

اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية

اعداد

اسم الطالب: متعب عائض القحطاني
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٥٦٤
مشروع التخرج - ١
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

اشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث ٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم



سورة طه الآية ١١٤

الإهداء

إلى رمز التفاني والإخلاص، ومن تفضّلت على بدعائها كل ليلة ... والدتي الغالية
إلى من ورثت منه شغف العلم، إلى مُلهمي، وسندي، ومصدر قوتي بعد الله عز وجل ... والدي الغالي
إلى من أثروني على أنفسهم، واتكأت عليهم في أشد أيامي، وكانوا خير عون ... إخوتي وأخواتي
إلى كل طالب علم يسعى إلى المعرفة ونشر العلم

إليكم أهدي ثمرة جهدي المتواضعة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

الحمد لله الذي منّ علينا بإتمام هذا العمل، وأكرمنا بأن يسرّ لنا من أعاننا ووجهنا سعيًا للمضي ...
سعادة الدكتور/.

فله جزيل الشكر والامتنان.

قائمة المحتويات

٨	المستخلص
٩	Abstract
١٠	١ الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١١	١,١ مقدمة:
١٢	1.2 مشكلة الدراسة:
١٢	١,٣ أسئلة الدراسة:
١٣	1.4 أهداف الدراسة:
١٣	1.5 أهمية الدراسة:
١٤	1.6 منهجية الدراسة:
١٤	١,٧ حدود الدراسة:
١٤	١,٨ عينة الدراسة:
١٤	1.9 متغيرات الدراسة:
١٥	1.10 نموذج الدراسة:
١٥	1.11 فرضيات الدراسة:
١٦	٢ الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
١٧	٢,١ أولاً: الدراسات السابقة:
٢٠	٢,٢ ثانياً: الأدب النظري:
٢٠	2.3 الاتصالات الإدارية:
٢٠	2.3.1 مفهوم الاتصال:
٢١	2.3.2 أهمية الاتصالات الإدارية:
٢١	2.3.3 مبادئ الاتصالات الإدارية:
٢١	2.3.4 وسائل وأساليب الاتصالات الإدارية:
٢٢	2.3.5 اتجاهات الاتصالات الإدارية:
٢٢	2.3.6 المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري:
٢٢	2.3.7 معوقات الاتصال الإداري:
٢٣	2.3.8 أهداف الاتصال في عملية التغيير:
٢٤	٢,٤ ثانياً: القرارات الإدارية:
٢٤	2.4.1 ماهية القرار الإداري:
٢٤	2.4.2 مفهوم القرار الإداري:
٢٥	2.4.3 أنواع القرارات الإدارية:
٢٦	٢,٤,٤ العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار
٢٨	٣ الفصل الثالث: منهجية البحث
٢٩	3.1 المقدمة:
٢٩	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
٢٩	٣,٢,١ الاتصالات الإدارية:
٢٩	3.2.2 القرارات الإدارية:
٣٠	٣,٣ تصميم البحث:
٣١	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة
٣١	٣,٤,١ مجتمع البحث
٣١	٣,٤,٢ عينة البحث
٣٢	٣,٤,٣ طرق وتقنيات أخذ العينة
٣٢	٣,٥ طرق جمع البيانات
٣٢	٣,٥,١ المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية

3.5.2	المتغير التابع: القرارات الإدارية	٣٣
٣,٦	أنواع البيانات	٣٤
٣,٦,١	البيانات الأولية	٣٤
٣,٦,٢	البيانات الثانوية	٣٤
٣,٧	طرق وأساليب تحليل البيانات	٣٤
٣,٨	الخاتمة	٣٥
٤	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة	٣٦
٤,١	المقدمة:	٣٧
٤,٢	خصائص عينة الدراسة:	٣٧
٤,٣	قياس صدق وثبات أداة الدراسة:	٣٨
٤,٣,١	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	٣٨
٤,٣,٢	ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة	٤١
٤,٤	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:	٤٢
4.5	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:	٤٤
٤,٦	نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:	٤٥
٤,٧	الخاتمة:	٤٨
٥	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات	٤٩
٥,١	المقدمة:	٥٠
٥,٢	المساهمة النظرية:	٥٠
٥,٣	التطبيقات العملية:	٥٠
٥,٤	التوصيات:	٥٠
٥,٥	حدود الدراسة:	٥١
٥,٦	الدراسات المستقبلية:	٥١
٥,٧	الخاتمة:	٥١
٦	المراجع	٥٢
٧	الملاحق	٥٣
٧,١	الاستبيان	٥٣

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول ١	مجتمع البحث	33
جدول ٢	عينة البحث	33
جدول ٣	المتغير المستقل	34
جدول ٤	المتغير التابع	35
جدول ٥	خصائص عينة الدراسة	39
جدول ٦	صدق مقاييس الدراسة	45
جدول ٧	ثبات مقاييس الدراسة	48
جدول ٨	مقياس ليكرت	49
جدول ٩	الوزن النسبي	49
جدول ١٠	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	50
جدول ١١	معاملات الارتباط الخطي	51

المستخلص

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام مجتمع الدراسة المكون من ١٢٠ موظفاً وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٧٠ موظفاً وإدارياً في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات الإدارية وأبعاد فاعلية القرارات عند مستوى مرتفع.

المساهمة النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين الاتصالات الإدارية و فاعلية القرارات

التطبيقات العملية: تقدم الدراسة توصيات للجهة محل الدراسة حول أهمية تطبيق الاتصالات الإدارية وعلاقتها بتحسين فاعلية القرارات مما يرفع من مستوى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض .

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية ، فاعلية القرارات ، المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

Abstract

Objective of the Study: This study aims to explore the impact of administrative communication on achieving the effectiveness of administrative decisions, with an application to government hospitals in Riyadh.

Study Methodology: To achieve the objectives of the study, the researcher employed the descriptive-analytical method. The study population consisted of 120 employees, and the study was conducted on a sample of 70 employees and administrators in government hospitals in Riyadh.

Study Findings: The results revealed a statistically significant correlation between the dimensions of administrative communication and the dimensions of decision-making effectiveness at a high level.

Theoretical Contribution: This study contributes to the literature by examining the relationship between administrative communication and decision-making effectiveness.

Practical Applications: The study offers recommendations to the organization under study regarding the importance of implementing administrative communication and its relationship to improving decision-making effectiveness, which enhances the performance of government hospitals in Riyadh.

Keywords: Administrative Communication, Decision Effectiveness, Government Hospitals in Riyadh.

١ الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً غير مسبوق في مآلات الاتصالات واستخداماتها في المؤسسات التعليمية التي تسعى لتحقيق أرقى مستويات التعليم، وقد انعكس ذلك على تيسير أساليب التعلم بدون التقيد بحدود المكان والزمان. وأصبحت الأعمال الإدارية لدى المدراء في الوقت الحالي تزداد تعقيداً، ويرجع ذلك إلى نمو حجم المؤسسات التعليمية وصعوبة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بسبب المؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات والمعوقات التي تحيط بالاتصال المتبادل بين هذه المؤسسات. فعملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها. وهي لا تقل أهمية عن باقي العمليات الإدارية الأخرى لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن المديرين يواجهون الكثير من المشاكل لإيجاد حلول سريعة تتمثل في مجموعة من البدائل المتاحة، التي تتيح لهم إمكانية اتخاذ قرارات رشيدة، وهذا ما يؤكد على أن عملية اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية.

وتحتاج عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى قدرة المدير على الحصول على معلومات دقيقة لبناء قرار سليم لمواجهة المشاكل الإدارية، فالاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا الأمر، فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة وسائل الاتصالات في مؤسساتها، وتحدد ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه، ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة تقنيات وأنماط الاتصالات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل.

