



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)

E-ISSN: 3006-9149



**The impact of administrative communications in achieving the
effectiveness of administrative decisions: An analytical study of the
opinions of a sample of principals in the Dhi Qar Education Directorate**

Amal Issa Abdullah*

Technical Institute/Nasiriyah

Keywords:

Administrative communications,
downward communications, downward
communications, upward communications
and horizontal communications,
effectiveness of administrative decisions.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 Oct. 2023

Accepted 22 Nov. 2023

Available online 31 Mar. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Amal Issa Abdullah

Technical Institute/Nasiriyah



Abstract: The purpose of the research is to test the effect of administrative communications on the effectiveness of administrative decisions in the Dhi Qar Education Directorate. The research relied on the questionnaire as a main tool for collecting the necessary data needed to achieve the research objectives. The research population consisted of all directors working in the Dhi Qar Education Directorate. A random sample was taken, where it was (191) questionnaires were distributed to determine the level of application of organizational practices in the investigated directorate, and (178) questionnaires were retrieved from them. The descriptive analysis method was also adopted, through the use of (SPSS V.28) program in analyzing the research data to answer the research questions and test the research hypotheses. The results of the research found that there is no statistically significant effect between administrative communications and their combined dimensions and the effectiveness of administrative decisions in the Dhi Qar Education Directorate. As for the research recommendations, there is a need to develop means of communication and adopt modern systems that help the flow and flow of information to and from administrative levels.

تأثير الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في مديرية تربية ذي قار

امل عيسى عبدالله
المعهد تقني/الناصرية

المستخلص

الغرض من البحث هو اختبار تأثير الاتصالات الادارية في فاعلية القرارات الادارية في مديرية تربية ذي قار، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق أهداف البحث، تكون مجتمع البحث من جميع المدراء العاملين في مديرية تربية ذي قار تم أخذ العينة العشوائية حيث تم توزيع (191) استمارة لتحديد مستوى تطبيق ممارسات التنظيمية في المديرية المبحوثة، واسترجعت منها (178) استبانة، كما تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليل، من خلال استخدام برنامج (SPSS V.28) في تحليل بيانات البحث للإجابة عن أسئلة واختبار الفرضيات البحث. وقد توصلت نتائج البحث لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات الادارية وأبعادها مجتمعة وفاعلية القرارات الادارية في مديرية تربية ذي قار، أما توصيات البحث بضرورة تطوير وسائل الاتصالات واعتماد نظم الحديثة التي تساعد على تدفق وانسيابية المعلومات من وإلى المستويات الادارية.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الادارية، الاتصالات النازلة، الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعدة والاتصالات الأفقية، فاعلية القرارات الادارية.

المقدمة

تنظر المنظمات إلى الاتصالات الادارية المتولدة بين الطبقات التنظيمية على أنها ركن اساسا تسعى من خلاله إلى تصور واستيعاب المتغيرات بهدف السيطرة عليها من خلال الحصول على المعلومات الكافية التي تساعد على تمكين المديرين من أداء الأدوار التنظيمية، كما انها توفر جملة من البدائل امام متخذ القرار وتجعله أكثر فهمنا واستيعاب للمواقف، ولأن الاتصالات الادارية تعمل كحلقة وصل بين الروية والحدس لصانع القرار ذلك توليها المنظمات أهمية بالغة سوء كانت منظمات حكومية أو خاصة، كما إنها تمثل العصب الرئيسي في العملية الادارية، لذا فأنها تعد وسيلة جوهرية لاتخاذ القرارات الادارية، ومن أجل الاضطلاع بأعمالها وتحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية بفاعلية وكفاءة تسعى المنظمات ومن خلال استخدام وسائل وطرائق مختلفة، لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من العوامل، التي تلعب دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات فلا يمكن أن تتم أي عملية ادارية الا بوجود نظام فعال قائم على تبادل الافكار والمعلومات بين المدير والمرووسين في المستويات التنظيمية كافة. ولأن القرارات الادارية هي الخيط التنظيمي الرابط بين الادارة العليا ومستويات التنظيمية والمفتاح الرئيسي لتنفيذ كافة الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة، كما إن نجاح المنظمات وتقدمها يعتمد على نوعية القرارات ومدى فاعليتها في مواجهة التحديات وتحديد مستقبل المنظمة. وبناء على ذلك وتحقيقا لأهداف البحث تم تقسيم البحث على أربعة مباحث. خصص المبحث الأول منها لعرض منهجية البحث والمتمثلة بمشكلة البحث وأهميته وأهدافه. بينما خصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري للبحث والذي تضمن نقطتين اساسيتين الأولى تخص الاتصالات الادارية والثانية تتعلق بالقرارات الادارية فاعليتها. بينما تمخص المبحث الثالث بالجانب التطبيقي للبحث. وتضمن المبحث الرابع للبحث بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: نظرا للتغيرات السريعة في بيئة المنظمات التعليمية وما تعانيه هذه البيئة من عدم استقرار وحدة المنافسة، الأمر الذي جعل المنظمات تعتمد على الوظائف الادارية من أجل التغلب على المعوقات التي تتعرض لها، ومما لا شك فيه أن القرارات الادارية واحدة من أهم الأساليب الادارية لما لها من ميزة مهمة لكونها تتداخل مع كل الوظائف الادارية لذلك يتوقف نجاح العمليات الادارية على القرارات فاعلة وعلى وجود نظام اتصالات ادارية فعال ومن هذا المنطلق يمكن تأطير مشكلة البحث من خلال اثاره الأسئلة الآتية:

1. ما هو تأثير الاتصالات الادارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في فاعلية القرارات الادارية في مديرية تربية محافظة ذي قار؟
2. ما مدى تأثير دور الاتصالات الادارية ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الادارية في مديرية تربية محافظة ذي قار؟

ثانياً. أهمية البحث: يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الآتي:

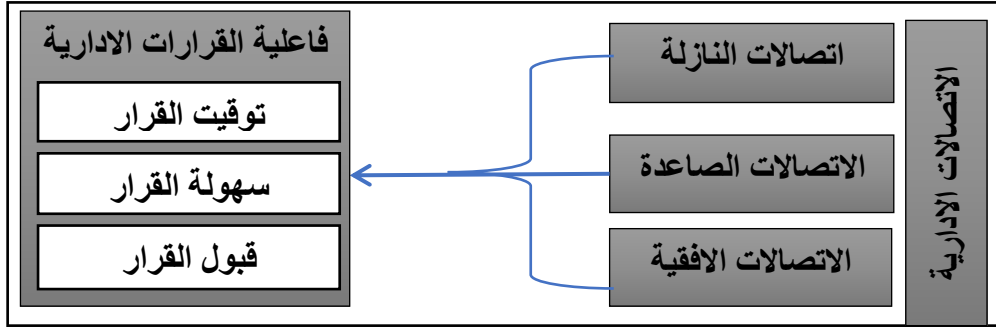
1. تقديم مؤشرات مهمة تساعد على معرفة طبيعة الاتصالات الادارية في المديرية موضوع البحث.
2. تقديم نتائج يمكن من خلالها المساهمة في تعزيز فاعلية القرارات الادارية.
3. محاولة لتناول الجوانب الجديدة من الناحية النظرية لفتح افاق امام البحوث القادمة.
4. من الناحية التطبيقية تساعد المسؤولين في المنظمات الموضوع البحث في التعرف إلى واقع الاتصال الادارية والقرارات الادارية.

