

MBA Program

College of Business Administration –  
COBA

A'Sharqiyah University - Oman

جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



برنامج الماجستير في إدارة الأعمال -  
كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

أثر أنماط الإتصال الإداري

على فاعلية القرارات بالمؤسسات الصناعية الخاصة

إعداد الطالب

ناصر بن عبدالله بن جمعة المخيني

إشراف الدكتور/ رمزي سلام

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال في تخصص إدارة الأعمال

كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

هـ 1443/ 2022

## شكر وتقدير

.....

أبدأ بالشكر لله عزوجل أولاً ثم لعائلي التي ساندتني ووقفت معي في تحقيق هدفي وأملي في الوصول لهذه المرحلة التعليمية المشرفة ودعمهم المستمر وتهيئة الظروف المناسبة من أجل مواصلة طلب العلم والنجاح .

أشكر معلمي القدوة الحسنه والشخصيه البسيطة الدكتور رمزي سلام، الذي ساعدني في إستكمال والإعداد للبحث بالصورة الدراسيه المطلوبه  
جزاه الله عز وجل عنا خير الجزاء .

## المحتويات

- 1- شكر وتقدير..... ب
- 2- الملخص..... و
- 3- ABSTRACT ..... ح
- 4- الفصل الأول ..... 1
- 5- خلفية الدراسة وأهميتها ..... 1
- 6- المقدمة..... 1
- 7- مشكلة الدراسة ..... 4
- 8- 3-أهميه الدراسة..... 7
- 9- الأهمية النظرية..... 7
- 10- الأهمية العملية..... 8
- 11- 4-فرضيات الدراسة ..... 8
- 12- 5-نموذج الدراسة..... 9
- 13- مفاهيم عامة عن ..... 11
- 14- الإتصال الإداري: ..... 11
- 15- محددات الدراسة..... 13
- 16- أنموذج البحث..... 14
- 17- الفصل الثاني ..... 15
- 18- الإطار النظري..... 15
- 19- 1-المبحث الأول أنماط الإتصال الإداري وخصائصة..... 15
- 20- أبعاد الاتصالات في المنظمات الادارية ..... 17
- 21- 6-خصائص الإتصال الإداري..... 24
- 22- 2-المبحث الثاني فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة..... 26
- 23- 1-الأدبيات والدراسات السابقة..... 30
- 24- الفصل الثالث ..... 42
- 25- الطريقة والإجراءات..... 42
- 26- مجتمع وعينة الدراسة:..... 42
- 27- المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة..... 43
- 28- مقاييس الدراسة الخاصة للمتغيرات..... 44
- 29- أداة الدراسة..... 44
- 30- المعالجة الإحصائية المستخدمة..... 45

47.....	31- صدق الأداة.....
56.....	32- ثبات أداة للدراسة.....
58.....	33- الفصل الرابع.....
58.....	34- اختبار الفرضيات.....
58.....	35- التكرارات الحسابية.....
65.....	36- اختبار الفرضيات.....
69.....	37- تسهل الاتصالات الواردة من المُدراء إلى الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.....
70.....	38- تتوفر في القطاع الخاص وسيلة إتصال واردة من المُدراء إلى الموظفين، تُوضح لهم أهم المعلومات.....
76.....	39- الفصل الخامس.....
76.....	40- النتائج والتوصيات.....
76.....	41- إستنتاجات الدراسة:.....
86.....	42- التوصيات.....
87.....	43- قائمة المراجع.....
90.....	44- المحور الثاني - الإتصالات الصاعدة.....
91.....	45- الملاحق.....

## فهرس الجداول

44.....	1- : المتغيرات الديموغرافية 1جدول.....
45.....	2- النسب المئوية لل فقرات 2 جدول.....
46.....	3- جدول 3: التوزيع الطبيعي.....
48.....	4- : مقياس ليكر 4جدول.....
49.....	5- جدول 5 : نتائج بيرسون.....
51.....	6- جدول 6: بيرسون الاتصالات الهابطة.....
52.....	7- جدول 7: بيرسون الاتصالات الصاعدة.....
54.....	8- جدول 8: بيرسون الاتصالات الصاعدة للقرارات.....
55.....	9- جدول 9: بيرسون الاتصالات الشفوية.....
57.....	10- جدول 10: ألفا كرونباخ.....
58.....	11- جدول 11 : جدول التكرارات.....
60.....	12- جدول 12 : الاتصالات الهابطة.....