كما أن نجاح المنظمات وتقدمها في الوقت الحالي، مرتبط بنوعية القرارات وفعاليتها لمواجهة التحديات التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي لا يقوم بها إلا من يمتلك المعلومات المهمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

ويعد الاتصال الإداري شريان الفاعلية الإدارية، حيث أنه لا يمكن لأي مدرسة أن تحقق أهدافها دون وجود وسائل اتصالات إدارية خاصة بها، بل من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم إداري دون وجود شبكة من الاتصالات الإدارية يتم عن طريقها نقل المعلومات بين الموظفين سواء كانوا مدراء أم معلمين، داخل المدرسة أو خارجها.

وسياق تأكيده على أهمية الاتصالات في هذا الصدد: "إن الاتصالات هي العنصر الرئيسي للتفاهم مع الآخرين في الحياة. والاتصالات ضرورة لا غنى عنها لإتمام عملية التفاهم بين الأفراد فيما بين بعضهم البعض، وبين الأفراد والمنظمات، وبين المنظمات والأفراد، وبين المنظمات والمنظمات. وهذا ما يساعد في نهاية المطاف على تحسين التفاهم بينهم جميعاً"

١,٢ مشكلة الدراسة:

إن الاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة لها تأثير كبير على فعالية "القرارات الإدارية بالمؤسسات"، وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح، ووضع الحلول المناسبة لها، فعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتمد على ممنوعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب، وعليه فإن عدم قدرة الاتصالات الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبتين يمثل عائق أمام عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى المدراء.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي

ما اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية؟

١,٣ أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

ما أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية؟

وتنبثق من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

ما مستوى الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة؟

ما مستوى فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة؟

ما اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية؟

١,٤ أهداف الدراسة:

يكمُن هدف البحث الرئيسي في التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية في المستشفيات الحكومية.

ومن هذا الهدف سعى البحث الحالي إلى التعرف على الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى الاتصالات الادارية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى فاعلية القرارات الادارية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.
- التعرف على اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

١,٥ أهمية الدراسة:

للبحث أهمية علمية وأهمية عملية على النحو التالي:

الأهمية العلمية: تكمن أهمية البحث العلمية في كونه من البحوث النادرة (حسب علم الباحث) التي تتناول أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية السعودية، فالبحث الحالي يقدم مادة علمية حديثة تثري المكتبة العلمية المحلية والعربية وتفيد الباحثين في اجراء دراسات بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية.

الأهمية العملية: تنبع أهمية البحث العملية في تطبيق الاتصالات الادارية في المملكة العربية السعودية، وتحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠ للنهوض بواقع القطاع الصحي وصحة الأفراد، ويمكن تلخيص أهمية البحث بالتالي:

توجيه المستشفيات الحكومية الى زيادة الاهتمام بتوظيف الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات الادارية لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة.

تفيد المستشفيات الحكومية السعودية في بيان مواقع الضعف في الاتصالات الإدارية المستخدمة مواطن القوة فيها بما يعزز جودة الخدمة الصحية المقدمة.

١,٦ منهجية الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعرف على أثر التكنولوجيا على جودة الخدمات الصحية

١,٧ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة التعرف على أثر نظام الترقيات على مستوى أداء العاملين بإدارة التعليم.

الحدود البشرية: العاملين بالمستشفيات الحكومية

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٥ هـ

الحدود المكانية: المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض

١,٨ عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من () من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض تم اختيارهم بالطريقة العشوائية لجمع بيانات الاستبانة التي ستقوم الباحثة بتوزيعها إلكترونياً على مجتمع الدراسة.

نموذج ومتغيرات الدراسة:

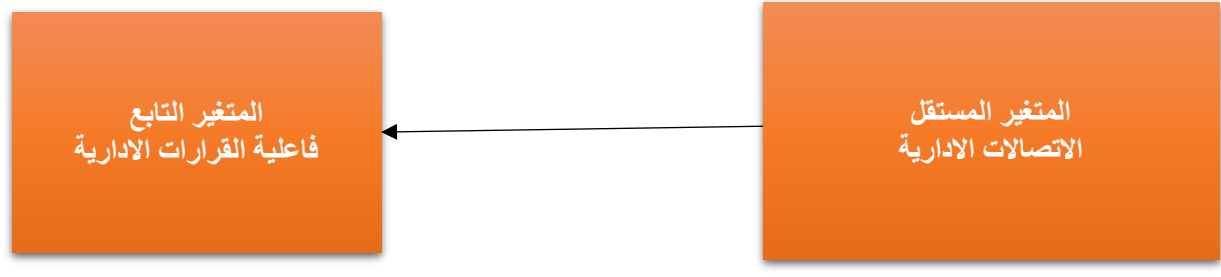
١,٩ متغيرات الدراسة:

أولاً، المتغير المستقل: الاتصالات الادارية

ثانياً، المتغير التابع: فاعلية القرارات الادارية

١,١٠ نموذج الدراسة:

ويوضح الشكل نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث

١,١١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

٢ الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ أولاً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عددا من الدراسات السابقة والتي تناولت اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية وسيتم تقديم ملخص عن كل دراسة يشمل الباحث ، والهدف من الدراسة، والمنهج المتبع واداة الدراسة والمجتمع والعينة، واهم النتائج والتوصيات، وفي النهاية سيقوم الباحث بالتعقيب على الدراسات السابقة موضحا أوجه الاتفاق والاختلاف وتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

هدفت دراسة البدري (٢٠٢٠) الى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار. وتتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لتحقيق هدفها المنشود، وتستخدم وسيلة الاستبيان كأداة لتجميع البيانات، وتستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وقد كشفت نتائج الدراسة، بشكل عام، أنه يوجد تأثير لأبعاد الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مجتمع الدراسة، كما بينت أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية متوسطا إلى حد ما. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين العملية الاتصالية في المدارس قيد الدراسة.

تناولت دراسة صالح (٢٠٢٠) دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية (دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف خلال الفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٠ م) تتمثل مشكلة الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الاتصالات الإدارية في مساعدة متخذي القرارات الإدارية في أداء أعمالهم وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي ما هو الدور الذي تلعبه الاتصالات الإدارية في تحقق فاعلية القرارات الإدارية؟ أختبر البحث عدد من الفروض منها هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الاتصالات الإدارية وتحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية؟ هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصالات الإدارية وتحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية؟ هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصالات الإدارية وتحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية؟ هل هنالك معوقات تحول دون تطبيق الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. يهدف البحث إلى الآتي التعرف على وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصنع، الوقوف والتعرف على المعوقات التي تحد من كفاءة وسائل الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. تمثلت أهمية البحث في التعرف على مدى سرعة الوسائل المستخدمة في المعلومات لمواجهة الأخطار، التعرف على أهم المعوقات والمقترحات المتعلقة باستخدام وسائل الاتصال والعمل على التغلب على هذه المعوقات وتبيين المقترحات الموجودة في حالة زيادة عدد المؤسسات. تستخدم الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي للعلاقات الارتباطية الذي تراه إنه المنهج المناسب لدراساتها فهو يوصف ويحدد العلاقات والفروقات بين المتغيرات المختلفة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss).

توصل البحث إلى عدد من النتائج منها تعمل الاتصالات الإدارية الواردة من المدربين إلى العاملين بشكل مستمر يحقق الأهداف المرجوة من أداء، تؤمن الإدارة العليا في المصنع بأهمية مشاركة العاملين في أعداد وكتابة المراسلات الفورية وتحليل المشكلات ووضع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات. من خلال نتائج الدراسة توصل البحث إلى عدد من التوصيات أوصي بتخصص إدارة المصنع ميزانية كافية لاستمرار نشاط البحث العلمي والتطوير في وسائل الاتصالات الإدارية من أجل تحسين لعمليات، لابد من استخدام التقنيات الحديثة في الكتابة يسهم في سهولة تدفق المعلومات مما يؤثر إيجاباً على اتخاذ القرار الإداري السليم.

