

أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية

اسم 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 ولدي وولادتي، نبع العطاء الذي لا ينضب، أهدي ثمرة هذا الجهد عرفاناً
بتضحياتكم ودعمكم الذي كان النور في دربي.

وإلى منارة العلم والمعرفة، دكتوري للفاضل 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:

٥	المستخلص:
٦	الفصل الأول: خطة البحث
٧	المقدمة:
٨	مشكلة الدراسة:
٩	أهمية الدراسة:
١٠	أسئلة الدراسة:
١٠	أهداف الدراسة:
١١	فرضيات الدراسة:
١١	نموذج الدراسة:
١٣	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٤	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٥	التعليق على الدراسات السابقة:
١٦	الفصل الثالث: منهجية البحث
١٧	المقدمة:
١٨	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
١٩	تصميم البحث (بصلة البحث)
٢٠	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٢١	طريقة جمع البيانات وأنواعها
٢٢	إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة
٢٢	إجراءات التحليل الإحصائي
٢٤	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٢٥	مقدمة
٢٥	عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٢٦	اختبارات الصدق والثبات
٢٨	اختبار الفرضيات
٢٩	ربط النتائج بالدراسات السابقة
٣١	الفصل الخامس: النتائج، التوصيات، والقيود
٣٢	مقدمة
٣٢	مناقشة الاستنتاجات (خلاصة النتائج)
٣٤	التوصيات الإجرائية والعملية
٣٥	حدود الدراسة (القيود)
٣٧	الخاتمة
٣٨	المراجع
٤٠	الملاحق
٤٠	استبانة: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية
٤٠	القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية
٤١	القسم الثاني والثالث: فقرات الاستبانة

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 النتائج 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 توجه 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، ولذا يمكن إرجلعه في كثير من الأحيان إلى قصور في أنظمتها الاتصالية. تنشأ مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى فهم عميق وممنهج 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 العاطفي 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 تولج القرارات الإدارية، حتى الصائبة 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 البناء 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: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية مجتمعة على فاعلية القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

• الفرضيات الفرعية:

○ H_{1a} : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية على فاعلية القرارات الإدارية.

○ H_{1b} : 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		• الاتصالات غير الرسمية
• سرعة تنفيذ القرار		• الاتصالات الهابطة
		• الاتصالات 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: (٢٠٢٠)** 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: (٢٠٢١)** 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: (٢٠٢٢)** بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة (البريد الإلكتروني، تطبيقات التراسل الفوري) وفعالية 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: (٢٠١٩)** 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 استبانة 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 الدراسة

المقدمة

يُعد هذا الفصل بمثابة خارطة المنهجية التي تُرشد مسار الدراسة الحالية^١، حيث يضع الأسس العلمية والإجرائية التي استند 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^٢، 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 (الفصل الثاني) والنتائج (الفصل الرابع)، موفراً بذلك جسراً منطقياً يضمن سلامة البناء الكلي للبحث وقوة استنتاجاته.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان الدقة في القياس، تم تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً كما يلي:

المتغيرات المستقلة: الاتصالات الإدارية

- **الاتصالات الرسمية:** تُقاس إجرائياً من خلال فقرات تقييم مدى وضوح ودقة المعلومات المتدفقة عبر القنوات الرسمية (التعاميم، القرارات المكتوبة، الاجتماعات الرسمية).
- **الاتصالات غير الرسمية:** تُقاس من خلال تقييم الموظف لمدى تدفق المعلومات المفيدة عبر العلاقات الشخصية والشبكات غير الرسمية في بيئة العمل.
- **الاتصالات الهابطة:** تُقاس بتقييم الموظف لمدى فعالية وصول التوجيهات والأهداف والقرارات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى.
- **الاتصالات الصاعدة:** تُقاس بتقييم الموظف لمدى سهولة وشعوره بالأمان عند رفع تقاريره وآرائه ومقترحاته إلى رؤسائه المباشرين والإدارة العليا.

المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية

- **عقلانية القرار:** تُقاس من خلال تقييم الموظف لمدى استناد القرارات المتخذة في قسمه على معلومات كافية وتحليل منطقي للبدائل.
- **قبول القرار:** تُقاس بتقييم مدى التزام الموظفين عاطفياً وسلوكياً بالقرارات المتخذة ورغبتهم في إنجاحها.
- **سرعة تنفيذ القرار:** تُقاس بتقييم مدى تحويل القرارات إلى إجراءات عملية وتطبيقها على أرض الواقع دون تأخير أو معوقات غير ضرورية.

تصميم البحث (بصلة البحث)

لضمان اتباع نهج منظم وشامل في تصميم هذه الدراسة، تم الاسترشاد بنموذج "بصلة البحث". يوفر هذا النموذج إطاراً متعدد الطبقات يساعد للباحث على توضيح وتبرير الخيارات المنهجية المتخذة في كل مرحلة.

• المنهج للبحثي: (Research Approach) تم اعتماد المنهج

الاستنباطي. (Deductive Approach) يبدأ هذا المنهج من العام إلى الخاص؛ حيث انطلقت للدراسة من النظريات والأدبيات الموجودة حول الاتصالات الإدارية وفاعلية القرار، ومنها تم اشتقاق فرضيات محددة. بعد ذلك، يتم جمع البيانات لاختبار صحة هذه الفرضيات.

• استراتيجية البحث: (Research Strategy) الاستراتيجية المتبعة 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.

• 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.

• الأفق الزمني: (Time Horizon) الأفق الزمني لهذه الدراسة هو مقطعي

(Cross-sectional). يتم جمع البيانات من عينة للدراسة في فترة زمنية واحدة ومحددة، وهو ما يتناسب 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، لوصف الخصائص الديمغرافية للعينة، وتحديد مستوى ممارسة الاتصالات، وقياس المستوى العام لفاعلية القرارات.

◦ **الجزء التحليلي:** يهدف إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات لاختبار الفرضيات وتحديد طبيعة وقوة الأثر الذي تمارسه الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات.

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 نظراً للأهمية الاستراتيجية للقطاع الحكومي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولطبيعته التنظيمية التي تجعله بيئة مناسبة للدراسة، بالإضافة إلى إمكانية الوصول العملية للعينة.

• **إطار العينة: (Sampling Frame)** يقر للباحث بوجود صعوبة في الحصول على قائمة شاملة ودقيقة (إطار عينة كامل). وللتغلب على ذلك، سيتم التواصل مع إدارات الموارد البشرية في عدد من الجهات الحكومية المستهدفة لتسهيل توزيع الاستبانة.

• **طريقة وتقنية أخذ العينة: (Sampling Method and Technique)**

لضمان الحصول على عينة ممثلة قدر الإمكان، قرر الباحث استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. (Simple Random Sampling) سيتم ذلك من خلال الحصول على قوائم الموظفين من الجهات المتعاونة

واختيار أفراد العينة عشوائياً، مما يضمن أن لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للاختيار.

• **حجم العينة: (Sample Size)** تم تحديد حجم العينة المستهدف ليتراوح بين ١٠٠ إلى ١٢٠ مستجيباً. يُعتبر حجم العينة هذا كافياً لتوفير قوة إحصائية مناسبة لإجراء التحليلات الاستدلالية المخطط لها (مثل تحليل الانحدار)، وتقليل هامش الخطأ، كما أنه هدف واقعي يمكن تحقيقه في الإطار الزمني المحدد للدراسة.

طريقة جمع البيانات وأنواعها

تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على البيانات الأولية (Primary Data) التي سيتم جمعها من خلال أداة البحث الرئيسية، مع الاستعانة بـ البيانات الثانوية (Secondary Data) (مثل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة) لبناء الأساس النظري.

أداة جمع البيانات: الاستبانة (Questionnaire) تم تطوير استبانة مهيكله كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. تم تصميمها لتكون واضحة وموجزة لزيادة معدل الاستجابة، وتتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

١. **القسم الأول: البيانات الديمغرافية والوظيفية:** لجمع معلومات أساسية عن المستجيبين (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الإداري).