61.....	13-جدول 13: الاتصالات الصاعدة.....
63.....	14-جدول 14: الاتصالات الافقية.....
64.....	15-جدول 15 : الاتصالات الشفهية.....
66.....	16-جدول 16: تحليل الانحدار الاتصالات الهابطة.....
67.....	17-جدول 17: تحليل الانحدار الاتصالات الهابطة.....
68.....	18-جدول 18: تحليل الانحدار الاتصالات الصاعدة.....
70.....	19-جدول 19: تحليل الانحدار الاتصالات الصاعدة.....
71.....	20-جدول 20 : تحليل الانحدار الاتصالات الافقية.....
72.....	21-جدول 21: تحليل الانحدار الاتصالات الافقية.....
74.....	22-جدول 22: تحليل النحدار الاتصالات الشفوية.....
94.....	23-جدول 23 : الاستبانة.....

### فهرس الاشكال

14.....	1- : أنموذج البحث أشكال.....
47.....	2- شكل 2 : رسم بياني التوزيع الطبيعي.....

## المُلخَص

هدفت دراسة الباحث على معرفة أثر أنماط الإتصال الإداري على فاعلية القرارات في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة جنوب الشرقية والتعرف على القدرة في مُمارسة الأنشطة والوسائل المُستخدمة للإتصال الإداري بها وتأثيرها في فاعلية القرارات من البيانات الحاصلين عليها ومرونة تنفيذ القرار الإداري. وإشتمل مجتمع الدراسة على مختلف الفئات والشرائح العاملة من الفنيين والمهندسين والمشرفين والإداريين والمديرين ورؤساء الأقسام بالدوائر، في مؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الصناعية، كُلاً حسب طبيعة عملة وإختصاصاته بالشركات الكبيرة المتواجدة، والبالغ عددهم 300 موظف وموظفة، وتم توزيع الاستبيان ، وبناء على ذلك توزعت عدد (300) إستبانة وأُسْتُرد منها عدد (121) إستبانة فقط. وللحصول على تحقيق الأغراض المهمة لهذه الدراسة ونجاحها في تجميع البيانات عن طريق مجتمع الدراسة.

قام الباحث بعمل إستبانة من عدة محاور حيثُ تضمن المحور الأول الإتصالات الهابطة والمحور الثاني الإتصالات الصاعدة والمحور الثالث الإتصالات الأفقية والمحور الرابع الإتصالات الشفوية والمحور الأخير المرونة في تنفيذ القرار كمتغير تابع.

تم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي للقياس ومن هذا المنطلق تم فحص أدبيات سابقة تحوي استبيان شمل هذه المتغيرات و ذلك بصياغة عدد من الأسئلة. حيث وقع تجميع البيانات بتسليم من خلال وسائل التواصل مثل البريد الإلكتروني وغيره من وسائل التواصل الإلكترونية للأشخاص المُستجوبين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومنها:

1. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى ( 0.01 ) بين فاعلية القرارات المتخذة وتأثير ( الاتصالات الهابطة، الأفقية، الصاعدة، الشفهية) داخل مؤسسات القطاع الخاص في سلطنة عُمان.
2. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى ( 0.01 ) بين فاعلية القرارات المتخذة والاتصالات الهابطة، داخل مؤسسات القطاع الخاص في سلطنة عُمان.
3. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى ( 0.01 ) بين فاعلية الاتصال الإداري وفاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في سلطنة عُمان.
4. كذلك أوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

- البحث المُستمر لوسائل التكنولوجيا المتطورة في سبيل إستخدام التقنيات الحديثة بكافة أنواعها والتي يتم إستخدامها على المستوى العالمي في كبرى الشركات العالميه العملاقة.
- رفع مستوى الأداء في بيئه العمل عن طريق القرارات الإداريه التي تكون لصالح الموظف مثل المكافآت الدورية والعلاوات التحفيزية والتدريب وتوفير بيئه عمل آمنه وخاليه من المخاطر .
- تفعيل دور مديريةية أو قسم الموارد البشرية في تحسين القدرات التدريبية لدورات تعزيزية جديدة.

الكلمات المفتاحية/

أنماط الإتصال الإداري، فاعلية القرارات، المؤسسات الصناعية الخاصة.