سعت دراسة علي (٢٠١٩) الى التعرف على علاقة وأثر الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية، إذ تشكل الاتصالات التنظيمية إحدى الظواهر الإدارية ذات الأهمية البالغة في مساعدة المنظمة على تنفيذ مهامها وواجباتها، كما تزايد الاهتمام بتعزيز القرارات الإدارية لدورها الكبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة وموظفيها في أن واحد. وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح في دراسة أثر الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية لدى معظم المنظمات، وتم اختيار القطاع التعليمي متمثلة بالمعهد التقني الموصل كميدان للتطبيق، إذ أختار عدد من المنتسبين العاملين في المجالات الإدارية المختلفة في المعهد كعينة للبحث، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم أعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة، واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث.

هدفت دراسة عاصي (٢٠٢٠) إلى دراسة مدى تأثير استخدام نظم الاتصالات الإدارية (أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية، معلومات الاتصالات الإدارية) في تحسين جودة القرارات الإدارية، وذلك في عينة من الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. قام الباحث بتوزيع (60) استبياناً على المديرين ورؤساء الأقسام والمراقبين وأفراد الكوادر الإدارية المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإدارية في الجامعات محل الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفرغها (٥٢) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (25 SPSS). وفي نهاية هذا البحث توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها: يوجد تأثير معنوي لاستخدام نظم الاتصالات الإدارية (أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية، معلومات الاتصالات الإدارية) في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات محل الدراسة. كما تقدم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التوصيات والتي كان أهمها: الاهتمام بتدريب متخذي القرارات على استخدام أحدث ما توصل إليه العلم في مجال نظم الاتصالات الإدارية وزيادة معارفهم بمجالات استخدام الحاسوب والبرامج ذات العلاقة، العمل على زيادة أعداد المتخصصين بنظم الاتصالات الإدارية في

الجامعات محل الدراسة، وتطوير الأساليب الإدارية والمتعلقة بتخفيض درجة مركزية وروتينية القرارات وتنظيم قنوات الاتصال من أجل توفير نظام متكامل للمعلومات يكون قادرا على تزويد متخذي القرارات بالمعلومات والبيانات الدقيقة واللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الفجوة البحثية:

تناولت الدراسة الحالية أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية ، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ندرة في الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة الحالي في المستشفيات الحكومية وقد تكون الأولى ، فقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الاتصالات الإدارية بفروع وبطرق مختلفة فقد تناولت دراسة البديري (٢٠٢٠)

دراسة علي (٢٠١٩) ، دراسة عاصي (٢٠٢٠) البيئة التعليمية بينما تناولت دراسة صالح (٢٠٢٠) البيئة الصناعية ، وتلاحظ الباحث مما سبق ان الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية في عنوانها ومتغيرات ومجتمعها وعينتها.

مقترحات علمية لسد الفجوات البحثية:

من خلال ما سبق تقترح الدراسة اجراء دراسات على النحو التالي:

دراسة الاتصالات الإدارية واثرها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية.

٢,٢ ثانيا: الأدب النظري:

٢,٣ الاتصالات الإدارية:

تمثل الاتصالات الإدارية (Managerial Communications) أحد الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأن من مؤشرات كفاءتها الوصول إلى الآخرين والقدرة في تحقيق استجاباتهم ورغباتهم المطلوبة. وتعرف الاتصالات التنظيمية بالوظيفة التي تقوم بتوفير وتبادل المعلومات والتعليمات التي تمكن التنظيم من العمل بكفاءة وفاعلية. في هذا المبحث تم تناول موضوع الاتصال من خلال تسليط الضوء على أبرز جوانبه بدءا بمفهوم الاتصال، وأهمية الاتصالات الإدارية، ومبادئ الاتصالات الإدارية، وأساليب وطرق الاتصالات الإدارية، واتجاهات الاتصالات الإدارية، والمهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري، ومعوقات الاتصال الإداري، وأهداف الاتصال في عملية التغيير.

٢,٣,١ مفهوم الاتصال:

الاتصال هو عملية باتجاهين يتم من خلالها تبادل وتطوير الأفكار من أجل تحقيق هدف مقبول (Kaul, 2014).

يعرف الاتصال بالعملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في جميع الاتجاهات، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي، أي أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات داخل المنظمة وفق هيكل تنظيمي معين (Mitra, 2016).

الاتصال التنظيمي هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات. أي أنه عملية مقصودة يراد منها نتائج مرجوة وأهداف مقصودة بغية الوصول لنتائج محددة. (Kaul, 2014).

عملية الاتصال: نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم (El-Utaibi, 2005).

عملية يقوم من خلالها أعضاء المنظمة بجمع المعلومات ذات الصلة بعمل المنظمة وبالتغييرات المصاحبة لها (Harim, 2008).

ويرى الباحث بأن الاتصال يمثل عملية تبادل للمعلومات التي تخلق فهما مشتركا وتوحيدا للأنشطة نحو إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢,٣,٢ أهمية الاتصالات الإدارية:

يعدّ الاتصال وظيفة محورية من الوظائف الداعمة في منظمات الأعمال. حيث يهدف الاتصال في مساعدة الأنشطة والوظائف الأخرى في المنظمة كوظيفة التسويق والمبيعات والمالية والانتاج والعمليات وغيرها. ويتمحور دور الاتصال الإداري في تبادل ومشاركة المعلومات داخل المنظمة وخارجها بشكل استباقي. وعادة ما ترتبط خطط الاتصال وأهدافه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما أن تخطيط الاتصال يستند إلى رؤيا ورسالة وقيم المنظمة. وتؤكد الدراسات تزايد الحاجة للمعلومات إلى حد كبير في أوقات وحالات التغيير التنظيمي. فالحاجة للتغيير وأهداف التغيير لا بد أن تصل رسائله إلى جميع العاملين في المنظمة. (Christensen, 2014).

وتؤكد العديد من الدراسات أهمية الاتصالات الإدارية في المنظمة ودورها في تحسين المخرجات التنظيمية كالرضا الوظيفي وسلوك المواطن والالتزام التنظيمي. وعلى النقيض، فإن ضعف الاتصالات قد يسبب القلق والاجهاد الوظيفي، وعدم الرضا لدى العاملين، وتراجع الثقة والالتزام التنظيمي، والرغبة في ترك العمل والتغيب عنه، والذي يؤثر بدوره سلباً على الكفاءة التنظيمية. (Zhang & Agarwal, 2009).

٢,٣,٣ مبادئ الاتصالات الإدارية:

للاتصالات الإدارية العديد من المبادئ التي ينبغي أن تقوم عليها وظيفة الاتصال من أجل تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف. وتشمل المبادئ التالية: الاستهدافية (Objective Oriented)، والوضوح (Clarity)، والاختصار (Brevity)، والكمال (Completeness)، والتوافق (Consistency)، والمجاملة (Courtesy)، والمصادقية (Credibility)، والاخلاص (Sincerity)، والتقدير (Consideration)، والإيجاز (Conciseness)، والاهتمام (Attention)، والثقة بالنفس (Self-Confidence)، والإقناع (Persuasion). (Kaul, 2014).

٢,٣,٤ وسائل وأساليب الاتصالات الإدارية:

تعدّ الاتصالات الإدارية أداة رئيسة من أدوات التنظيم للإعلان عن وتوضيح وتبليغ وتحضير وحفز الأفراد تجاه التغيير. ومن أبرز وسائل وأساليب الاتصال المستخدمة في منظمات الأعمال اليوم الاتصالات المكتوبة كالتعاميم والرسائل، والاتصالات اللفظية كعقد الاجتماعات وتقديم الإيجازات، والاتصالات غير اللفظية كاستخدام لغة الإشارة وتعابير الوجه، والاتصالات المرئية كالاتصال وجها لوجه أو استخدام لوحات الاعلانات والبريد الإلكتروني والانترنت. (جودة، ٢٠٠٩).