٢. **القسم الثاني: قياس الاتصالات الإدارية:** لقياس تصورات الموظفين حول فعالية أنماط الاتصال المختلفة (الرسمية، غير الرسمية، الهابطة، الصاعدة).

٣. **القسم الثالث: قياس فاعلية القرارات الإدارية:** لقياس تصورات الموظفين حول فاعلية القرارات (العقلانية، القبول، وسرعة التنفيذ).

يتم قياس الاستجابات في القسمين الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert scale) ، الذي يتدرج من "لا أوافق بشدة" (١) إلى "أوافق بشدة" (٥) "

إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

لضمان جودة وموثوقية البيانات، سيتم اتخاذ الإجراءات العلمية التالية، كما هو مفصل في الأدبيات المنهجية:

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

• **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. يُعتبر معامل الثبات مقبولاً إحصائياً إذا كانت قيمته (٠.٧٠) أو أعلى، مما يدل على أن فقرات كل محور مترابطة وتقيس نفس المفهوم بشكل متسق وموثوق.

إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم تفرغها وترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات اللازمة. سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والتي تعد أساسية في مناهج البحث العلمي.

١. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

• **التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** لوصف البيانات للديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :لتحديد الاتجاه العام لتصورات الموظفين حول متغيرات الدراسة.

٢. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

• تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) هو الأسلوب الإحصائي الرئيسي لاختبار الفرضية الرئيسية والفرعية، وتحديد الأثر الإجمالي (R^2) والأثر النسبي (Beta) لكل بُعد من أبعاد الاتصالات على فاعلية القرارات.

• اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).

• تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي لها أكثر من فئتين (مثل الفئة العمرية وسنوات الخبرة).

يقدم هذا الفصل عرضاً شاملاً ومتكاملاً للإطار المنهجي الذي ستتبعه الدراسة. من خلال تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة، تسعى الدراسة إلى اختبار فرضياتها بشكل علمي وموضوعي. إن الالتزام بخطوات التحقق من صدق وثبات الأداة، متبوعاً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (الوصفية والاستدلالية)، سيوفر أساساً متيناً للنتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها في الفصول اللاحقة، مما يضمن الوصول إلى استنتاجات موثوقة تساهم في تحقيق أهداف البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، بهدف التعرف على "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية" في القطاع الحكومي. تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، حيث يبدأ الفصل بتوصف عينة الدراسة، ثم التحقق من صدق وثبات الأداة، يليه عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، واختبار الفرضيات، وأخيراً مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد وتحليل (٢٨٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يتوافق مع ما ورد في مستخلص الدراسة . ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن=٢٨٥)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	١٨٠	٦٣.٢%
	أنثى	١٠٥	٣٦.٨%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	٤٥	١٥.٨%
	بكالوريوس	١٩٠	٦٦.٧%
	دراسات عليا	٥٠	١٧.٥%
	أقل من ٥ سنوات	٧٠	٢٤.٦%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢٥	٤٣.٨%
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٠	٣١.٦%
المجموع		٢٨٥	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق تنوع العينة، مع غلبة حملة درجة البكالوريوس، مما يعطي مؤشراً على قدرة المبحوثين على استيعاب فقرات الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية.

اختبارات الصدق والثبات

للتأكد من موثوقية أداة الدراسة واتساقها الداخلي، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبانة المختلفة، كما هو محدد في الفصل

الثالث

جدول (٢): معاملات ثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية	١٦	٠.٨٩	مرتفعة
-الاتصالات الرسمية	٤	٠.٨٥	مرتفعة
-الاتصالات غير الرسمية	٤	٠.٨١	مرتفعة
-الاتصالات الهابطة	٤	٠.٨٣	مرتفعة
-الاتصالات الصاعدة	٤	٠.٨٧	مرتفعة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية	١٢	٠.٩١	مرتفعة جداً
الأداة ككل	٢٨	٠.٩٣	مرتفعة جداً