## **ABSTRACT**

The researcher's study aimed to know the impact of administrative communication patterns on the effectiveness of decisions in the private sector institutions in South Al Sharqiyah Governorate and to identify the ability to practice the activities and means used for administrative communication with them and their impact on the effectiveness of decisions from the data obtained and the flexibility of implementing the administrative decision.

The study community included various working groups and segments of technicians, engineers, supervisors, administrators, managers and heads of departments in the departments, in the private sector institutions in the industrial zone, each according to the nature of his currency and specializations in the large companies present, numbering 300 male and female employees, and the questionnaire was distributed, and accordingly the number of ( 300) questionnaires, from which only (121) questionnaires were retrieved. In order to achieve the important purposes of this study and its success in collecting data by the study population. The researcher made a questionnaire from several axes, where the first axis included downward communications, the second axis was upward communications, the third axis was horizontal communications, the fourth axis was oral communications, and the last axis was flexibility in implementing the decision as a dependent variable.

The analytical descriptive approach was adopted for measurement, and from this point of view, previous literature containing a questionnaire that included these variables was examined by formulating a number of questions. Where the data was collected by delivery through means of communication such as e-mail and other electronic means of communication for the interviewed persons.

**The study reached several results, including :**

1. The results of the study concluded that there is a statistically significant relationship at the level (0.01) between the effectiveness of the decisions taken and the impact of (descending, horizontal, upward, verbal communications) within the private sector institutions.
2. The results of the study showed the existence of a statistically significant relationship at the level (0.01) between the effectiveness of the decisions taken and the downward communication, within the private sector institutions.
3. The results of the study showed the existence of a statistically significant relationship at the level (0.01) between the effectiveness of administrative communication and the effectiveness of decisions taken within the private sector institutions.

**The study also made several recommendations, including :**

- Continuous search for advanced technology means in order to use all kinds of modern technologies that are used at the global level in major international giant companies.

- Raising the level of performance in the work environment through administrative decisions that are in the interest of the employee, such as periodic bonuses, incentive bonuses, training, and providing a safe and risk-free work environment.
- Activating the role of the human resources department or directorate in improving the training capabilities of new promotional courses.

**Key words/**

**Administrative communication patterns, the effectiveness of decisions, private industrial establishments.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

نستطيع القول أن أنماط الإتصال الإداري الفعال من الوسائل الجيدة التي تُساهم في نجاح المنشآت الصناعية الخاصة بشكل واضح وفعال، ولعب دوراً مهماً في تكوين قيادات ذات سمات ريادية إتصفت بالثقة والمعرفة والمهارة والإبتكار وعملت على بذل الجهود والمخاطرة من أجل إنجاز أهداف المؤسسة وتحقيقها في داخل وخارج البيئة المحيطة بهؤلاء الأفراد.

وتسعى المؤسسات الصناعية الى ابتكار وتحديث تغييرات ملحوظة وهادفة في العمليات الإدارية من أجل الوصول لأساليب وطرق جديدة للاتصالات والتطوير التي تعمل على زيادة الكفاءات والفاعلية وتحقيق الأهداف كما تم التخطيط لها وتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم وإرسال التعليمات والتوجيهات وجميع البيانات التي تحتاج للمتابعة بشكل مستمر ومنتظم وبدون أي تأخير كي لا يؤثر على الإستمراره في العمل والإنجاز.

يتمثل الإتصال الإداري في طرق ووسائل جوهرية تحمل معنى أعمق في إتخاذ قرارات إدارية صائبة، وهي ضرورية وهامة لمختلف المنظمات والمؤسسات لتحقيق التكاتف والتعاون بمختلف أقسام المنظمة في خلق التفاعل المستمر مع البيئة التي تكون فيها التحديات مُتكررة وفعّاله مثل المنافسة والتغير في أنماط حياة العملاء وتوجهاتهم، والتغيرات التكنولوجية بين الحين والآخر،

وبالتالي تعمل المؤسسات الناجحة إلى إحداث تغييرات في عملياتها الإدارية المتعددة والتكيف مع البيئة، ولأن التغيير والتطوير يحدث بشكل متواصل بين الحين والآخر فإن هناك حاجة لظهور أساليب جديدة تخص الإتصالات والتطوير وذلك من أجل زيادة الكفاءة لفاعلية القرارات وتحقيق التطور والنجاح في التنظيم (العنزي، 2010).

