيث كانت معاملات ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أكبر من ٠,٧، مما يدل على استقرار واستمرارية نتائج الاستبيانات. كما أظهرت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أن القيم كانت أكبر من ٠,٥ لجميع المتغيرات، مما يعزز صدق الأداة بشكل كبير.

٥ قائمة المراجع

١. أبو كركي، إخلاص (٢٠٢٢). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية. المجلة العربية للنشر العلمي , ع ٤٣.
٢. أمين، ساكار (٢٠١٢). الإطار المفاهيمي للمحاسبة في ظل بيئة التجارة الالكترونية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية , مج ٢, ع ١.
٣. البدري، فوزي (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة , مج ٣, ع ٣.
٤. البشير، عصام (٢٠٢٠). دور الاتصالات في التسويق وزيادة المبيعات. رسالة ماجستير. جامعة النيلين.
٥. بن عون، بودالي (٢٠٢٠). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية , مج ١٤, ع ٢.
٦. بوقاسم، محمد (٢٠٢١). دور العملية الاتصالية في اتخاذ القرارات الإدارية: المكتبة الوطنية الجزائرية أنموذجا. مجلة أفكار وآفاق , مج ٩, ع ١.
٧. جامعة حائل (٢٠٢٤). متاح في (www.uoh.edu.sa). تاريخ الاثاحة ٢٠٢٤/٧/٣٠م.
٨. ديوب، محمد عباس (٢٠٠٨). دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل. مجلة جامعة تشرين للبحوث, مج ٣٠, ع ٣.
٩. الربيع، شذا (٢٠١٥). أثر توافر متطلبات إدارة أزمات الأعمال على فاعلية المنظمة في مجموعة الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية
١٠. الزيادات، محمود (٢٠١٧). اتجاهات العاملين نحو اتصالات الأعمال في شركات الاتصالات في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية , ع ١٨
١١. الشماسين، سالم (٢٠١٥). أثر خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات. رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية.

١٢. صالح، إقبال (٢٠٢٠). دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط. رسالة ماجستير. جامعة النيلين.
١٣. عاصي، وسيم على (٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الجامعات. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية , مج ٤٢ , ع ٢١.
١٤. عايض، عبداللطيف (٢٠٢٠). أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية , مج ١٢ , ع ٣١.
١٥. عبدالعال، محمد (٢٠٢٠). الخصائص البيئية لخدمات قطاع الاتصالات واتجاهات تطوير نظام التكاليف بغرض ترشيد القرارات. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية , ع ٦٩.
١٦. على، جعفر (٢٠١٩). الاتصالات التنظيمية ودورها في تعزيز القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية , مج ١٥ , ع ٤.
١٧. العنزي، محمد (٢٠١٠). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
١٨. القضاة، عبدة (٢٠١٦). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة راس المال الفكري : دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير. جامعة جرش.
١٩. محادين، هاشم (٢٠١٤). أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على اداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة أم درمان الاسلامية
٢٠. محمد، حازم كمال (٢٠١٧). الاتصالات الإدارية كمدخل تفاعلي لاتخاذ القرارات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة في محافظة أسيوط. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية , ع ٤٥ , ج ٤.
٢١. محمد، علياء (٢٠١٩). دور نظم المعلومات الادارية في تحقيق التغيير التنظيمي: دراسة حالة. رسالة ماجستير. جامعة إفريقيا العالمية.

٦ الملاحق

٦,١ الاستبيان:

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تحية طيبة وبعد،

نشكركم على تخصيص جزء من وقتكم الثمين للمشاركة في هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى دراسة "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جامعة حائل في مدينة حائل". يهدف هذا البحث إلى فهم كيفية تأثير جودة وكفاءة الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات داخل جامعة حائل، بهدف تحسين الأداء الإداري والأكاديمي للجامعة.

الاتصالات الإدارية: تشير إلى عملية تبادل المعلومات بين مختلف المستويات داخل المنظمة لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال. تعد هذه العملية أساسية لأنها تتيح للقادة والموظفين فهم الأهداف والسياسات والإجراءات، مما يساعد على توجيه العمل بشكل صحيح. فعالية الاتصالات الإدارية ترتبط بتحسين التنسيق بين الإدارات وتعزيز التعاون.