ثالثاً. أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف هذا البحث بالآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الادارية داخل المنظمات الحكومية.
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصالات الادارية وفاعلية القرارات الادارية.
3. تحديد الاثر الذي تولده الاتصالات الادارية واي الابعاد تأثير في فاعلية القرارات الادارية.
4. التوصل الى نتائج ومقترحات يمكن ان تساهم في تطوير الاتصالات الادارية.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: في ضوء ما تم التطرق إليه من منهجية البحث وأهدافه وأهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر الشكل رقم (1)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالآتي:

1. **المتغير المستقل:** -ويتمثل بالاتصالات الادارية والذي يتضمن ثلاثة أبعاد والمتمثلة بـ (الاتصالات الصاعدة، اتصالات النازلة، والاتصالات الافقية)
2. **المتغير التابع:** المتمثل فاعلية القرارات الادارية والذي يتضمن ثلاثة أبعاد (توقيت القرار، سهولة القرار، مدى قبول القرار) وتم تصميم أداة البحث اعتماداً على الدراسات السابقة لتحديد وقياس متغيرات البحث



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

خامساً. فرضيات البحث:

1. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الاتصالات الادارية مجتمعة في فاعلية القرارات الادارية وتتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:

- ❖ لا يوجد تأثيراً ذو دلالة معنوية للاتصالات الادارية وابعادها المجتمعة في توقيت القرار.
- ❖ لا يوجد تأثيراً ذو دلالة معنوية للاتصالات الادارية وابعادها المجتمعة في سهولة القرار.
- ❖ لا يوجد تأثيراً ذو دلالة معنوية للاتصالات الادارية وابعادها المجتمعة في مدى قبول القرار.

سادساً. حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: مدة إنجاز البحث من 2023/6/1 إلى 2023/8/5.
2. الحدود المكانية: اقتصر التطبيق الميداني على مديرية تربية ذي قار.
3. الحدود الموضوعية: التعرف على تأثير الاتصالات الادارية على فاعلية القرارات الادارية لدى المديرين في المديرية المبحوثة.
4. الحدود البشرية: عينة من المديرين العاملين في مديرية تربية ذي قار.

سابعاً. أدوات جمع البيانات والمعلومات:

- ❖ **أدوات الجانب النظري:** - من أجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلاً عن الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت).
- ❖ **أدوات الجانب الميداني:** من أجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت تبني الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، انظر الملحق رقم (1)، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين تم توضيحهما في الجدول رقم (1).

الجدول (1): محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها وتوصيفها

المتغيرات	الابعاد	الفقرات
الاتصالات الادارية	الاتصالات النازلة	5
	الاتصالات الصاعدة	5
	الاتصالات الافقية	5
المجموع		15
فاعلية القرارات الادارية	توقيت القرار	4
	سهولة القرار	3
	قبول القرار	3
المجموع		25
المجموع الكلي		30

المصدر: اعداد الباحث من خلال استخدام ببرنامج (SPSS V.28) والاعتماد على دراسة (العنزي، 2010)

ثامناً. مجتمع عينة البحث: يتألف مجتمع البحث من رؤساء الأقسام والشعب ومعاونين في مديرية تربية ذي قار للتطبيق لكونها من المنظمات الحكومية التي تعتمد في انجاز انشطتها التنظيمية على المستويات الادارية التنظيمية تم اعتماد أسلوب المسح الشامل متناسباً حيث يجسد مجتمع البحث جميع مكونات المشكلة المراد ومتطلبات البحث، بغية تحقيق افضل النتائج التي تقود إلى تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته يتكون مجتمع البحث من المديرين العاملين في تربية محافظة ذي قار والبالغ عددهم 380 مدير تم اختيار عينة عشوائية (191) مدير حيث تم توزيع (191) استبانة وتم استبعاد (13) استمارة منها بعدّها غير صالحة للاستعمال وعدم استرجاع بعضها، أي إن العدد الصافي كان (178) استمارة حيث بلغت نسبة 92 % من مجتمع البحث وتكونت أداة البحث من جزئين رئيسين هما. الجزء الأول تضمن معلومات عامة خصت المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة البحث من حيث (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنصب الوظيفي).

1. الاتصالات الادارية: بأبعادها المتمثلة بـ (الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الافقية)

2. فاعلية القرارات الادارية:- بأبعادها المتمثلة بـ (توقيت القرار، سهولة القرار، مدى قبول القرار) وقد تم وضع اسئلة لكل بعد من ابعاد البحث وحسب ما موضح في الجدول رقم (1) كما تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمته بين (1,2,3,4,5) ليكون اجابة عينة البحث على النحو الآتي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) لتحويل اجابات عينة البحث إلى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس لتحديد درجة الموافقة فقد قام الباحث بتحديد ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) لقياس قيم الوسط الحسابي لإجابة عينة البحث وفق المعادلة طول الفئة = (الحد القصوى – الحد الأدنى) / عدد المستويات وكما موضح في الجدول رقم (2).

الجدول (2): سلم درجات قيم المتوسطات الحسابية المرجحة

المتوسط المرجح	مستوى الاجابة
من 1 الى (2.33)	ضعيف
من (2.34) الى (3.67)	متوسط
من (3.68) الى 3.40	مرتفع

تاسعاً. أساليب تحليل البيانات واختبار ثبات أداة البحث: بهدف انجاز الجانب العملي لتحقيق أهداف وبيان اتجاه الفرضيات البحث واختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية لتعامل مع الاستمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: وكذلك اختبار ثبات أداة البحث وتأكد من أنها مستوفية للشروط العلمية فقد تم اخضاعها على مجموعة من الاساتذة المحكمين ذوي الاختصاص في مجال الادارة وتم الحصول على الاستبانة بعد اجراء التعديلات اللازمة عليها واستنادا إلى آراء الخبراء ليتحقق الصدق الظاهري كما جرى عليها اختبار الاتساق الداخلي كورنباخ الفا (Cronbach Alphan) حيث تم استبعاد عدد من الفقرات لعدم مقبولية حيث واصبح عدد فقراته (25) فقرة فقد بلغت قيمة الثبات للمتغير الاتصالات الادارية (0.85) بينما بلغت قيمة الثبات للمتغير فاعلية القرارات الادارية (0.85) أما قيمة أداة البحث فقد بلغت (0.83) ما يدل على وجود على وجود مؤشر عالي للتعبير عن صدق الأداة البحث.