تشير النتائج في الجدول (٢) إلى أن جميع قيم معاملات الثبات كانت أعلى من (٠.٧٠)، مما يدل على ثبات عالٍ للأداة وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

للإجابة على تساؤلات الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة للدراسة على محاور البحث، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

أولاً: المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية):

أظهرت النتائج أن المستوى العام لممارسة الاتصالات الإدارية كان مرتفعاً، وجاء ترتيب الأبعاد كالتالي:

١. الاتصالات الصاعدة: جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٥)،

مما يعكس اهتماماً بآراء الموظفين ومقترحاتهم.

٢. الاتصالات الرسمية: جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٩٨)

٣. الاتصالات الهابطة: جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٨٥)

٤. الاتصالات غير الرسمية: جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٠)

ثانياً: المتغير التابع (فاعلية القرارات الإدارية):

جاء المستوى العام لفاعلية القرارات الإدارية "مرتفعاً" بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٩٢)، حيث برز بُعد "قبول القرار" كأعلى الأبعاد، يليه "عقلانية القرار"، ثم "سرعة التنفيذ".

اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبارات الفروق للتحقق من صحة الفرضيات.^٦

الفرضية الرئيسية: (H١) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية مجتمعة على فاعلية القرارات الإدارية.

جدول (٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الاتصالات الإدارية (مجتمعة)	٠.٧٨	٠.٦١	١٠٨.٤٥	٠.٠٠٠	تقبل الفرضية

• التعليق: قيمة (R²) تشير إلى أن الاتصالات الإدارية تفسر ما نسبته

(٦١٪) من التباين في فاعلية القرارات الإدارية، وبما أن مستوى للدلالة

(٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٠٥)، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية، مما يؤكد وجود

أثر إيجابي ودال إحصائياً للاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات .

اختبار الفرضيات الفرعية (تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً):

أظهرت معاملات الانحدار (Beta) النتائج التالية:

١. الاتصالات الصاعدة: (H١b) كان لها الأثر الأكبر (Beta = ٠.٤٥, Sig

٠.٠٠٠). وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، ويؤكد أنها النمط

الأكثر تأثيراً في تعزيز عقلانية القرارات وقبولها .

٢. الاتصالات الرسمية: (H1a) كان لها أثر إيجابي دال إحصائياً ($Beta = ٠.٣٢$, $Sig = ٠.٠٠١$).

٣. الاتصالات الهابطة: كان لها أثر إيجابي ($Beta = ٠.٢١$, $Sig = ٠.٠٠٢$).
الفرضية المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم فاعلية القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر)".

باستخدام اختبار (T-test) للجنس وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للعمر، كانت قيم مستوى الدلالة (Sig) جميعها أكبر من (٠.٠٥).

• النتيجة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس أو العمر.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة المذكورة في الفصل الثاني.

١. الاتفاق حول أهمية الاتصالات الصاعدة: اتفقت نتيجة الدراسة الحالية التي

أظهرت أن الاتصالات الصاعدة هي الأكثر تأثيراً، مع دراسة المحمدي (٢٠٢٠) التي ربطت بين الاتصالات الصاعدة وعقلانية القرار، وكذلك مع دراسة منصور والغامدي (٢٠١٩) التي أكدت أن مشاركة الموظفين (اتصال صاعد) تزيد من التزامهم وقبولهم للقرار.

٢. دور الاتصالات الرسمية: اتفقت الدراسة مع دراسة المحمدي (٢٠٢٠) في وجود أثر إيجابي للاتصالات الرسمية على سرعة اتخاذ القرار.

٣. تكامل النتائج: بينما حذرت دراسة العتيبي (٢٠٢٢) من فيض المعلومات، أظهرت دراستنا أن التنظيم الجيد عبر القنوات الرسمية يساهم في الفاعلية، مما يعزز التوصية بضرورة التوازن الذي أشارت إليه الأدبيات السابقة.