٢,٣,٥ اتجاهات الاتصالات الإدارية:

تسير عملية الاتصال في منظمات الأعمال في اتجاهات متعددة: داخلية وخارجية، حيث يكون الاتصال الداخلي في المنظمة بين أفرع المنظمة وإداراتها المختلفة، ويتدفق من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي، أو بشكل قطري أو وفق كل الاتجاهات المذكورة. أما الاتصال الخارجي فيتم بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية، كالاتصال مع الجهات الحكومية والمنافسين والشركاء والموردين والزبائن والنقابات المهنية والعمالية. وتشمل اتجاهات الاتصال ما يلي:

الاتصالات الصاعدة: وهي التي تتم بين المرؤوسين والرؤساء أو التي تتجه من قاعدة الهرم الإداري نحو الأعلى. ومن أبرز أشكالها طرح الأفكار والاستفسارات من قبل العاملين ورفع التقارير الدورية عن أنشطة الأعمال إلى الإدارة.

الاتصالات النازلة: وهي التي تصدر من الرؤساء على شكل تعليمات أو توجيهات أو أوامر كي يلتزم بها العاملون. وقد تعكس تغذية عكسية بشأن مستويات الأداء، أو معلومات حول سياسات المنظمة وأهدافها.

الاتصالات الأفقية: وهي التي تتم ضمن المستوى الإداري الواحد لغايات التنسيق وتكامل الجهود.

الاتصالات القطرية: وهي الاتصالات التي تتم بين وظائف المنظمة المختلفة لغايات التنسيق وتبادل المعلومات والاستشارات.

٢,٣,٦ المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري:

تشمل مهارات الاتصال (Communication Skills) مجموعة من المهارات الشخصية كمهارات التحدث، ومهارات الكتابة، ومهارات الاستماع، ومهارات الإدراك، ومهارات التفاعل التي ينبغي أن يتمتع بها جميع العاملين في المنظمة، وأن تحرص الإدارة على تقديم التدريب اللازم لرفع سوية هذه المهارات بين العاملين

٢,٣,٧ معوقات الاتصال الإداري:

تتأثر عملية الاتصال بمعيقات (Barriers) تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري وتنقسم إلى ثلاثة أنواع بحسب جودة: (2009)

معيقات شخصية: كتلك التي تعكس المؤثرات التي تعود للمرسل والمستلم في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً سلبياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وتوجهاتهم وعواطفهم وفي مدى إدراكهم للاتصال والاستجابة له.

معوقات تنظيمية: وتنشأ هذه المعوقات من اختلالات في الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية، وعدم وضوح العلاقات بين المستويات والوحدات الادارية في المنظمة مما يحد من الاتصالات الرسمية ويعزز الاتصالات غير الرسمية.

معوقات بيئية: كعدم كفاءة وسائل الاتصال، وتشوه العادات والتقاليد الاجتماعية، وتأثر بيئة العمل بالمشاكل والقضايا المجتمعية.

٢,٣,٨ أهداف الاتصال في عملية التغيير:

يتمحور الهدف الرئيس من الاتصال التنظيمي في إبلاغ العاملين بالمهام المناطة بهم وبالسياسات المتبعة في المنظمة. كما يهدف الاتصال التنظيمي إلى بناء مجتمع (Community) داخل المنظمة, De Ridder, (2003) وتؤكد الدراسات ذات العلاقة أن الاتصالات خلال عملية التغيير تسهم في الحد من مقاومة التغيير من قبل العاملين. وحينما تنخفض حدة المقاومة فإن جهود التغيير تصبح أكثر فاعلية.

هنالك خمسة أهداف رئيسة للاتصال الفاعل خلال عملية التغيير الواسع على النحو التالي:

التأكد من وضوح وتناغم الرسائل التي تطلقها الادارة حول رؤيا المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

حفز العاملين واستنهاض هممهم والتزامهم تجاه وجهة المنظمة الجديدة.

تشجيع الأداء العالي وإفساح المجال للمشاركة في عملية التغيير ومحتواها.

الحد من الاشاعة وحالات عدم التأكد وسوء الفهم التي تؤثر في انتاجية العاملين.

التأكيد على توافق العاملين على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وحسب (Husain, 2013) ، فإن للاتصالات الادارية مجموعة من الأهداف التي تسهم في تعزيز فاعلية الاتصال والذي بدوره يؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي وهي: معالجة استفسارات العاملين (Tackle Queries of Employees)، وتوليد روح الجماعة (Generate Community Spirit) ، وبناء الثقة، وحفز العاملين، وضمان التزام العاملين ومشاركتهم، وخفض حالات عدم التأكد، وضمان الأمن الوظيفي (Job Security)، وضمان التغذية العكسية

٢,٤ ثانياً: القرارات الإدارية:

٢,٤,١ ماهية القرار الإداري

يقتضي أن لا تخضع عملية صنع القرار لعامل الصدفة بل يجب أن تعكس ظروف العمل وأن تكون متزنة ومتلائمة معه، فما المقصود بالقرار الإداري لغة واصطلاحاً، وأنواعه، وكيف يستطيع الرئيس الإداري أن يتخذ القرار الصائب. نوضح ذلك في النقاط التالية:

٢,٤,٢ مفهوم القرار الإداري:

يعني مفهوم قرار باللغة الإنجليزية Decision وهو مشتق من أصل لاتيني ويعني البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى موقف معين أي إلى نتيجة محددة ونهائية ويختلف المعنى الاصطلاحي للقرار في القانون الإداري عنه في علم الإدارة العامة، فالقرار في القانون الإداري يعني العمل القانوني الذي يصدر عن موظف أو هيئة إدارية، أحادي الجانب في الشكل الذي يحدده القانون بقصد أحداث آثار قانونية بالإنشاء أو التعديل أو الإلغاء، وتهدف الإدارة من ورائه إلى تحقيق المصلحة العامة ، وفق هذا المفهوم لا يكون القرار الإداري صحيحاً إلا إذا توافرت فيه خمسة أركان هي الاختصاص، والشكل، والسبب، والمحل، والغاية، والقرار الإداري بهذا الوصف لا يشغل إلا جانباً محدوداً من نشاط وعمل الإدارة، إذ قد تمضي أيام عديدة على جهة الإدارة دون أن تصدر قرار بهذا المعنى، كما أن إصدار القرارات لا يتم إلا في مستويات الإدارة العليا عادة.

أما مفهوم القرار في إطار علم الإدارة فهو أكثر شمولاً وأوسع دلالة من مضمونه في القانون الإداري، فهو الاختيار المقصود للرئيس الإداري من بين أكثر من بديل مطروح أمامه بقصد معالجة موقف أو حالة معينة، وبذلك يمكن أن نعدف القرار حسب مفهوم الإدارة العامة (بأنه الاختبار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها

ويتضح من التعريف السابق أن للقرار وفق هذا المفهوم ركنان أساسيان: (عبدالصمد، ٢٠٢١)

أن يكون أمام الرئيس الإداري أكثر من بديل: بمعنى أن يمارس هذا الرئيس اختصاصه في مجال السلطة التقديرية بأن تكون أمامه خيارات عديدة تكون له حرية اختيار أحدها وفق ما تقتضيه مصلحة العمل وملاساته، أما عندما يكون هذا الرئيس يمارس اختصاصاً مقيداً، أي عندما تحدد له القوانين واللوائح سلوكاً معيناً وطريقاً واحداً لمعالجة المشكلة فإن المدير لا يتخذ قراراً لأنه هنا مجرد مطبقاً لما أملاه عليه القانون وليس له حرية

الاختيار، كأن يوجب القانون ترقية الموظف بالأقدمية، ففي هذه الحالة لا يتخذ الرئيس الإداري قراراً، وهذا خلاف لو كانت الترقية بالاختيار، فيكون أمامه الرقية من عدمها، وبمعنى آخر يكون أمام الرئيس الإداري أكثر من بديل عندما تكون له سلطة إصدار القرار أو الامتناع عن إصداره ، على أنه يشترط في البدائل المطروحة أن تكون متاحة أي ممكنة ليست مستحيلة أو محظورة.