عاشراً. الدراسات السابقة:

دراسة	(العنزي، 2010)
عنوان الدراسة	أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية في وزارة العدل الكويتية، تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية
منهج الدراسة	وتم على المنهج الوصفي التحليلي
ادوات الدراسة	اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل مجتمع (عدد 163) موظفا وموظفة، واستخدم المسح الشامل (163) حيث تم توزيع للدراسة. استبانة (125)
أهم النتائج ومجال الافادة	وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر: لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول. قام الباحث بتطوير (استبانة من 35) فقرة، موزعة على خمس مجالات ومتغيرات الدراسة
دراسة	(هزير وآخرون، 2019)
عنوان الدراسة	الاتصالات الادارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات في المنشآت الفندقية العاملة بمدينة عدن
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصالات الادارية على فاعلية اتخاذ القرارات في القطاع الفندقي
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
ادوات الدراسة	وتم تطبيق الاستبيان كأداة لجمع البيانات
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المنشآت الفندقية اما عينة الدراسة بلغت عددها (124) موظف
أهم النتائج ومجال الافادة	وتوصلت إلى أن وسائل الاتصالات تؤثر بشكل مباشر بدلاله احصائيا على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية، وكما بينت النتائج إن أنماط الاتصالات الادارية لها تأثير غير مباشر على فاعلية اتخاذ القرارات عبر مهارات الاتصالات الادارية وفي ضوء تلك النتائج قدمت التوصيات للجهات المعنية في القطاع الفندقي في مدينة عدن،
دراسة	محمد عبدالرزاق محمد حمو خليل، 2019
عنوان الدراسة	تأثير فاعلية نظم المعلومات الادارية في تعزيز عملية صنع القرارات الادارية- دراسة الاستطلاعية في المصارف التجارية في العراق
أهم أهداف الدراسة	تهدف الدراسة الكشف عن الآثار التي تتسبب بها فاعلية نظم المعلومات الادارية بتحسين كفاءة عملية صنع القرار الاداري
منهج الدراسة	تبنى البحث المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات
ادوات الدراسة	استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة لجمع
مجتمع وعينة الدراسة	إذ بلغت مجتمع 8 مصارف، تم فيها توزيع 59 البيانات من أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون المديرين ومتخذي القرارات في مختلف المستويات الادارية

أهم النتائج مجال الافادة	توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تدعم العلاقة بين المتغيرين، ومن أهمها إن فاعلية نظم المعلومات الادارية لها دور كبير في تحسين كفاءة عملية صنع القرارات الادارية، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات بضرورة تعزيز ثقافة استخدام نظم في المصارف العراقية عموما توفير المناهج العلمية والندوات والدورات التدريبية لتحسين كفاءة عملية صنع القرارات الادارية.
دراسة	عبد الرحمن وآخرون، 2020
عنوان الدراسة	دور الادارة التشاركية في فعالية القرارات الادارية: دراسة تحليلية لأراء عينة في شركة كورك تيليكوم
أهم أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى تعرف على دور الادارة التشاركية وابعادها الفرعية على تعزيز فاعلية قرارات الادارية
منهج الدراسة	انتهج البحث منهجا وصفيا تحليليا
ادوات الدراسة	واستخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات،
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من مديري اقسام والشعب في الشركة موضوع البحث حيث بلغت عينة (55) مدير
أهم النتائج مجال الافادة	توصلت وجود علاقة وتأثير لكافة ابعاد الادارة التشاركية في فاعلية القرارات الادارية اوصت الدراية بتوظيف هذه العلاقة لخدمة الشركة المبحوثة بهدف لاستمرار والمحافظة على مستويات الاداء العالية
دراسة	(Mitu, N. E., 2021)
عنوان الدراسة	Importance of Communication in Public Administration أهمية الاتصال في الإدارة العامة
أهم أهداف الدراسة	التعرف على أهمية الاتصالات داخل المنظمات العامة باعتباره عاملاً حاسماً لتحقيق الأداء الفعال والاقتصادي لنظام الإدارة العامة بأكمله كأداة لتنفيذ السياسات العامة.
منهج الدراسة	المنهج التجريبي
ادوات الدراسة	التجريبي ""دراسة حالة"".
مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة من المؤسسات العامة في رومانيا
أهم النتائج	توصلت الدراسة الى الاتصالات من داخل الإدارة العامة له دور معقد واستراتيجي، يؤثر بشكل عميق على حياة المواطن المجتمع بشكل كبير. توجبه الانظار نحو ضرورة الاهتمام بالاتصالات الادارية باعتبارها عنصر مهم للمنظمات العامة

المصدر من اعداد الباحث.

وبناء على ما سبق عرضه من الدراسات يرى الباحث أنها أجمعت على أهمية الاتصالات الادارية كعنصر من عناصر السلوك التنظيمي داخل المنظمات تساهم في عملية تبادل البيانات والمعلومات، ولأن المديرين في عملهم يحتاجون إلى التواصل مع الموظفين لتوجيه سلوكهم التنظيمي بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية وكل هذا يحتاج إلى قرارات ادارية تضمن باستمرار توجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها. إذن فالاتصالات الادارية العصب النابض الذي يحرك الانشطة التنظيمية، في حين القرارات الادارية هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل المدير في المنظمة، كلما كانت المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون القرارات الادارية أكثر فاعلية في تصريف شؤون التنظيمية وتنظيمها.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. الاتصالات الإدارية (Managerial Communication):

1. مفهوم الاتصالات الإدارية: تعتمد المنظمات على الاتصالات الإدارية كوسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية، كما أنها أداة لإيصال الأفكار والمقترحات والمعلومات والبيانات في صورة تقارير واقتراحات لتحقيق الأهداف الموضوعية (Bragina et al., 2020: 679)، ولأن المنظمات عبارة عن هياكل تنظيمية تحتاج إلى رابطة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز تنفيذ تلك القرارات، كما إن العمل التنظيمي يبنى على التفاعل بين المديرين والموظفين لذلك فإنها أداة رابطة للعلاقة بينهما (Eduard, 2021: 135) ولكون المنظمات عبارة عن نسيج اجتماعي تشاركي تعد الاتصالات الإدارية الروابط بين مكونات هذا النسيج الاجتماعي (Babatunde, 2015: 2) بما إن العمل التنظيمي الإداري يعتمد على فهم طبيعة العمل وعلاقات الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات وهذا يتطلب تبادل المعلومات بهدف تحقيق أهداف المنظمة (Naumovski et al., 2016: 59) كما إن الاتصالات الإدارية وظيفة أساسية ومهمة يمارسها المدراء في أعمالهم اليومية التنظيمية بهدف أحداث ردود أفعال أو سلوك تنظيمي مرغوب يتوافق مع طموحات المنظمة (James & Francis, 2019: 21) يمكن تلخيص التعريفات المذكورة أعلاه أن الاتصالات الإدارية هي نشاط تنظيمي هادف لنقل المعلومات والرسائل وتبادل الأفكار بين المستويات الإدارية الغرض منها إيجاد قاعدة من الفهم المشترك بين العناصر التنظيمية في المنظمة.

2. أهمية الاتصالات الإدارية: تتجسد أهمية الاتصالات الإدارية من كونها تلعب دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن وصفها بالدم الذي يجري في عروق المنظمة، ويحمل الغذاء إلى جميع أجزاء الجسم. من خلال الحفاظ على تدفق العمل داخل المنظمات. تحدد كفاءة العمل التنظيمي بكفاءة الاتصالات الإدارية و كفاءة المديرين والموظفين (Abu Sultan et al., 2018: 28) تبذل المنظمات جهوداً حثيثة من أجل تأكيد العلاقات التنظيمية بين الموظفين لذلك يلعب الاتصال الإداري دوراً مهماً ورئيسياً في مختلف المنظمات حيث يستخدم الموظفون كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤدونها (Aylin et al., 2013: 35) وبناء على ما ذكر أعلاه تتبع أهمية الاتصالات الإدارية من كونها عصب المنظمة وشریان الحياة التنظيمية الذي تعتمد عليه في بقاء منظمة وعلى الاستمرار في القيام بأنشطتها لتحقيق أهدافها.