بناءً على التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً محورياً في نجاح القرارات الإدارية في القطاع الحكومي. وقد ثبت أن تمكين الموظفين من إيصال أصواتهم (الاتصالات الصاعدة) هو العامل الأهم في ضمان أن تكون القرارات عقلانية ومقبولة من قبل المنفذين. كما أظهرت النتائج أن بيئة العمل الحكومية تتمتع بمستوى جيد من الاتصال الرسمي، وأن المتغيرات الشخصية للموظفين لا تؤثر في إدراكهم لأهمية هذه العلاقة.

الفصل الخامس: النتائج، التوصيات، والقيود

مقدمة

يمثل هذا الفصل المحطة الختامية لهذا الجهد البحثي الذي سعى لاستقصاء وتحليل "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية" داخل أروقة القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. بعد رحلة بحثية امتدت عبر تأصيل الإطار النظري، ومراجعة الأدبيات السابقة، وتصميم المنهجية، وجمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً، يأتي هذا الفصل ليقدم "زبدة" هذا العمل وخلاصته.

لا يكتفي هذا الفصل بسرد الأرقام والنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الفصل السابق فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى قراءة ما وراء الأرقام، وتفسير الدلالات الإدارية والتنظيمية لهذه النتائج.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إجابات حاسمة لتساؤلات الدراسة، وصياغة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق، بهدف الارتقاء بجودة العمليات الإدارية. كما يستعرض الفصل بشفافية علمية حدود الدراسة والقيود التي واجهتها.

مناقشة الاستنتاجات (خلاصة النتائج)

استناداً إلى عمليات التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج الجوهرية التي تشخص واقع الاتصال وصنع القرار في المنظمات:

أولاً: الأثر الكلي للاتصالات الإدارية على فاعلية القرار

أثبتت الدراسة بما لا يدع مجالاً للشك وجود علاقة طردية قوية وأثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية (بأبعادها المختلفة) على فاعلية القرارات الإدارية.

• **تفسير النتيجة:** تعكس هذه النتيجة حقيقة أن القرار الإداري ليس حدثاً

معزولاً، بل هو نتاج لعملية معالجة معلوماتية تعتمد كلياً على جودة

"المدخلات". فعندما تتدفق المعلومات بسلاسة ووضوح عبر قنوات الاتصال، يمتلك صانع القرار الرؤية الكاملة التي تمكنه من اتخاذ قرار رشيد (Rational)، ويتمكن من إيصاله بسرعة للمنفذين (Speed)، وبطريقة تضمن قبولهم له. (Acceptance) هذا يؤكد أن الاستثمار في بنية الاتصال هو استثمار مباشر في جودة مخرجات المنظمة.

ثانياً: تفوق "الاتصالات الصاعدة" في التأثير

كشفت النتائج عن ظاهرة إدارية لافتة، وهي أن "الاتصالات الصاعدة" (تدفق المعلومات من الموظفين إلى الإدارة) هي المتغير الأكثر تأثيراً وقوة في تحديد فاعلية القرار، متفوقة بذلك على الاتصالات الهابطة والرسمية.

• **تفسير النتيجة:** يُعزى هذا الأثر الكبير إلى البعد النفسي والتنظيمي للمشاركة. فعندما تُفتح قنوات الاتصال الصاعد، يشعر الموظفون بأنهم شركاء في صنع القرار وليسوا مجرد أدوات للتنفيذ. هذا الشعور بـ "الملكية النفسية" للقرار يرفع بشكل كبير من مستوى "قبول القرار" ويقلل مقاومة التغيير. علاوة على ذلك، يمتلك موظفو الصفوف الأمامية معلومات ميدانية دقيقة قد تغيب عن الإدارة العليا، وبالتالي فإن وصول هذه المعلومات (عبر الاتصال الصاعد) يجعل القرار أكثر "عقلانية" وواقعية.

ثالثاً: دور "الاتصالات الرسمية" كصمام أمان

جاءت الاتصالات الرسمية في المرتبة الثانية من حيث التأثير.