أن يتم الاختيار بناء على تفكير وتعقل دون ضغط أو إكراه: وهو ما يعني أن يتخذ القرار بقصد وشعور من مصدر القرار وليس محض الصدفة أو لا شعور، فالتصرفات العفوية أو اللا شعورية تصدر دون دراسة أو تفكير، وبالتالي لا تعد قرارات بالمعنى الغني، إضافة إلى ذلك يجب أن يتم الاختيار المدرك بكل حرية وليس تحت ضغط أو إكراه مادي أو معنوي؛ لأن ذلك يفسد عملية الاختيار ويعدم حرية اختيار البديل الأمثل والمناسب من بين البدائل المتاحة.

٣,٤,٢ أنواع القرارات الإدارية:

تصنف القرارات الإدارية إلى عدة أنواع ويمكن تحديدها في الأنواع التالية: (الخليفات، ٢٠٢٢)

القرارات الأساسية والقرارات الروتينية: وهي أهم نوع للقرارات، ويقصد بالقرارات الأساسية هي القرارات التي تتعلق بكيان المنظمة وسياساتها وأهدافها العامة التي تسعى إلى تحقيقها، ويطلق عليها أحياناً القرارات الاستراتيجية، ومن أمثلتها القرارات المتعلقة بالتخطيط الشامل، أو بتغير في التوجهات والسياسات العامة، أو إعادة هيكلة المنظمة بالإضافة والتوسع أو الخفض والتضييق)

أما القرارات الروتينية فهي القرارات المتكررة اليومية والتي لا تحتاج لبحث ودراسة معمقة، كونها لا تؤثر في التنظيم تأثيراً مباشراً، حيث تصدر بشكل تلقائي وفوري وعادة تتعلق بالأعمال ذات الطابع الكتابي وليس الفني، ومن أمثلتها، قرار منح إجازة لأحد العاملين، ومنح ترخيص مزاوله نشاط، أو منح تصريح خروج أثناء ساعات الدوام الرسمي.

وتسمى القرارات الروتينية عند بعض الباحثين بالقرارات المجدولة كونها متكررة ويمكن تحديدها وجدولة طريقة وأسلوب إجرائها، كما تسمى القرارات الأساسية بالقرارات غير المجدولة، حيث كل قرار له ظروفه وملابساته الخاصة، وبالتالي يحتاج إلى إجراءات وأسلوب خاص لاتخاذها.

وعادة نتخذ القرارات الأساسية من قمة التنظيم، أي الإدارة العليا، لما تتسم به من جوانب فنية وأهمية، أما القرارات الروتينية فتصدر من الإدارة الوسطى والدنيا.

القرارات اللائحية والقرارات الفردية: ويعتمد هذا التصنيف على المخاطبين بالقرار، فيكون القرار لائحياً إذا كان يخاطب الأفراد بأوصافهم لا بنواتهم، فهي قرارات موجهة لأفراد غير محددين، حيث يسري القرار على كل من توافرت فيه الشروط التي حددت في القرار، وتصدر عادة هذه القرارات من السلطات الإدارية العليا في الدولة، وتظهر هذه القرارات في شكل لوائح تنفيذية، والتي توضح آلية تنفيذ القوانين الصادرة عن المشرع، وتفصل ما جاء عاماً في هذه القوانين دون إضافة أحكام جديدة.

كذلك قد تظهر القرارات اللائحية كلوائح تنظيمية، عندما تبين وتحدد البناء الهيكلي للوحدات الإدارية واختصاصاتها الإدارية والمالية والفنية.

كما تظهر اللوائح في شكل لوائح مستقلة عندما تنظم موضوعات لم يسبق للمشرع تنظيمها وفوض الإدارة العليا في تنظيمها.

أما القرارات الفردية فهي التي يخاطب فيها مصدر القرار فرداً أو أفراد معينين بذواتهم، وذلك بقصد الإنشاء أو التعديل أو الإلغاء في مراكزهم القانونية كقرارات التعيين أو التأديب أو النقل، وتصدر مثل هذه القرارات من مختلف المستويات الإدارية.

ويلاحظ أن القرارات الفردية ليس لها تأثير مباشر في حياة التنظيم على خلاف القرارات اللائحية، باعتبارها تضع قواعد قانونية عامة، فهي تتميز بعمق وشمول من حيث إعدادها ودراساتها ونطاق تطبيقها داخل المنظمات الإدارية

القرارات النظامية والقرارات الشخصية: ويعد القرار نظامياً عندما يتخذه الرئيس الإداري بوصفه وصفته الرسمية في التنظيم، أي باعتباره مسئولاً حسب الوظيفة التي يشغلها، -وزير -رئيس جامعة -مدير مؤسسة - وعمله هذا يؤثر في سير العمل بالمنظمة الإدارية، كقرارات التأديب أو الترقية، أو دمج وإنشاء الأقسام بالمنظمة.

٢,٤,٤ العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار

من أهم العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار الآتي: (عايض، ٢٠٢٠)

العامل النفسي والواقعي: ويتعلق هذا الجانب بشخصية مصدر القرار ومدى تفهمه للواقع الذي تعمل فيه المنظمة الإدارية، حيث يتوجب على المسئول الإداري تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها وليس أهدافه الشخصية، حتى وإن كان رأيه الشخصي لا يتفق مع أهداف المنظمة، بمعنى يجب أن لا يؤثر ذلك في إخلاصه

وتفانيه في تحقيق تلك الأهداف كما حددتها القوانين واللوائح التي تحكم عمله، وكما يقول الفقه أنه في اللحظة التي يحس فيها المدير أن شعوره الشخصي قد أصبح لا يساير أهداف المنظمة، أو يتعارض معها بدرجة خطيرة فيجب عليه أن يغادر مركزه فوراً

المشاركة في اتخاذ القرار: يكاد يجمع كتاب الإدارة العامة على أن عملية صنع القرارات يجب أن لا تقف عند حد المدير أو الرئيس الإداري، وإنما يجب أن تمتد لتشمل معاوني ومساعد مدير وإلى كل من لهم صلة بموضوع القرار، أو يمس مصالحهم، أي توسيع دائرة المشاركين كلما كان ذلك ضرورياً، وعدم تركيز صنع القرار في يد فرد واحد، فهي عملية جماعية بالدرجة الأولى

الوقت كعامل مؤثر في صنع القرار: يحظى الوقت بأهمية بالغة كعامل مؤثر في صنع القرار الإداري؛ وذلك من عدة جوانب، من أهمها وقت التعرف على المشكلة التي يلزم اتخاذ القرار بشأنها، فالتعرف المبكر على المشكلة وتعيين حدودها وأبعادها في الوقت المناسب يمنح المختصين الفرصة لدراستها وإيجاد الحلول المناسبة لعلاجها، وفي ذات الوقت يؤدي التأخر في اكتشافها إلى تفاقمها وخروجها عن السيطرة، وبالتالي صعوبة علاجها، وللوصول إلى هذه الغاية يقتضي أن يتمتع الرئيس الإداري بما يسمى بالحاسة الإدارية، التي من مقتضياتها العمل على استباق الأحداث والتنبؤ قدر الإمكان بالمشكلات قبل وقوعها من خلال الظروف والملابسات المحيطة بمجال العمل، وهذا يتوقف على كفاءة ومهارة الرئيس الإدارية ومساعديه، فالمعرفة المبكرة بالمشكلة تسهم في أن تأتي الحلول لها طبيعية متأنية دون دعر أو فوضى داخل المنظمة

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 في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.، 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

الاتصالات الإدارية هي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة. تهدف هذه الاتصالات إلى تعزيز التنسيق، فهم الأهداف، وتحقيق الانسجام في العمل. تُعتبر الاتصالات الإدارية فعّالة عندما تكون واضحة، دقيقة، وشفافة، حيث تسهم في تقليل سوء الفهم، تعزيز التعاون، وتمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية ودقة.