3. أهداف الاتصالات الإدارية: من الواضح أن النجاح التنظيمي في أي منظمة إدارية مهما كان نوعها وحجمها وطبيعتها يتحقق من خلال الاتصالات الإدارية فاعليتها فيما يأتي (Voinea et al., 2015: 174):

أ. تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في كافة المستويات التنظيمية.

ب. تمكين الموظفين من معرفة الأهداف والغايات المطلوب والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.

ج. تعريف الموظفين بالتعليمات المتعلقة بتنفيذ الأعمال وتعديل خطط التنفيذ.

د. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه الموظفين من المشكلات وعلاجها.

4. نظريات الاتصالات الإدارية Theories of Communication: يمكن تحديد ثلاث نظريات

رئيسية للاتصالات الإدارية (Ruler, 2018: 368):

أ. **نظرية المعلومات:** اهتمت هذه نظرية بجوانب النقل بأطراف الاتصال في عملية الاتصال الإداري على وجه التحديد، يتكون الإرسال من جهاز التشفير (المرسل) وجهاز فك التشفير (المستقبل) من حيث أدوارهما الوظيفية ومساهمتهما لتحقيق أهداف معينة.

ب. **نظرية العلاقات الشخصية:** تعرف هذه النظرية نهج التواصل بين الموظفين الموجهة للسلوك. ينصب التركيز على نقل المعلومات ويُنظر إلى التواصل بعده وسيلة أساسية للتأثير على التغيير السلوكي، وهو يتضمن العملية النفسية (الإدراك والتعلم والتحفيز) من ناحية، واللغة من ناحية أخرى. ترتبط حساسية الاستماع والتواصل غير اللفظي (لغة الجسد) ارتباطاً وثيقاً بهذا النهج.

ج. **النظرية التنظيمية:** تمثل نقطة الوسط بين نظرية المعلومات ونهج التعامل مع الآخرين من خلال التركيز على الهيكل التنظيمي على أنه شبكة تتدفق عبرها المعلومات الخطية والديناميكية التفاعلية في والأنظمة التفاعلية (الرأسي) (الأفقية) (Eneanya, 2010: 6).

5. **انماط الاتصالات الإدارية:** تعتمد انسيابية العمل التنظيمي على الاتصالات الإدارية بين المستويات الإداري في المنظمة، وفيما يلي عرض انماط الاتصال الإدارية في المنظمات الإدارية.

أ. **الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل Downward Communications:** الاتصالات النازلة هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل، أي من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، لذلك فإنها تصف عن تدفق المعلومات والأفكار من المديرين إلى الموظفين على صيغة قرارات أو توجيهات أو تعليمات أو مقابلات تتعلق بأداء الأنشطة التنظيمية أو تصحيح سلوكيات الموظفين (Robbins & Coulter, 2012: 412).

ب. **اتصالات من الأسفل إلى الأعلى Upward Communications:** الاتصالات الصاعدة: تعتمد بعض المنظمات في تطوير استراتيجياتها ونماذج أعمالها على هذا النوع من الاتصالات لأنها التغذية العكسية من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، تصف صورة الواقع التنظيمي للمنظمة وإيصاله على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوى ومقترحات وأفكار وآراء ومشاكل عمل، كما إنها تعد مرآة عاكسة لمعرفة الآثار السلبية والانحرافات في القرارات التنظيمية وفي اليات تنفيذ الموظفين للأنشطة والبرامج المختلفة في المنظمة (Harris & Hartman, 2002: 323).

ج. **الاتصالات الأفقية Lateral Communications:** يطلق عليها اتصالات التعاون والتنسيق لكونها تصف الاتصالات الجانبية بين الأجزاء التنظيمية في المنظمة وتتم في مستوى الإداري، بقصد تبادل المعلومات والتنسيق لمواجهة المشكلات التنظيمية أو تطوير استراتيجية. وهذا الاتجاه يتجاوز الهيكلية الهرمية في الاتصال بين العاملين، كما إنها تؤدي إلى بلورة وفهم التعليمات والتوجيهات وتعزيز روح الفريق عن طريق التحاور والتشاور في الأمور ذات العلاقة المشتركة (Rothwell, 2010: 171).

وبناء على ما تقدم أن أنماط الاتصالات الإدارية هي بلورة للتفاعل التنظيمي يحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة وبين المدراء والموظفين كما إنها لا تخلو من التعقيد أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة.

ثانياً. فاعلية القرارات الإدارية (Management Communication effectiveness)

1. **مفهوم القرارات الإدارية:** تعد القرارات الإدارية من العمليات الأساسية في مجال العمل التنظيمي، لذلك ينظر إليها على أنها القلب النابض وجوهر النشاط التنظيمي، كما تعرف بأنها الآلية المحركة للأنشطة التنظيمية والموجهة لسلوك الموظفين في المنظمة (Ahrne et al., 2017: 2)، كذلك تعد

أداة لتقييم كفاءة المديرين لأنها تصف قدرات المديرين في تجاوز موقف وحل مشكلة قائمة أو متوقعة، كذلك فإنها انعكاس للسلوك الاستراتيجي المستقبلي فعن طريق القرارات الادارية تكشف المنظمة عن ما تريد تحقيقه في المستقبل من أهداف، كما إنها عملية اداري للمفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل (Pascariati & Ali, 2022: 220) وتعرف القرارات الادارية بأنها ما يتخذه المديرين من قرارات لمواجهة مشكلة تنظيمية أو موقف معين بقصد حلها أو تحقيق الأهداف المرجوة (Lunenburg, 2010: 2) كما تعد القرارات الادارية وظيفية ادارية وتنظيمية، فمن حيث إنها تنظيمية فالمدراء عندما يتخذون القرارات فانهم يتحملون مسؤولية قراراتهم، كما إنهم يعملون على تنسيق مجهودات الموظفين وحثهم على انجاز الأعمال، في حين ينظر إليها على عملية ادارية لكون المديرين يمارسون الوظائف الادارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لذا فإنها انعكاس لسلوك الاداري الذي يحدث في المنظمة (Hammer et al., 2022: 33).

بناء على ما تقدم يمكن الوصول إلى استنتاج، "إن القرارات الادارية هي ذلك الجزء التنظيمي المعقد يشبه نهراً عظيماً، يستمد من روافده العديدة المكونات لا حصر لها والتي يتكون منها وهذه الروافد هي الاتصالات الادارية" إذ إنها تصدر ضمن إطار الوظيفية داخل المنظمة.

2. أهمية القرارات الإدارية: تتجسد أهمية القرارات الادارية من حيث الشكل التعبيري والمحتوى الفكري أو النظري كونها عملية ادارية تتعلق باختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، لأحداث أثر سوى كان على المستوى التنظيمي أو الاداري أو الاستراتيجي أو تغيير سلوكيات الأفراد لذلك تنبع هذه الأهمية من خلال المحددات الآتية. (بن مسعود، 2022: 402).

أ. إنها محور العمليات الادارية لكونها تتداخل مع جميع وظائف الادارة في جميع المستويات.
ب. تعد أداة لاستمرارية العمل بعدها المحور تنظيمية من حيث طابعها التنظيمي والتوجيهي.
ج. تعد من أهم المقومات وقياس نجاح الادارة لأنها تقاس بمدى فاعلية وكفاءة القرارات الادارية (Calabretta et al., 2017: 368).