والعمل في التقنيات بإستخدام وسائل الإتصالات الحديثة في شتى أنواعها المختلفة تعني نتائج النجاح وجني ما تم التخطيط بشأنه والذي يتوجب إتباع النهج به كالخطط المستمرة لتحقيق التغيير نحو الأفضل على مستوى سياسة الكفاءة والأداء في المؤسسات والمنشآت بالمناطق الصناعية لكون أن هذه الشركات والمؤسسات تهدف إلى الربح والإنتاج بمستويات عالية، وكذلك فهي في تطور وتتنافس دائماً مع مختلف المنشآت الصناعية الأخرى.

ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات التنظيمية تعتمد بدرجة أساسية على فاعلية العملية الإدارية فيها ، كما أن عملية الاتصال الإداري من العمليات الحيوية التي تتداخل مع كافة العمليات الإدارية ، بل إنها الأداة الفاعلة لنجاح تلك العمليات. يعيش العالم منعطفا مهما وحاسما وسريعا في تاريخه كلة، إنه يتجه نحو نمط حضاري جديد ومتقدم، عبر تبني ثقافة الإنترنت المتطورة الرقمية، التي وضعت الثقافات الإنسانية المتعددة منذ آلاف السنوات في مواجهة تحديات حقيقية. وتسعى المنظمات والمؤسسات في هاذة الأيام إلى تحقيق تطلعاتها وأهدافها المستقبلية بكل كفاءة عن طريق إتباع وسائل متعددة، نتيجة لتطور الأساليب الحديثة في ظل النهضة التكنولوجية السريعة والتي جعلت من هذه العوامل وغيرها أن تولد في بيئات متجددة ومتنافسة وتتسم بالحيوية وكل ما هو جديد، وهو ما جعل المؤسسات والمنظمات

في جميع أنواعها وأشكالها البحث عن الأساليب والطرق التي تمكنها من عمل أنشطتها بكل دقة وجودة،

وحيث يُشكل الاتصال دورا مهما في الحياة الإنسانية بوجه عام وفي المؤسسات الإنتاجية بشكل خاص بإعتباره عملية تبادل للأفكار والمعاني والمعلومات والآراء بين الأفراد العاملين في تلك المؤسسات مما يؤدي إلى التفاعل الاجتماعي والمهني الذي ينعكس على العلاقات الإنسانية من جهة، وعلى الإنتاجية بالمنظمة من وجه آخر. كما توضح أهمية الاتصال الإداري في أنه يعكس التعاون الذهني والعاطفي بين أعضاء المؤسسة نتيجةً لتبادل الآراء والفكر والأحاسيس التي تُساعد على الإتحاد والتمسك اللذان يُحققا من خلاله النتائج الإيجابية في بيئة عمل متاحة ومتوادة ومتفقة (جميل، 2019).

نجد أن معظم المنظمات تواجه متغيرات وظروف إقتصادية وإجتماعية وسياسية بين الحين والآخر، والتي تعمل على عدم القدرة في المنافسة وبالتالي خروجها من المنافسة بالسوق وبذلك لم تعد قادرة ومستطيعه للتأقلم على تلك الصعوبات والتحديات، مما يؤدي إلى فقدانها لأصولها وحصصها بسوق المال وأصولها المختلفة، وفي الجانب الآخر هناك شركات تأقلمت فأدى ذلك إلى إزدهارها ونجاحها، ويُعد هذا النجاح والتوسع بسبب الإتصال السليم بأنواعه المتعدده والذي جعلت للمؤسسة دوره حياة مختلفة ولا يمكن تركها والإستغناء عنها. (تاية، 2014)).

إن طرق ووسائل الإتصال تُساعد على أداء الوظائف والمسؤوليات بالشكل السليم وتُحقق الأهداف وتنظيم العمل بصورة مناسبة. ويمكننا القول بأن الإتصال الفعال والناجح هو البداية والأساس في المنظمات للقيام بدور حيوي وفعال ومستمر بين الأقسام المختلفه بالمنظمات. ويتم توظيف العمل