٣,٢,٢ القرارات الإدارية

القرارات الإدارية هي عمليات اختيارية تتخذها الإدارة لتوجيه مسار المنظمة وتحقيق أهدافها. تعتمد هذه القرارات على تحليل المعلومات المتاحة وتقييم البدائل لاتخاذ الخيار الأنسب. تشمل القرارات الإدارية مجالات متعددة مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، وحل المشكلات. اتخاذ القرارات الفعّالة يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات، استغلال الفرص، وضمان الكفاءة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

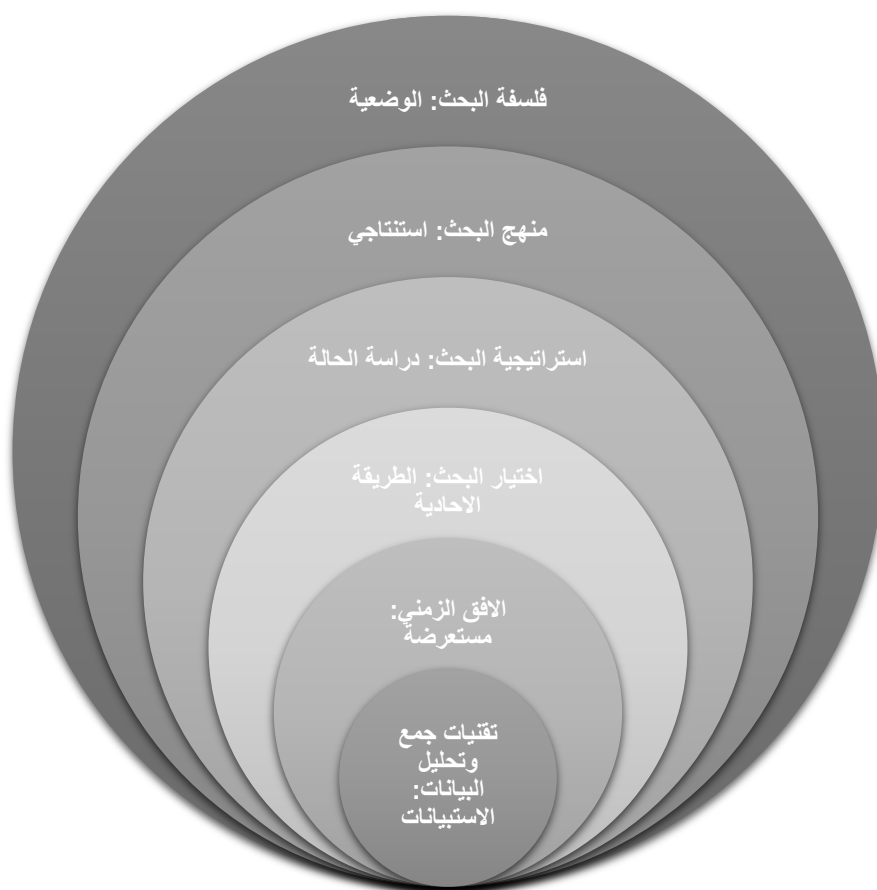
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٣٠٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيف	العدد
المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض	مدير	٣٠
	موظف اداري	١٠٠
	دكتور وممرض	١٧٠

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٠) موظفًا، بنسبة (٣٠.٣٣%) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

اسم الشركة	التصنيف	العدد
المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض	مدير	١٠
	موظف اداري	٤٠
	دكتور وممرض	٥٠

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظراً 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 (١٠٠) 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 (الاتصالات الإدارية) والمتغير التابع (القرارات الإدارية) في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض

٣,٥,١ المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية

تم الاعتماد على استبانة الباحث عاصي، ٢٠٢٠، من اجل قياس الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض ، 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: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٥,٢ المتغير التابع: القرارات الإدارية

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

جدول ٤: المتغير التابع: القرارات الإدارية

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

المصدر: الباحث (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، تم توضيح منهجية البحث المستخدمة لدراسة أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. تم تعريف الاتصالات الإدارية على أنها عملية تبادل المعلومات والتعليمات بين الأفراد داخل المنظمة بهدف تعزيز التنسيق وتحقيق الأهداف، بينما تم تعريف القرارات الإدارية كعمليات اختيارية تؤثر في مسار المنظمة. استخدم البحث منهجية استنتاجية مع دراسة حالة، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٠٠ موظف من أصل ٣٠٠ موظف في المستشفيات الحكومية، وذلك باستخدام استبيانات مقيّمة على مقياس ليكرت الخماسي. تم قياس الاتصالات الإدارية من خلال أربعة أبعاد، وهي الاتصالات الهابطة، الصاعدة، الأفقية، والمكتوبة، بينما قيس فاعلية القرارات الإدارية باستخدام عشر عبارات تقيس جوانب متعددة من عملية اتخاذ القرارات. اعتمد البحث على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبانة، إضافة إلى البيانات الثانوية التي تم الاستفادة منها في تطوير الإطار النظري وتحليل النتائج. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع إجراء اختبارات صلاحية والثبات لضمان دقة النتائج. أظهرت النتائج أن الاتصالات الإدارية الفعّالة تساهم بشكل كبير في تحسين فاعلية القرارات الإدارية، مما يعزز من كفاءة الأداء الإداري في المستشفيات الحكومية ويحقق انسجاماً أكبر في بيئة العمل.

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	53	53.0%
	إناث	47	47.0%
	الإجمالي	100	100%
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	20	20.0%
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	32	32.0%
	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	23	23.0%

25.0%	25	أكثر من ٥٠ سنة	
100%	100	الإجمالي	
15.0%	15	ثانوي	المؤهل العلمي
25.0%	25	دبلوم عالي	
38.0%	38	بكالوريوس	
22.0%	22	دراسات عليا	
100%	100	الإجمالي	
20.0%	20	قادة	طبيعة العمل
57.0%	57	موظفين	
23.0%	23	تقنيين	
100%	100	الإجمالي	
17.0%	17	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
30.0%	30	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
32.0%	32	من ١١ إلى ٢٠ سنة	
21.0%	21	21 سنة فأكثر	
100%	100	الإجمالي	

المصدر: الباحث (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	0.74	0.55	0.01	0.77	0.75
		٢		0.83	0.47	0.01		
		٣		0.77	0.60	0.01		
	البعد الثاني: الاتصالات الصاعدة	١		0.69	0.39	0.01	0.75	
		٢		0.81	0.44	0.01		
		٣		0.72	0.52	0.01		

	0.78	0.01	0.45	0.76		١	البعد الثالث: الاتصالات الافقية	
		0.01	0.59	0.70		٢		
		0.01	0.41	0.84		٣		
	0.77	0.01	0.50	0.79		١	البعد الرابع: الاتصالات المكتوبة	
		0.01	0.42	0.73		٢		
		0.01	0.61	0.87		٣		
0.79	0.79	0.01	0.49	0.78		١	القرارات الإدارية	المتغير الثاني:
		0.01	0.46	0.71		٢		
		0.01	0.40	0.80		٣		
		0.01	0.43	0.75		٤		
		0.01	0.51	0.82		٥		

المصدر: الباحث (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 بالا على المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير التابع اكبر من ٠.٥٠، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

٢,٣,٤ 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 وآخرون (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	٠.٨٣٤
	البعد الثاني	٣	٠.٩١٦
	البعد الثالث	٣	٠.٧٣١
	البعد الرابع	٣	٠.٨٨٣
المتغير الثاني		٥	٠.٨٤٥
			٠.٨٤٥

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

المتغير الأول وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ مرتفعة مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠,٧ ، ووفقا لـ (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

المتغير الثاني وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرنباخ هي (٠.٨٤٥) 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: الباحث (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 / الاهمية
من ١ الى اقل من ١.٨	غير موافق بشدة	من ٢٠ الى اقل من ٣٦ %	منخفض جدا
من ١.٨ الى اقل من ٢.٦	غير موافق	من ٣٦ الى اقل من ٥٢ %	منخفض
من ٢.٦ الى اقل من ٣.٤	محايد	من ٥٢ الى اقل من ٦٨ %	متوسط
من ٣.٤ الى اقل من ٤.٢	موافق	من ٦٨ الى اقل من ٨٤ %	مرتفع
من ٤.٢ الى اقل من ٥	موافق بشدة	من ٨٤ الى اقل من ١٠٠ %	مرتفع جدا