فاعلية القرارات الإدارية: تعني قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفء وفعال. تعتمد هذه الفاعلية على جودة المعلومات المتاحة، والتحليل السليم للبيانات، واستخدام الأساليب المناسبة لحل المشكلات. التواصل الجيد يساهم في توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يرفع من جودة القرارات المتخذة.

نحن نؤمن بأن آرائكم وتجاربكم القيمة ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذا البحث. سيتم استخدام البيانات التي تقدمونها بشكل سري تمامًا ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. لن نطلب منكم أي معلومات شخصية يمكن أن تحدد هويتكم بشكل مباشر، وستُعامل جميع الإجابات بسرية تامة.

إذا كانت لديكم أي استفسارات أو تحتاجون إلى مزيد من التوضيح حول أي سؤال، فلا تترددوا في التواصل معنا.

نشكركم مرة أخرى على مشاركتكم القيمة، ونقدر دعمكم لهذا البحث.

مع خالص الشكر والتقدير،

القسم الأول: البيانات الشخصية

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع (√) أمام الخيار الذي يناسبك داخل المربع :

1- النوع : ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر :

☐ أقل من 30 سنة	☐ 30 وأقل من 40 سنة
☐ 40 وأقل من 50 سنة	☐ 50 وأقل من 60 سنة
☐ 60 سنة فأكثر	

3- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس	☐ دبلوم عالي	☐ ماجستير
☐ دكتوراه	☐ أخرى	

4- التخصص العلمي:

☐ إدارة أعمال	☐ محاسبة	☐ اقتصاد
☐ نظم معلومات	☐ دراسات مصرفية	☐ أخرى

5- المسمى الوظيفي:

☐ موظف	☐ مدير	☐ مدير إدارة	☐ مندوب مبيعات
☐ أخرى			

6- سنوات الخبرة :

☐ 5 وأقل من 10 سنة	☐ 10 وأقل من 15 سنة
☐ 15 وأقل من 20 سنة	☐ 20 سنة فأكثر

جدول ١٢: المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
الاتصالات الإدارية	الاتصالات الهابطة	٣ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:
	الاتصالات الصاعدة	٣ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:
	الاتصالات الأفقية	٣ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:
	الاتصالات المكتوبة	٣ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

البعد	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاتصالات الهابطة	توفر الإدارة العليا توجيهات واضحة للموظفين في جميع الأقسام.					
	يتم مشاركة السياسات والإجراءات الجديدة بشكل دوري وفعال.					
	التوجيهات الصادرة من الإدارة تصل إلى الموظفين في الوقت المناسب.					
الاتصالات الصاعدة	يستطيع الموظفون إيصال مشاكلهم ومقترحاتهم للإدارة العليا بسهولة.					
	تشجع الإدارة الموظفين على تقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم.					
	يتم التعامل مع استفسارات الموظفين بجدية وفي الوقت المناسب.					
الاتصالات الأفقية	يتم التواصل بين الإدارات المختلفة بشكل فعال وسلس.					
	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين في نفس المستوى الإداري بسلاسة.					

				تساهم الاتصالات الأفقية في تحسين التعاون بين الأقسام.	
				توفر الإدارة الوثائق والإرشادات اللازمة كتابيًا لتسهيل العمل.	الاتصالات المكتوبة
				يتم إرسال المراسلات الكتابية بوضوح وبدون لبس.	
				تتم مراجعة المراسلات الكتابية للتأكد من دقتها قبل توزيعها.	

جدول ١٣: المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية

المتغير	عدد العبارات	المرجع
فاعلية القرارات الإدارية	١٠ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

البعد	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توقيت اتخاذ القرار	يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية.					
	تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المحدد.					
	تؤثر سرعة اتخاذ القرارات على فعالية العمليات الإدارية.					
	يتم الالتزام بالمواعيد النهائية لاتخاذ القرارات الهامة.					
سهولة اتخاذ القرار	تأخر اتخاذ القرار يؤثر سلبًا على جودة التنفيذ.					
	يتم اتخاذ القرارات بسهولة وبدون تعقيدات غير ضرورية.					
	تتوفر البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات بوضوح.					
	يمكن للإدارة اتخاذ القرارات دون الحاجة للعودة إلى مراجعات متعددة.					
	تدعم الإدارة أدوات تساعد على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.					
	القرارات المعقدة تخضع لتحليل منطقي قبل اتخاذها.					