3. خصائص القرارات الإدارية: إن الحضور الفعلي للقرارات الادارية وقدرتها على ترسيخ السلوكيات في مجال العمل التنظيمي وتوجيه الموظفين والعاملين الانجاز الأعمال، ولكونها تؤثر على مستوى الجهد للموظفين والانتاجية والرضا الوظيفي ولأن القرارات الادارية كنوع من أنواع التواصل يؤكد لها خصائص محددة تختلف عن الأحداث الاجتماعية (Hammer et al., 2022: 39):

أ. عملية عقلية: - لأنها مسبقة بعمليات معرفية عقلية ونفسية كالأدراك والحدس والتفكير والتاني وتحتاج في كثير من الاحيان الوقت كافي.
ب. عملية هادف: تسعى القرارات الادارية دائماً الى تحقيق هدف معين لذلك من أهم خصائص هي تحقيق الاهداف التنظيمية (Garthe, 2004: 46).
ج. المفاضلة والاختيار: تركز القرارات الادارية على المفاضلة بين البدائل المطروحة امام متخذو القرارات الادارية ليصل إلى اختيار البديل الافضل.
د. التعقيد: كما إنها مرتبطة بمجموعة من معايير المتعلقة بالبيئة المحيطة، وفتح قنوات للتواصل الفعال وتوفر المعلومات والوقت الكافي، وقابلية التنفيذ والمتابعة (Florence Muindi, 2011: 85).
هـ. عملية انسانية: لما لها من انعكاس اجتماعي قوي داخل المناخ التنظيمي إذ إنها تعمل على اشباع الحاجات الأساسية للموظفين وتوفير كما إنها تصف المنظور التفاعلي في مكان العمل (Dobusch & Schoeneborn, 2015:1009).

و. المستقبلية: لأنها عملية ديناميكية مستمرة ومتراصة ومتصلة بمجموعة من التفاعلات والمراحل الزمنية تمتاز بالتعقيد، فالإشراف الاستراتيجي كمنطلق لاتخاذ القرار يفتح أفق المستقبل "افعل كما نقول، لتكون مستقلاً" فالتخطيط قرار من جانب واحد يكون بمثابة مقدمة للقرارات الإدارية اللاحقة ومع الصعود في سلم القرارات، تتغير زمنية القرار من حيث (Andersen & Pors, 2017:29).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث: تناول هذه المبحث عرض نتائج خصائص عينة البحث والمعرفة مستور اجاباتهم من خلال تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث.

❖ وصف خصائص عينة البحث

الجدول (3): توزيع عينة البحث تبعا لخصائصها

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	102	57.3
	انثى	76	42.7
	المجموع	178	%100
العمر	من 25-30 سنة	40	22.5
	من 30-40 سنة	46	25.8
	من 40-50 سنة	55	30.9
	50 سنة أكثر	37	20.8
	المجموع	178	%100
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	16	9.0
	بكالوريوس	122	68.5
	ماجستير	29	16.3
	دكتوراه	11	6.2
	المجموع	178	%100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	25	14.5
	من 5 الى 10 سنة	27	14.7
	من 10-15 سنة	33	18.5
	من 15-20 سنة	42	23.6
	من 20 فأكثر	51	28.7
	المجموع	178	%100
المسمى الوظيفي	مدير عام	2	1.1
	معاون مدير عام	7	3.9
	مدير قسم	33	18.5
	معاون مدير قسم	36	20.2
	رئيس شعبة	100	56.2
	المجموع	178	%100

المصدر: اعداد البحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.v).

يتضح من الجدول رقم (3) أن أعلى وسط حسابي كان من نصيب الذكور حيث بلغ (57.3%) بينما بلغت نسبة الاناث (42.7%) وهي ترجمة حقيقية لأن عدد مستجيبون من الذكور

كان أكثر وهو دليل على سيادة الجانب الذكوري في تولي المناصب الادارية، أما أعلى نسبة المتعلقة بالعمر فكانت من (40-50) حيث بلغت فئة (30.6%) أما أقل نسبة فكانت من فئة 50 سنة فأكثر حيث بلغت (20.8) وهذا يبين أن من يتولى المناصب هم الفئة المسنة بينما كانت أعلى نسبة فيما يتعلق المؤهل العلمي كانت من أعلى نسبة من المؤهل بكالوريوس إذا حقق نسبة (68.5%) أما أقل نسبة فكانت من نصيب مؤهل دكتوراه (6.2) وهذا يشير إلى اعتماد المديرية في تولي المناصب الادارية على مؤهل بكالوريوس في مسعى لتطوير التعامل مع المواقف الادارية والتنظيمية، أما سنوات الخبرة فكانت أعلى نسبة (28.7) وتحقق للفئة من 20 فأكثر أما أقل نسبة فكانت للفئة من (14.5) وهذا يعكس الاعتماد على الخبرة في تولي المناصب الادارية، في حين يشير توزيع عينة البحث فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي أن أعلى نسبة كانت للمنصب رئيس شعبة حيث (56.2) أما النسبة الأقل فكانت (1.1) وهذا ينسجم مع طبيعة الهيكل التنظيمي إذا ازداد عدد المناصب كلما اتجه سهم المسمى الوظيفي إلى أسفل المستويات الادارية.

ثانياً. عرض النتائج ووصف اجابات أفراد عينة البحث سيتم تحليل الإجابة عن أسئلة البحث وحسب الاسئلة الخاصة بكل بعد وكما يأتي:

❖ **اجابات عينة البحث عن جميع فقرات ابعاد الاتصالات الادارية الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد الاتصالات الادارية**

الجدول (4): يبين مستوى اجابات عينة البحث عن متغير الاتصالات الادارية

المتغير	البعد	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ممارسات الاتصال	الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل "التأزلة"	1	تحرص المديرية على وجود اتصالات بين المدير والموظفين لسماع الافكار والمقترحات	3.67	0.90	عالية
		2	تساهم الاتصالات الواردة من المدير الى الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة	3.75	0.86	عالية
		3	تحرص الادارة على التواصل مع الموظفين من اجل معرفة مشكلات العمل	3.88	0.72	عالية
		4	يكثف المدير الاتصالات بقصد توثيق العلاقات التنظيمية وتقوية الاواصر بين المستويات	3.78	0.84	عالية
		5	يتم استخدام التقنيات الحديث من اجل تعزيز التواصل بين المستويات الادارية في المديرية	3.68	0.90	عالية
	الاجمالي			3.75	0.73	عالية
	الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى "الصاعدة"	1	لا يواجه الموظفون صعوبات في الاتصال بالإدارة العليا	3.62	1.00	متوسط
		2	تحرص المديرية على سهولة التواصل بين الموظفين في المستويات الادارية	3.68	0.93	عالية

المتغير	البعد	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاتصالات الأفقية		3	تشجع الادارة العليا على نقل المعلومات بين الموظفين ضمن المستوى الاداري	3.69	0.90	عالية
		4	تسهم الاتصال الاداري بخلق جو من الالفة بين الموظفين	3.91	0.95	عالية
		5	يؤدي التواصل بين الموظفين والادارة العليا الى تطوير القرارات الادارية	3.89	0.88	عالية
	الاجمالي			3.76	0.76	عالية
		1	تمنح مشاركة المعلومات والاقتراحات بين الموظفين في الاقسام على الكامل الوظيفي	4.37	0.48	عالية
		2	تساعد الاتصالات الافقية على تقليل زخم العمل	4.45	0.50	عالية
		3	يحرص الموظفون في المديرية على الاتصالات الأفقية اللازمة لاتخاذ القرارات	4.19	0.58	عالية
		4	تعتمد الاساليب الالكترونية في عملية التواصل بين المستويات التنظيمية في نفس المستوى	4.18	0.72	عالية
		5	يحرص الموظفون على ترسخ الثقة والمصادقية في تبادل المعلومات التنظيمية	4.37	0.48	عالية
	الاجمالي			4.31	0.45	عالية
	المجموع الكلي			3.94	0.51	عالية

المصدر: اعداد البحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.v).