المصدر: الباحث (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	٤.١	٤.١	٠.٥٤	٠.٥٢	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	٤.١		٠.٤٦		موافق		مرتفع	
	البعد الثالث	٤.٣		٠.٧٣		موافق		مرتفع	
	البعد الرابع	٣.٩		٠.٥٤		موافق		مرتفع	
المتغير الثاني		٤	٤	٠.٤٤	٠.٤٤	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة آراء عينة الدراسة العلاقة بين أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية 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 اظهرت 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

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

٦, ٤ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى المستشفيات الحكومية

وينبثق من الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاتصالات الهابطة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى المستشفيات الحكومية

٢. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاتصالات الصاعدة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى المستشفيات الحكومية

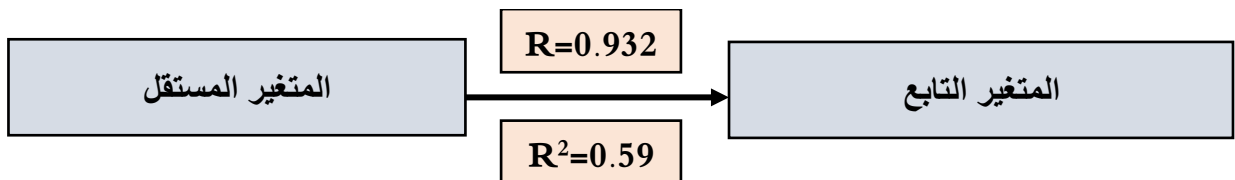
٣. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاتصالات الأفقية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى المستشفيات الحكومية

٤. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاتصالات المكتوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى المستشفيات الحكومية

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى:

شكل ٢: الفرضية الأولى

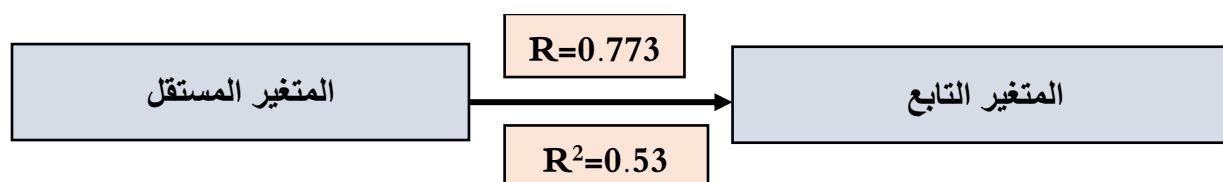


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاتصالات الهابطة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى المستشفيات الحكومية، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الثانية:

شكل ٣: الفرضية الثانية

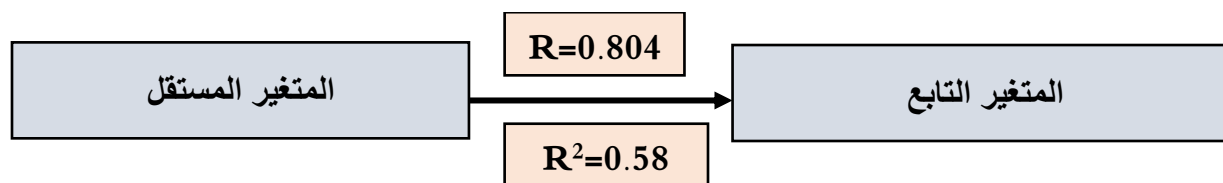


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاتصالات الصاعدة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى المستشفيات الحكومية، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الثالثة:

شكل ٤: الفرضية الثالثة

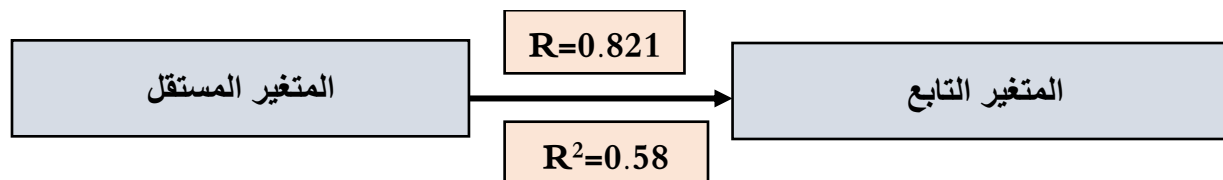


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاتصالات الأفقية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى المستشفيات الحكومية، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الرابعة:

شكل ٥: الفرضية الرابعة



المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاتصالات المكتوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى المستشفيات الحكومية، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

٤,٧ الخاتمة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات السابقة، يتضح أن هناك علاقة إيجابية قوية ومؤثرة بين المتغيرات المستقلة (الاتصالات الإدارية) والقرار الإداري في المستشفيات الحكومية. حيث تبين أن جميع أبعاد الاتصالات الإدارية (الهابطة، الصاعدة، الأفقية، والمكتوبة) ترتبط بشكل معنوي وذو دلالة إحصائية بتحقيق فاعلية القرارات الإدارية. وقد أظهرت التحليلات أن تلك العلاقة تزداد قوة كلما تعمقنا في فهم أثر كل نوع من أنواع الاتصال داخل بيئة العمل في المستشفيات.

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية بكل أبعادها (الهابطة، الصاعدة، الأفقية، والمكتوبة) وبين فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية. حيث تم التأكيد على صحة الفرضيات جميعها من خلال اختبار التحليل الإحصائي، مما يعكس أهمية الاتصالات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات وتفعيلها داخل المؤسسات الصحية.

كما تبين أن الاتصالات المكتوبة كانت الأبرز في تأثيرها على فاعلية القرارات الإدارية، تليها الاتصالات الأفقية، في حين أن الاتصالات الهابطة والصاعدة أظهرت أيضاً تأثيراً كبيراً، ولكن بنسبة أقل. هذا يشير إلى أن التنسيق والوضوح في التواصل داخل المستشفيات، سواء كان عن طريق الأوامر الإدارية أو التفاعل بين الأقسام، يؤثر بشكل مباشر على جودة وفاعلية القرارات التي يتم اتخاذها.

٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

٥,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

٥,٢ المساهمة النظرية:

تعتبر الاتصالات الإدارية ركناً أساسياً في تحقيق الفاعلية في القرارات الإدارية. فهي تمثل الأداة التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والتوجيهات والقرارات بين المستويات المختلفة في المنظمة. تكمن الأهمية النظرية في فهم كيفية أثر الاتصال على مسارات اتخاذ القرارات وكفاءتها. يساهم البحث في تطوير أطروحات نظرية تتعلق بالأدوار المختلفة للاتصالات في المنظمات ومدى تأثيرها على قرارات المديرين والموظفين.

كما يؤكد البحث على دور التكامل والتواصل في تحقيق الانسيابية المهنية والفاعلية في القرارات الموجهة للموظفين والعمليات. تساهم هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين نوعية الاتصالات ومستوى تأثيرها في قرارات المستشفيات الحكومية.

٥,٣ التطبيقات العملية:

يوفر هذا البحث توجيهات عملية لمديري المستشفيات في القطاع الحكومي لتعزيز أنظمة الاتصال الداخلي والخارجي. تتضمن التطبيقات مواجهة التحديات التي تعوق التواصل الفاعل وتوفير حلول واقعية للتغلب عليها. على سبيل المثال، تعزيز تكنولوجيا الاتصال من خلال المنصات الرقمية والتطبيقات المتطورة لتحقيق تواصل أكثر فاعلية وسلاسة.

يستفيد الموظفون من نظام الاتصال المطور لتوضيح أهمية الدورات التدريبية في تطوير مهارات الاتصال وتحسين التفاهم والتعاون بين الفرق العملية.

٥,٤ التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

تعزيز استخدام تكنولوجيا الاتصال لتطوير المنظومة الإدارية في المستشفيات الحكومية.