البناء عن طريق فتح قنوات وتعني إيجاد منافذ للإتصال أو الموظف الذي سينقل المحتوى العام للرسالة طريق التواصل بين الأشخاص بصورة أوسع، (نسيمة، 2018). وتلعب الإتصالات الإدارية دوراً كبيراً بالإكتفاء لحاجات ومتطلبات الموظفين العاملين بالمنظمة في الحصول على القدر الكافي من البيانات والمعلومات الدوريه في أعمالهم اليومية والتي تساهم في أنشطتهم العملية. لأن أوقات الإتصال الصحيحة تُعد من الخبرات المهمة التي يتصف بها سلوكيات الشخص والمسؤل والقائد الناجح بالقيادة، لأن القادة الناجحون هم من يعملوا على تغيير الموازين في مؤسساتهم ومنظمتهم بكل مرونة ومعرفة كُلاً حسب إدارته بالطرق العلمية الحديثة والأسلوب السليم. (تاية ب.، 2016)

#### مشكلة الدراسة

#### تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها :

تتمثل مشكلة الدراسة في معالجة إشكالية التنفيذ والإستجابة السريعة للإتصال والتي تحدث أحيانا بسبب التهاون أو الخطأ لطريقة فهم الإتصال وتوضيح الرسالة في مختلف الشركات سواء إدارياً أو فنياً في المنشآت الصناعية الخاصة لمنطقة مدائن في محافظه جنوب الشرقية وكيفية العمل في توفير طرق سريعة وهادفة بإستخدام أنماط الإتصال وجمع البيانات والمعلومات اللازمة التي من شأنها العمل على الدعم والمسانده في صنع القرارات الصحيحة بين الجميع، ولذلك فإنه من المنظور العام أن هذه المؤسسات تحتاج للسرعة والدقة بالتركيز والمتابعة الدورية في التواصل بينهم، الأمر الذي يُجنب المؤسسات الدخول إلى سلبيات ومؤثرات إقتصادية ومعنوية وإجتماعية

غير مقبولة وفي غنى عنها والإحتياج بتعزيز دور أنماط الإتصالات الإدارية بكل أنواعها و بالطرق الحديثة والمتطورة لتفادي الخطأ والتهاون في فاعلية القرار بين الفئات العاملة هناك.

كذلك إن الأنظمة المختلفة للإتصالات الإدارية يجب تحديثها وتطويرها بشكل دائم ،عن طريق المتابعة والإكتشافات الدورية بالبحث عن الوسائل المستخدمة لأفضل التقنيات المتجددة وكيفية طريقة تطبيقها والتصحيح فيها والمعالجة كي تكون هناك تغذية راجعة دقيقة ومفيدة وسريعة في نفس الوقت لإرسال وإستلام القرارات والأوامر والتعليمات في المحيط المؤسسي للمجموعة و ينعكس إيجابا في تنمية وقدرة السلوك الفردي والجماعي للعاملين بالمنشآت الصناعية الخاصة، والتأثير كذلك بالصيغة المطلوب على إنسيابية العمل وإنجازة بكل دقة ومرونة لتحديد الغايات والرؤى على المدى البعيد ومعرفة نقاط القوة والضعف، بهدف تنفيذ الأعمال بصورة أفضل لإتخاذ القرارات الصائبة (القдах، عمليات الإتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم ، 2017).

#### 1- أسئلة الدراسة:

تفتح هذا الدراسة آفاق جديده في بالكشف والتركيز بلفت الإنتباه على بعض الثقافات والممارسات التي ربما تكون سلبية وغير مُحبذة وبالتركيز على بعض الأنشطة المتخصصة في مجال الإتصالات الإدارية بالمؤسسات الصناعية بالقطاع الخاص في المناطق الصناعية بسلطنة والتي، لربما نجد بها نوع من التباؤد الغير مقصودة للإتصال والتواصل ولذلك نسعى لإستكشاف وإستيضاح الحلول والنتائج من خلال الأسئلة التالية:

**السؤال الرئيسي/**

إلى أي مدى تؤثر أنماط الإتصال الإداري على فاعلية إتخاذ القرارات في سلطنة عمان؟

### تنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية/

- هل للإتصالات الهابطة تأثير سلبي أو إيجابي على فاعلية إتخاذ القرارات في المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان؟
- ما مدى تأثير الإتصالات الصاعدة على فاعلية إتخاذ القرارات في المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان؟
- إلى أي مستوى يمكن أن تؤثر الإتصالات الأفقية على فاعلية إتخاذ القرارات في المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان؟
- لماذا تعتبر الإتصالات الشفوية من أحد الأبعاد الهامة في الأنماط الإدارية والتي لها تأثير على فاعلية إتخاذ القرارات في المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان؟