يظهر الجدول رقم (4) أن اجابات أفراد عينة البحث الخاصة ببعد الاتصالات النازلة حيث اوضحت النتائج إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (تحرص الادارة على التواصل مع الموظفين من اجل معرفة مشكلات العمل) وبوسط حسابي (3.88) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.72). وهذا ما يدل على وجود اتصالات نازلة في المديرية تسعى من خلالها الادارة إلى معرفة مشكلات العمل وايجاد الحلول المناسبة أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تحرص المديرية على وجود اتصالات بين المدير والموظفين لسماع الافكار والمقترحات) وبوسط حسابي (3.67) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.90) هذا يشير إلى أن هناك ضعف في التواصل من قبل المديرين في الاستماع للمقترحات والاطلاع على الأفكار قد يحرم المديرية من الوصول الى حلول ومعالجات بناءه لتطوير العمل.

في حين تظهر اجابات افراد عينة البحث الخاصة ببعد الاتصالات الصاعدة إلى أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (تسهم الاتصال الاداري بخلق جو من الالفة بين الموظفين) وبوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.95). وبمستوى عالي وهذا إنما يدل على وجود اتصالات

الصاعد في المديرية تساهم في رفع الحالة المعنوية لدى الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال خلق جو من اللفة والمحبة ضمن المناخ التنظيمي للمديرية أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تحرص المديرية على وجود اتصالات بين المدير والموظفين لسماع الافكار والمقترحات) وبوسط حسابي (3.67) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.90) هذا يشير إلى أن هناك بعض الموانع او الصعوبات النسبية التي تمنع التواصل بين الموظفين الادارة العليا قد يعود ذلك إلى الاجراء روتينية المتبعة.

في حين تظهر اجابات أفراد عينة البحث المتعلقة ببعد الاتصالات الأفقية إلى إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (تمنح مشاركة المعلومات والاقتراحات بين الموظفين في الاقسام على التكامل الوظيفي) وبوسط حسابي (4.37) وبانحراف معياري بلغ (0.48). وبمستوى عالي وهذا إنما يدل على أن الاتصالات بين المستويات الادارية في المديرية تساهم في التكامل الوظيفي والتنسيق من أجل انجاز الأعمال وتبادل المعلومات والأفكار والتعرف على التوجيهات التعليمات المرتبطة بالعمل التنظيمي أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تعتمد الاساليب الالكترونية في عملية التواصل بين المستويات التنظيمية في نفس المستوى) وبوسط حسابي (4.18) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.72) هذا يشير إلى ضعف الاعتماد على الوسائل الالكترونية الحديثة في عمليات التواصل بين الاقسام الادارية واتباع الطرق التقليدية التي تحول دون الوصل المعلومات الدقيقة وبالتالي تنعكس على دقة وفاعلية القرارات الادارية.

❖ اجابات عينة البحث عن جميع فقرات ابعاد الاتصالات الادارية الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد فاعلية القرارات الادارية،

الجدول (5): يبين مستوى اجابات عينة البحث عن متغير فاعلية القرارات الإدارية

المتغير	البعد	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
تساهم القرارات الادارية في معالجة المشكلات بالوقت المناسب	القرارات الادارية	1	تساهم القرارات الادارية في معالجة المشكلات بالوقت المناسب	4.34	0.50	78%	3	عالية
		2	تعالج القرارات الادارية الغموض وعدم الوضوح في اساليب العمل بالتوقيت المناسبة	4.37	0.53	80%	2	عالية
		3	يمنح التواصل الاداري السرعة في تنفيذ القرارات الادارية	4.06	0.55	83%	1	عالية
		4	تساعد القرارات الادارية في تقييم نتائج الاعمال بالوقت المناسب	3.36	0.71	75%	4	عالية
	سهولة تنفيذ القرارات الادارية		الاجمالي	4.16	0.56			عالية
		1	تتميز القرارات الادارية بالوضوح والدقة ما يسهل تنفيذها	3.92	0.73	79%	1	عالية
		2	تناسب القرارات الادارية مع الامكانيات والموارد المتاحة	3.32	0.79	73%	2	متوسطة
		3	تساهم القرارات الادارية بسرعة انجاز الاعمال بالجودة المطلوبة	3.42	0.68	76%	3	متوسطة
	مدى قبول القرارات الادارية		الاجمالي	3.65	0.70	75%		متوسطة
		1	تحرص الادارة على اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتصبح أكثر قبولا	3.50	0.58	73%	3	متوسطة
		2	تهدف القرارات الادارية الى معالجة المشكلات الادارية في المديرية	3.65	0.82	76%	2	متوسطة
		3	تراعي القرارات الادارية مهارات وقدرات للموظفين مما يساهم بسهولة قبولها	3.66	0.82	77%	1	متوسطة
			الاجمالي	3.55	0.78			متوسطة
			الاجمالي الكلي	3.81	0.56			مرتفعة

المصدر: اعداد البحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.v).

يظهر الجدول رقم (5) أن اجابات أفراد عينة البحث الخاصة ببعد الاتصالات النازلة حيث اوضحت النتائج إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (تساهم القرارات الادارية في معالجة المشكلات بالتوقيت المناسب) وبوسط حسابي (4.34) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.50). وهذا ما يدل على أن القرارات الادارية موجهة نحو حل مشكلات العمل وايجاد الحلول المناسبة أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تساعد القرارات الادارية في تقييم نتائج الاعمال بالوقت المناسب) وبوسط حسابي (3.36) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.71) هذا يشير إلى أن هناك ضعف في تقييم نتائج الأعمال ومجهودات الموظفين ما قد يؤدي الى مصادرة هذه المجهودات قد يتولد عنها حالة من عدم الرضا عن تلك القرارات ما قد يؤدي إلى عدم تنفيذها بالدقة المطلوبة.

في حين تظهر اجابات افراد عينة البحث الخاصة ببعد سهولة القرار الاداري الى إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (تتميز القرارات الادارية بالوضوح والدقة ما يسهل تنفيذها) وبوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري بلغ (0.73). وبمستوى عالي وهذا انما يدل على محاكات الواقع التنظيمي من قبل متخذ القرار عند صياغة القرار الاداري من خلال العمل على أن تكون تلك القرارات وضوح لجميع الموظفين أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تتناسب القرارات الادارية مع الامكانيات والموارد المتاحة) وبوسط حسابي (3.32) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.79) هذا قد يرتبط بعدم توفر تلك الموارد والامكانيات ما قد يتسبب أضعاف في الدور الاداري الذي تطلع عليه هذه الادارات.