تقديم برامج تدريبية متكاملة لمديري المستشفيات والموظفين في مجال التواصل والقرارات الإدارية.

إنشاء قنوات اتصال فاعلة ومتوافقة مع الموظفين في المستشفيات لتقليل مشاكل سوء الفهم والتقصير في تنفيذ القرارات.

تعزيز فرص التعاون والتفاعل بين المكتب الإداري والأقسام الأخرى في المستشفى.

٥,٥ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة التعرف على أثر نظام الترقيات على مستوى أداء العاملين بإدارة التعليم

الحدود البشرية: العاملين بالمستشفيات الحكومية

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٥ هـ

الحدود المكانية: المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض

٥,٦ الدراسات المستقبلية:

تدعو هذه الدراسة إلى إجراء المزيد من الأبحاث لاستكشاف تأثير أدوات الاتصال الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الصحية. يمكن للدراسات المستقبلية أن تركز على تحليل العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على فعالية التواصل الإداري، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والاتصال الفعال. كما يُقترح تقييم تأثير التدريب المستمر على تحسين مهارات الاتصال لدى العاملين في المستشفيات ومدى انعكاس ذلك على جودة الخدمة الصحية المقدمة. وأخيراً، يُوصى بدراسة تأثير استراتيجيات الاتصال المبتكرة على تعزيز رضا الموظفين والمرضى على حد سواء.

٥,٧ الخاتمة:

تؤكد الدراسة على أهمية الاتصالات الإدارية كأداة حيوية لتحقيق الفاعلية في القرارات الإدارية داخل المستشفيات الحكومية. من خلال تحسين جودة الاتصال وتعزيز التفاعل بين الإدارات المختلفة، يمكن تحقيق بيئة عمل أكثر انسجاماً وكفاءة. وتبرز النتائج أن الاستثمار في تقنيات الاتصال وبرامج التدريب يساهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.

في الختام، يمثل هذا البحث دعوة إلى تبني استراتيجيات اتصال فعالة تدعم تحقيق أهداف المؤسسات الصحية وتضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين. إن تحسين الاتصال الإداري ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع الرعاية الصحية.

٦ المراجع

- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩). العلاقات العامة مفاهيم وممارسات (ط٤). عمان: دار زهران.
- البدرى، فوزي سعد نجم عبدالسلام، مخلوف، عيسى رمضان محمد، و عبدالحفيظ، عبدالسلام محمد. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة - بلدية الأبيار. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، مج٣، ع٣، ١٥ - ٣٤.
- الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (٢٠٢٢). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٧٢، ٣٣١ - ٣٦١.
- صالح، إقبال صالح محمد، و أحمد، ايمان أحمد عمار. (٢٠٢٠). دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف خلال الفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٠م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- عاصي، وسيم علي. (٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج٤٢، ع٢١، ٩١ - ١٢٩.
- عابض، عبداللطيف مصلح محمد، و القحفة، عبدالكريم صالح حسين. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج٢٦، ع١، ١ - ٣٠.
- عبدالصمد، خديجة علي إبراهيم. (٢٠٢١). دور القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية للإدارة العامة بجامعة بني وليد. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، س٩، ع١٧، ٣٠ - ٤٧.
- على، جعفر خليل مرعى، حبيب، فاطمة جعفر، و الطيار، أحمد راكان محمد. (٢٠١٩). الاتصالات التنظيمية ودورها في تعزيز القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي الوحدات الإدارية فب المعهد التقني الموصل. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، مج١٥، ع٤، ٦٤٧ - ٦٨٠.

٧ الملاحق

٧,١ الاستبيان

يسرنا أن نقدم لك هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية. يعد هذا الموضوع من المواضيع المهمة التي تتعلق بجوهر العمل الإداري في المؤسسات الصحية، حيث تسهم جودة وفعالية الاتصالات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

يسعى هذا الاستبيان إلى جمع البيانات حول الطرق المختلفة للاتصالات الإدارية داخل المستشفيات الحكومية، مثل الاتصالات الهابطة، الصاعدة، الأفقية، والمكتوبة، وكذلك فاعلية القرارات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي. تساعد نتائج هذا الاستبيان في تقديم رؤى قيمة لتحسين عملية اتخاذ القرارات وتطوير الاتصالات الإدارية في هذه المؤسسات.

الاتصالات الإدارية: هي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والرسائل بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة أو المنظمة، بهدف التنسيق والتعاون في تنفيذ المهام والأنشطة الإدارية. تشمل الاتصالات الإدارية مختلف الأنواع مثل الاتصالات الهابطة (من الإدارة العليا إلى الموظفين)، الاتصالات الصاعدة (من الموظفين إلى الإدارة)، والاتصالات الأفقية (بين الزملاء في نفس المستوى الإداري).

القرارات الإدارية: هي الإجراءات التي تتخذها الإدارة في مختلف مستوياتها بهدف حل المشكلات أو تحسين الأداء داخل المؤسسة. تعتمد القرارات الإدارية على تحليل المعلومات المتاحة واختيار الحلول الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة. وتؤثر فاعلية هذه القرارات على نجاح العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

نرجو منك التعاون معنا في الإجابة على الأسئلة المطروحة، حيث أن جميع الإجابات ستكون سرية ومخصصة لأغراض البحث العلمي فقط. نقدر لك وقتك وجهودك في المشاركة معنا.

ملاحظة: لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، ونأمل أن تكون إجاباتك صادقة ودقيقة لتعكس واقع الحال في مكان عملك.

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: الباحث (٢٠٢٤)

البعد	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاتصالات الهابطة	1. ا يتم تزويد الموظفين في المستشفى بمعلومات واضحة ووافية من الإدارة العليا.					
	2. تتم إبلاغ التعليمات والسياسات الإدارية بشكل دوري لجميع الموظفين في المستشفى.					
	3. تجد أن قرارات الإدارة العليا واضحة وتصل إلى كافة الموظفين بشكل مناسب.					
الاتصالات الصاعدة	1. يمكن للموظفين في المستشفى التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم للإدارة العليا بشكل فعال.					
	2. يتم إتاحة الفرصة للموظفين للتواصل مع الإدارة العليا بشأن المشاكل التي يواجهونها.					
	3. تحرص الإدارة على الاستماع لآراء الموظفين في المستشفى والعمل على تحسين بيئة العمل بناءً عليها.					
الاتصالات الافقية	1. يتم التعاون بين الأقسام المختلفة في المستشفى بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة.					
	2. توجد قنوات تواصل بين الفرق العاملة في المستشفى، مما يعزز التنسيق بينها.					
	3. يتم تبادل المعلومات بانتظام بين الأقسام المختلفة في المستشفى دون تأخير أو انقطاع.					
الاتصالات المكتوبة	1. تعتمد المستشفى بشكل كبير على وسائل التواصل الكتابية لإبلاغ الموظفين بالمعلومات الهامة.					
	2. يتم إرسال تقارير مكتوبة بانتظام لجميع الموظفين بما يتعلق بالسياسات والقرارات الإدارية.					
	3. تجد أن استخدام البريد الإلكتروني والنماذج المكتوبة في المستشفى فعال في نقل المعلومات.					

جدول ١٣: المتغير التابع: القرارات الإدارية

المتغير	عدد العبارات	المرجع
القرارات الإدارية	٥ عبارات	(عاصي، ٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية:

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة تساعد في تحسين أداء المستشفى بشكل عام.					
2. يتم تقييم القرارات الإدارية بناءً على تأثيرها الفعلي على سير العمل في المستشفى.					
3. القرارات الإدارية تتسم بالوضوح والشفافية مما يسهل على الموظفين تنفيذها بفاعلية.					
4. الإدارة تراجع باستمرار القرارات المتخذة للتأكد من فعاليتها ومدى تحقيقها للأهداف المحددة.					
5. القرارات الإدارية المتخذة تساعد في تحسين بيئة العمل داخل المستشفى ورفع مستوى رضا الموظفين.					