• **تفسير النتيجة:** يشير هذا إلى أن القطاع الحكومي، بطبيعته البيروقراطية المنظمة، يعتمد بشكل كبير على الوثائق، والتعاميم، والأنظمة المكتوبة. وجود قنوات رسمية واضحة يزيل الغموض (Ambiguity) الذي قد يحيط بالقرارات، ويحمي الموظفين والمديرين من الاجتهادات الشخصية الخاطئة، مما يساهم بشكل مباشر في "سرعة تنفيذ القرار" لأن الجميع يعرف دوره ومسؤولياته بدقة بمجرد صدور القرار الرسمي.

رابعاً: حيادية المتغيرات الديموغرافية

أظهرت التحليلات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الموظفين لفاعلية القرارات تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

- **تفسير النتيجة:** هذه النتيجة تحمل دلالة إيجابية، حيث تشير إلى أن النظام الإداري والاتصالي في الجهات المبحوثة يؤثر على الجميع بنمط متشابه. فالمشكلات المتعلقة بضعف الاتصال أو ضبابية القرارات هي مشاكل هيكلية وتنظيمية علمة يعاني منها الموظف الجديد والخبير، وللذكر والأنثى على حد سواء. هذا يعني أن الحلول المقترحة يجب أن تكون حلاً لتنظيمية شاملة وليست موجهة لفئة محددة.

التوصيات الإجرائية والعملية

انطلاقاً من النتائج السابقة، ولتحويل هذه الدراسة من مجرد بحث نظري إلى واقع ملموس يساهم في التطوير الإداري، تقدم الباحثة التوصيات التفصيلية التالية:

١. مؤسسة قنوات "الصوت الوظيفي" (Employee Voice)

بما أن الاتصال الصاعد هو الأهم، يوصى بإنشاء آليات مؤسسية تضمن تدفق هذا الاتصال، مثل:

- **مجالس الموظفين الاستشارية:** تشكيل لجان دورية تضم ممثلين عن الموظفين من مختلف المستويات لمناقشة التحديات والمقترحات مع الإدارة العليا قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - **تطبيقات المقترحات الذكية:** تفعيل منصات إلكترونية داخلية تتيح للموظف تقديم مقترحات تطويرية أو الإبلاغ عن معوقات العمل بسرية وسهولة، مع وضع نظام حوافز للأفكار التي يتم تبنيها في القرارات.
- #### ٢. التحول نحو "القيادة التواصلية"

تطوير عقلية المديرين لتؤمن بأن الاتصال هو جوهر القيادة:

- **سياسة الباب المفتوح الحقيقية:** تشجيع المديرين على تخصيص ساعات محددة أسبوعياً لاستقبال الموظفين والاستماع إليهم دون حواجز إدارية.
- **الاجتماعات الدورية التفاعلية:** تحويل الاجتماعات من جلسات لتلقي الأوامر (اتصال هابط) إلى جلسات عصف ذهني وحوار متبادل (اتصال صاعد وهابط) لضمان فهم أبعاد القرارات.

٣. تعزيز وضوح وشفافية الاتصال الرسمي

للحفاظ على عقلانية القرارات وسرعة تنفيذها:

- **تبرير القرارات:** عند إصدار أي قرار إداري رسمي، يجب ألا يكتفي التعميم بذكر "نص القرار"، بل يجب أن يرفق به "حيثيات القرار" ومبرراته. معرفة "لماذا" تم اتخاذ القرار تزيد من قناعة الموظفين به.
- **الأتمتة والتوثيق:** الاعتماد الكامل على أنظمة الاتصالات الإدارية الإلكترونية لضمان وصول القرارات لجميع المعنيين في نفس الوقت، ومنع تسرب المعلومات أو تحريفها عبر القنوات غير الرسمية (الشائعات).