في حين تظهر اجابات أفراد عينة البحث المتعلقة ببعد الاتصالات الأفقية إلى أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (تراعي القرارات الادارية مهارات وقدرات للموظفين مما يساهم بسهولة قبولها) وبوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري بلغ (0.82). وبمستوى عالي وهذا إنما يدل على أن القرارات الاداري تأخذ بنظر الاعتبار مهارات وقدرات الموظفين عنده اناطة الأعمال بهدف الوصول الى الدقة والجودة في انجاز. أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تحرص الادارة على اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتصبح أكثر قبولاً) وبوسط حسابي (3.50) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.58) هذا يشير إلى ضعف في جوانب الحوار واسلوب المشاركة التعاونية ما قد يحرم المديرية من الآراء التي تساهم توليد الافكار المناسبة التي تنعكس على دقة وفاعلية القرارات الادارية.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث ونموذج علاقة التأثير بين متغيرات البحث: للتحقق من صحة فريضة البحث المتعلقة بنوع علاقة التأثير بين متغيرات البحث والتي تمت صياغتها استناداً إلى مشكلة البحث، تم تطبيق معادلة الانحدار الاحادي حيث بلغت قيمة (R-square) (0.051) وهذا يفسر ما نسبته (5%) من التباين الحاصل في متغير فاعلية القرارات الادارية وهي نسبة ضعيفة، في حين (95%) من الاختلافات ناتجة عن عوامل أخرى لم يتم أخذها في عين الاعتبار في هذا النموذج، وكما يوضح الجدول رقم (6) نتائج معادلة الانحدار البسيط لبحث أثر الاتصالات الادارية على فاعلية القرارات الادارية.

الجدول (6): فاعلية القرارات الإدارية

فاعلية القرارات الادارية					المتغير التابع
T	F	R ²	B	A	المتغير المستقل
2.94	4.532*	0.051	0.05	0.04	الاتصالات الادارية
1.65	3.972*	0.032	0.03	0.02	الاتصالات النازلة
2.83	4.551*	0.043	0.04	0.03	الاتصالات الصاعدة
2.76	4.221*	0.041	0.04	0.03	الاتصالات الافقية

F-الجدولية عند مستوى حرية (df) (1.176) هي (5.032)، (t) عند مستوى (178) هي: (3.052) المصدر من اعداد الباحث

ويتضح مما سبق رفض الفرضية التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الاتصالات الادارية مجتمعة في فاعلية القرارات الادارية) وكذلك رفض الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك لأن جميع قيم (F) المحسوبة هي أقل من قيم (F) الجدولية كذلك انخفاض قيم (R²) التفسيرية وبالتالي عجزها عن تفسير المتغير التابع كما ينطبق ذلك بالنسبة لمعامل التحديد (B) لانخفاض قيمة المحسوبة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. من خلال نتائج البحث لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات الادارية وأبعادها مجتمعة وفاعلية القرارات الادارية في مديرية تربية محافظة ذي قار.
2. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الافقية، في فاعلية القرارات الادارية في مديرية تربية محافظة ذي قار.
3. بين النتائج ضعف الجانب التشاركي في القرارات الادارية بين المديرين في المستويات الادارية من شأنه ان يؤثر على جودة العمل وفاعلية القرارات الادارية.
4. تبين النتائج قلت الامكانيات وسائل المتاحة التي تتناسب مع القرارات الادارية قد ينعكس على فاعلية القرارات الادارية.

ثانياً. التوصيات:

1. العمل على تشجيع تبادل المعلومات بين المديرين في المستويات الادارية بهدف تحقيق التناغم والتناسق ما بين ادارات التنظيمية.
2. ضرورة الاهتمام بالاتصالات الادارية واستخدام الوسائل الحديثة لما لها من دور مهم في تحسين القرارات الإدارية.
3. توفير وسائل الاتصالات ونظم الحديثة لمواكبة التطورات والتي تساعد على تدفق وانسيابية المعلومات من وإلى المستويات الادارية.
4. ترشيق وحوكمة الإجراءات للتقليل من الروتين والتعقيد وعدم استخدام المنصب أو السلطة الممنوحة في فرض طبيعة الحوار وطرح الأفكار الأمر الذي يقوض من دافعية الموظفين من المشاركة في عملية صنع القرارات.

المصادر**اولاً. المصادر العربية:**

1. عبد الملك حمود عبد القادر هزبر، عبد العالم محمد، وفهمي محمد احمد الصلوي، (2019)، الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات في المنشآت الفندقية العاملة بمدينة عدن" دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (7) 1، -127.
2. محمد عبد الرزاق حمو خليل، 2019، تأثير فاعلية نظم المعلومات في تعزيز عملية صنع القرارات الادارية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد 42 العدد 120
3. محمد عبد الرزاق محمد حمو خليل، (2019)، تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية في تعزيز عملية صنع القرارات الإدارية-دراسة استطلاعية في المصارف التجارية في العراق
4. محمود محمد بن مسعود، اداء القيادات الادارية وأثرها على فاعلية القرارات الادارية في المؤسسات المصرفية، مجلة الجامعة الاسمية للعلوم الشرعية والانسانية ليبيا، المجلد 35، العدد 4.
5. نهايت عبد الرحمن، رزاو عبد الحسين، أحلام إبراهيم والي. 2020، دور الادارة التشاركية في فاعلية القرارات الادارية: دراسة تحليلية لآراء عينة في شركة كورك تيليكوم، مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية مجلد، 4 العدد 2 (2020).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abu Sultan, Y. S., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2018). The Style of Leadership and Its Role in Determining the Pattern of Administrative Communication in Universities-Islamic University of Gaza as a Model.
2. Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2017). On the fruitfulness of the concept of partial organization: A rejoinder to Apelt et al. *European Management Journal*, 35(3), 297-299.
3. Andersen, N. Å., & Pors, J. G. (2017). On the history of the form of administrative decisions: how decisions begin to desire uncertainty. *Management & Organizational History*, 12(2), 119-141.
4. Aylin Ates Patrizia Garengo Paola Cocca Umit Bititci, (2013), "The development of SME managerial practice for effective performance management", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 Iss 1 pp. 28 – 54
5. Babatunde, O. (2015). Importance of effective communication in public organisations. *Issues in Social science*, 3(2), 78-89.
6. Babatunde, O. (2015). Importance of effective communication in public organisations. *Issues in Social science*, 3(2), 78-89.
7. Bogoviz, A. V., Malinovski, L. F., Stroiteleva, T. G., Sharamko, M. M., & Dvoretzskaya, V. V. (2019). Connection between Organizational Culture and Specifics of the Process of Decision Making in Modern Business Systems. In *Specifics of Decision Making in Modern Business Systems* (pp. 123-130). Emerald Publishing Limited.
8. Bragina, E. N., Shilova, N. N., Pashina, A. V., N Bragina, E., N Shilova, N., & V Pashina, A., 2020, Strategic Communications in Public Administration. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.

9. Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
10. Dobusch, L. and Schoeneborn, D. (2015). Fluidity, Identity, and Organizationality: The Communicative Constitution of Anonymous. *Journal of Management Studies*, 52(8), 1005–1035. Etzioni, A. (1967). Mixed-Scanning: A “Third” Approach to Decision-Making. *Public Administration Review*, 27, 385–392.
11. Eneanya, A. N. (2010). *Public Administration in Nigeria; Principles, Techniques and Applications*. Lagos, Concept Publications
12. Florence Muindi. (2011). "The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business", University of Nairobi, *Journal of Human Resources Management Research*, Vol., Article ID 246460.
13. Garthe, J. (2004). *Organizational Theory, Design and Change*, Text and Cass. New Jersey: Prentice Hall
14. Grothe-Hammer, M., Berkowitz, H., & Berthod, O. (2022). Decisional organization theory: Towards an integrated framework of organization. *Research handbook on the sociology of organizations*.
15. Grothe-Hammer, M., Berkowitz, H., & Berthod, O. (2022). Decisional organization theory: Towards an integrated framework of organization. *Research handbook on the sociology of organizations*.
16. Grothe-Hammer, M., Berkowitz, H., & Berthod, O. (2022). Decisional organization theory: Towards an integrated framework of organization. *Research handbook on the sociology of organizations*.
17. Harris, O. & Jeff. Hartman, Sandra J, "Organizational Behavior" 2nd ed, Best Business Books, An Imprint of The Haworth Press, Inc. New York 2002.
18. James Ojoh & Francis Uwadia ,2019, The Role of Information and Communication Technology (ICT) in the Public Administration in the Globe Continental J. Social Sciences Ojoh and Uwadia (2019) 11 (2): 15 – 29
19. Lunenburg, F. C. (2010, September). The decision-making process. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* (Vol. 27, No. 4).
20. Lunenburg, F. C. ,2010, The decision-making process. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* (Vol. 27, No. 4).
21. Min, D. J., & Cunha Jr, M. (2019). The influence of horizontal and vertical product attribute information on decision making under risk: The role of perceived competence. *Journal of Business Research*, 97, 174-183.
22. Mitu, N. E. (2021). Importance of Communication in Public Administration. *Revista de Științe Politice. Revue des Sciences Politiques*, (69), 134-145.
23. Naumovski, V., Dana, L. P., Pesakovic, G., & Fidanoski, F. (2016). Why interpersonal communication is important in public administration? *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 1 (14), 55

24. Pascariati, P. S., & Ali, H. (2022). Literature Review Factors Affecting Decision Making and Career Planning: Environment, Experience and Skill. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 219-231.
25. Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
26. Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 66-83.
27. Stephen P. Robbins & Mary Coulter "Management", 11th ed, pearson, prentice Hall, New Jersey, USA, 2012.
28. TOFAN, C. A. (2016). The Impact Of Management Communication On The Decisions To Increase The Performance Of An Organization. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 16(2), 69-80.
29. Van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381.
30. Voinea, D. V., Busu, O. V., Opran, E. R., & Vladutescu, S. (2015). Embarrassments in managerial communication. *Polish journal of management studies*, 11(2), 171-180.

الملاحق/استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيد مدير الادارة..... المحترم

يجري الباحث بحث حول ((تأثير الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية))
 بحث تحليلي في مديرية تربية ذي قار

ونظرا لمعرفتكم في مجال عملكم وما تتمتعون به من خبرة مهنية تم اختياركم لتحديد الاجابة
 المعبرة عن الواقع، اضع بين ايديكم استمارة الاستبيان التي تصف المتغيرات المبحوثة ميدانيا بغية
 الوصول الى نتائج دقيقة وموضوعية تسهم في بلوغ اهداف الدراسة يرجى مراعاة الجوانب الاتية:
 1. لا داعي لذكر اسم علما ان الدراسة لا تستهدف اظهار جوانب الخلل، وان المعلومات لا تستخدم الا
 لأغراض البحث العلمي فقط.

2. اختيار البديل الذي يعبر عن وجهة نظرك.

3. الباحث مستعد للإجابة عن أي استفسار او ايضاح وسيكون حاضرا إذا دعت الحاجة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

القسم الاول: المعلومات الشخصية

توضع اشارة () امام الاختيار المناسب



1. الجنس: ذكر () انثى ()

2. العمر:

من 20 - 30 سنة () من 31 - 40 ()

من 41 - 50 سنة () من 51 - 60 ()

3. المؤهل العلمي:

اعدادية () دبلوم ()

بكالوريوس () دبلوم عالي ()

ماجستير () دكتوراه ()

4. الدرجة الوظيفي

مدير عام () معاون مدير عام ()

مدير قسم () معاون رئيس قسم ()

مدير شعبة ()

5. الخبرة (سنوات الخدمة)

اقل من 5 سنوات () من 5 - 10 سنوات ()

من 11 - 15 سنوات () من 16 - 20 سنوات ()

من 21 - 25 سنوات () اكثر من 25 سنوات ()

المحور الثاني: متغيرات البحث الرئيسية والفرعية:

اولاً. الاتصالات الادارية كوسيلة لنقل المعلومات والافكار واصدار التعليمات والوامر والتوجيهات

من الادارة العليا الى الادارة التنفيذية ويقاس بدلالة الابعاد الاتية

البعد: الاتصالات من الاعلى الى الاسفل ""النازلة""					
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	لا	غير متأكد
1.	تحرص المديرية على وجود اتصالات بين المدير والموظفين لسماع الافكار والمقترحات				
2.	تساهم الاتصالات الواردة من المدير الى الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة				
3.	تحرص الادارة على التواصل مع الموظفين من اجل معرفة مشكلات العمل				
4.	يكثف المدير الاتصالات بقصد توثيق العلاقات التنظيمية وتقوية الاواصر بين المستويات				
5.	يتم استخدام التقنيات الحديث من اجل تعزيز التواصل بين المستويات الادارية في المديرية				
البعد: الاتصالات من الاسفل الى الاعلى ""الصاعدة""					
6.	لا يواجه الموظفون صعوبات في الاتصال بالادارة العليا				
7.	تحرص المديرية على سهولة التواصل بين الموظفين في المستويات الادارية				

8.	تشجع الإدارة العليا على نقل المعلومات بين الموظفين ضمن المستوى الإداري				
9.	تسهل الاتصال الإداري بخلق جو من اللفة بين الموظفين				
10.	يؤدي التواصل بين الموظفين والإدارة العليا إلى تطوير القرارات الإدارية				
البعد: الاتصالات الأفقية					
11.	لا يواجه الموظفون صعوبات في الاتصال بالإدارة العليا				
12.	تحرص المديرية على سهولة التواصل بين الموظفين في المستويات الإدارية				
13.	تشجع الإدارة العليا على نقل المعلومات بين الموظفين ضمن المستوى الإداري				
14.	تسهل الاتصال الإداري بخلق جو من اللفة بين الموظفين				
15.	يؤدي التواصل بين الموظفين والإدارة العليا إلى تطوير القرارات الإدارية				

ثانياً. فاعلية القرارات الإدارية وتقاس بدلالة الأبعاد الآتية:

البعد: توقيت القرار الإداري					
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق تماماً
1.	تساهم القرارات الإدارية في معالجة المشكلات بالوقت المناسب				
2.	تعالج القرارات الإدارية الغموض وعدم الوضوح في أساليب العمل بالتوقيت المناسبة				
3.	يمنح التواصل الإداري السرعة في تنفيذ القرارات الإدارية				
4.	تساعد القرارات الإدارية في تقييم نتائج الأعمال بالوقت المناسب				
البعد: سهولة تنفيذ القرار الإداري					
5.	تتميز القرارات الإدارية بالوضوح والدقة ما يسهل تنفيذها				
6.	تتناسب القرارات الإدارية مع الإمكانيات والموارد المتاحة				
7.	تساهم القرارات الإدارية بسرعة إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة				
البعد: مدى قبول القرار الإداري					
8.	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتصبح أكثر قبولا				
9.	تهدف القرارات الإدارية إلى معالجة المشكلات الإدارية في المديرية				
10.	تراعي القرارات الإدارية مهارات وقدرات للموظفين مما يساهم بسهولة قبولها				