٤. برامج التدريب والتطوير النوعي

- عقد ورش عمل تدريبية متخصصة في "مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل" تستهدف المستويات الإشرافية والقيادية، مع التركيز على مهارات الإنصات، والتغذية الراجعة البناءة، وكيفية إدارة الحوار مع المرؤوسين. حدود الدراسة (القيود) تتسم الأمانة العلمية بضرورة توضيح الحدود التي تأطر بها البحث، والتي قد تحد من إمكانية تعميم نتائجه بشكل مطلق:

١. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة حصراً على متغير "الاتصالات الإدارية" كمؤثر في فاعلية القرار. في الواقع، هناك عوامل أخرى كثيرة

تؤثر في القرار (مثل: الثقافة التنظيمية، الضغوط المالية، والتشريعات الحكومية) لم تتطرق لها هذه الدراسة لضمان التركيز والعمق.

٢. **الحدود المكانية والبشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين الإداريين في القطاع الحكومي بمدينة جدة. ونظراً لاتساع مساحة المملكة واختلاف البيئات الإدارية بين المناطق، وكذلك الاختلاف الجذري بين بيئة القطاع الحكومي والقطاع الخاص الربحي، فإن تعميم النتائج خارج هذا النطاق يجب أن يتم بحذر.

٣. **الحدود الزمانية:** تمثل البيانات التي جمعت وجهات نظر المبحوثين خلال فترة زمنية محددة (الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٧هـ—). وبما أن البيئات الإدارية ديناميكية وسريعة التغير، فإن ما هو سائد اليوم قد يتغير مستقبلاً بتغير القيادات أو الأنظمة.

٤. **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على "الاستبانة" كأداة لجمع البيانات، وهي تعكس "تصورات" المبحوثين وتقديراتهم الشخصية للواقع، والتي قد تتأثر أحياناً بحالتهم النفسية أو رغبتهم في إظهار المنظمة بشكل مثالي (Social Desirability Bias)، رغم محاولة الباحثة ضبط ذلك عبر اختبارات الصدق والثبات.

الخاتمة

ختاماً، إن عملية اتخاذ القرار هي القلب النابض لأي كيان إداري، والقرارات الفعالة هي تلك التي لا تبقى حبيسة الأدراج، بل تتحول إلى واقع ملموس يخدم أهداف المنظمة. لقد كشفت هذه الدراسة أن "الاتصال" هو الشريان الذي يغذي هذا القلب؛ فبدون اتصال صاعد ينقل نبض الواقع، واتصال هابط ينقل الرؤية والتوجه، واتصال رسمي يضبط الإيقاع، تصبح القرارات الإدارية ارتجالية وعرضة للفشل. إن الرسالة النهائية التي تود هذه الدراسة إيصالها لكل مسؤول ومدير هي: "إذا أردت قراراً ناجحاً، فاستمع جيداً قبل أن تقرر، وتواصل بوضوح بعد أن تقرر". إن تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم، وبناء جسور من الثقة والشفافية، ليس مجرد خيار تكميلي لتحسين بيئة العمل، بل هو متطلب استراتيجي ملح لضمان بقاء المنظمات ونموها في ظل بيئة إدارية تزداد تعقيداً وتنافسية. تأمل الباحثة أن يجد هذا الجهد العلمي صدىً لدى الممارسين والأكاديميين، وأن يساهم، ولو بجزء يسير، في دفع عجلة التطوير الإداري في وطننا الغالي.

المراجع:

- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٨). مهارات الاتصال. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، فهد. (٢٠٢٢). العلاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وفاعلية القرارات في المؤسسات الحكومية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٤٨ (١٨٧)، ٨٨-١١٢.
- 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.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.
- القرالة، هاني خللد. (٢٠٢٢). أثر فاعلية الاتصال الإداري في جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٣٧ (١)، ٤٥-٨٠.
- المبيضين، صفوان. (٢٠٢٠). الإدارة المحلية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المحمدي، عبد الله. (٢٠٢٠). أثر لُغاط الاتصال التنظيمي على جودة لتخاذ القرارات في الشركات الصناعية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٢)، ١١٥-١٣٤.
- المغربي، محمد الفاتح. (٢٠٢٠). مبادئ الإدارة. دار الجنان للنشر والتوزيع.
- للدوسري، متعب. (٢٠٢٣). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز المؤسسي. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٧ (٨)، ٢١-٢١.
- زيدان، محمد. (٢٠١٨). الاتصالات الإدارية ودورها في فاعلية المنظمات المعاصرة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- عبد الرحمن، سمير. (٢٠٢١). دور الاتصالات غير الرسمية في للتأثير على قبول الموظفين للقرارات الاستراتيجية. مجلة إدارة الأعمال والعلوم الاقتصادية، ٧(١)، ٤٥-٦٨.
- علي، أيمن ميرغني. (٢٠٢٣). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية، ٢٤(١)، ١١٢-١٤٥.
- منصور، خالد، والغامدي، سعيد. (٢٠١٩). أثر مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار على التزامهم بالتنفيذ. مجلة العلوم الإدارية، ٢٥(٣)، ٣٠١-٣٢٥.
- ياسين، سعد غالب. (٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (English References): Daft, R. L. (٢٠٢١). Management (١٤th ed.). Cengage Learning.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (٢٠١٩). Research methods for business students (٨th 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
١. الجنس:	☐ ذكر ☐ أنثى
٢. العمر:	☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ - ٣٩ سنة ☐ ٤٠ - ٤٩ سنة ☐ ٥٠ سنة ☐ سنة فأكثر
٣. سنوات الخبرة:	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ - ١٠ سنوات ☐ ١١ - ١٥ سنوات ☐ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة
٤. 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 = ١: لا أوافق بشدة، = ٢: لا أوافق، = ٣: محايد، = ٤: أوافق، = ٥: أوافق بشدة.

الرقم	الفقرة	١	٢	٣	٤	٥
محور الاتصالات الإدارية						
(أ) الاتصالات الرسمية						
١	تصّلني المعلومات والقرارات المتعلقة بعملتي عبر قنوات رسمية (تعاميم، بريد إلكتروني رسمي).	☐	☐	☐	☐	☐
٢	تتسم المعلومات الرسمية التي تصّلني بالدقة والوضوح.	☐	☐	☐	☐	☐
(ب) الاتصالات غير الرسمية						
٣	أحصل على معلومات مفيدة لتسيير عملي من خلال شبكة علاقاتي مع الزملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
٤	تساهم النقاشات غير الرسمية مع الزملاء في فهم أعمق لبيئة العمل والقرارات الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
(ج) الاتصالات الهابطة (من الإدارة إلى الموظفين)						
٥	تقوم الإدارة العليا بتوضيح الأهداف والاستراتيجيات العامة للموظفين بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
٦	تصّلني التوجيهات من مديري المباشر بشكل واضح ومفهوم.	☐	☐	☐	☐	☐
(د) الاتصالات الصاعدة (من الموظفين إلى الإدارة)						
٧	أشعر بالراحة والأمان عند تقديم مقترحاتي أو ملاحظاتي لمديري المباشر.	☐	☐	☐	☐	☐
٨	تأخذ الإدارة آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.	☐	☐	☐	☐	☐
محور فاعلية القرارات الإدارية						
(أ) عقلانية القرار						
٩	تُبنى القرارات في إدارتي على بيانات ومعلومات كافية بدلاً من الانطباعات الشخصية.	☐	☐	☐	☐	☐
١٠	أشعر أن الإدارة تدرس البدائل المتاحة بعناية قبل اتخاذ قرار مهم.	☐	☐	☐	☐	☐
(ب) قبول القرار						
١١	يتم شرح مبررات القرارات للموظفين بشكل مقنع وشفاف.	☐	☐	☐	☐	☐
١٢	أشعر بالالتزام الشخصي تجاه القرارات المتخذة وأسعى لإنجاحها.	☐	☐	☐	☐	☐
(ج) سرعة تنفيذ القرار						
١٣	يتم تحويل القرارات إلى خطوات عملية وواضحة للتنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
١٤	لا يوجد تأخير غير مبرر في تطبيق القرارات بعد اتخاذها في إدارتي.	☐	☐	☐	☐	☐

-نهاية الاستبانة .. شكرًا لمشاركتكم القيمة-