### 2- أهداف الدراسة:

1. الحصول على وسائل التقانة الموصى بها والتي يُستفاد بالعمل منها في الإتصالات الإدارية المستخدمة وتخدم المنشآت الصناعية الخاصة بمحافظة جنوب الشرقية.
2. تطوير نوعية الأجهزة والمعدات الألكترونية كوسيلة إستخدام في الإتصال بالمنشآت الصناعية الخاصة بمحافظة جنوب الشرقية.
3. معرفة خصائص وأنواع البيانات والمعلومات الناتجة عن الإتصالات الإدارية من حيث جوانب الوضوح والدقة والمرونة والشمولية والتوقيت للحصول عليها بالمنشآت الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية.

4. التأكد من مدى فاعلية الإتصال الإداري بين مختلف الشرائح العاملة في مؤسسات القطاع الخاص بالمنشآت الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية في تنمية وتطوير سلوك وآداء الموظفين.

5. تحديد مدى المهارات التي تم ممارستها وتفعيلها في إنجاح نظام الإتصالات الإدارية بالمنشآت الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية.

6. تحديد نمط الإتصال الذي عمل كحلقة وصل في توطيد وفهم الرسائل بين الموظفين العاملين بالمؤسسات الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية.

7. الخروج بتوصيات ومقترحات تعمل على رفع كفاءة أنماط الإتصال وفاعليته في إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة والفعالة بالمنشآت الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية.

### 3- أهميه الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في التحليل المُكتسب من الإستنتاجات العامة والتي ستعمل في تعزيز وتطوير عملية الأخذ بفاعلية القرار نحو المسار الأفضل.

### الأهمية النظرية:

- الإهتمام بترسيخ مفاهيم أنماط الإتصال الإداري والتي تُركز على توضيح الأهداف ومعرفة النتائج والأنواع العديدة، من خلال وضع الحلول الصحيحه والخطط الدقيقة الشاملة لمعالجة أنماط الإتصال الإداري عبر إستخدام الطرق والوسائل الحديثة والتي تؤثر إيجاباً في المؤسسات الخاصة بالمناطق الصناعية في محافظة جنوب الشرقية.

- يُعد هذا البحث بأنة من الأبحاث المهمة، حيث يركز على موضوع له أثر مهم في معرفة أنماط الإتصال الإداري في مجموعة شركات لها عائد إقتصادي كبير في دعم الإقتصاد الوطني العام.

#### الأهمية العملية:

- تُساعد في معرفة الأنماط الصحيحة الواجب إستخدامها عبر الإتصالات الإدارية والتي تُعزز في تطوير سلوك العاملين بالطرق الحديثة المثلى.
- الإتصالات الإدارية الناجحة تُساهم في رفع تعزيز الترابط بين القيادة والعاملين بفتح قنوات الحوار الشامل والحر وتقبّل النقاش بين جميع العاملين بدوائر وأقسام بيئة العمل الواحدة.
- تُمثل أنماط الإتصال الإداري للنظام الناجح، تدفق البيانات والمعلومات المطلوبة بكل أنواعها.
- الدراسة توضح لنا المهارات التي تُعزز قدرة العاملون، مهما تنوعت المُسميات الوظيفية لهم بإستخدام وسيلة الإتصال الإداري.
- تعمل الدراسة على تحديد الطرق التي إنتهجتها الشركات بتطبيق نظام الإتصال الإداري في المؤسسات الخاصة.
- تعمل على توضيح الأثر الفعال والناجح لإبراز الأعمال والمهام في المؤسسات الصناعية الخاصة بسبب إستمرارها في تطوير نظام الإتصال الإداري.

#### 4- فرضيات الدراسة/

- الفرضية الرئيسية: لأنماط الإتصال الإداري تأثير على فاعلية القرارات في المؤسسات الصناعية الخاصة في سلطنة عمان.

## وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية/

الفرضية الفرعية الأولى: للإتصالات الهابطة تأثير على فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية: للإتصالات الصاعدة تأثير على فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة: للإتصالات الأفقية تأثير على فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الرابعة: للإتصالات الشفوية تأثير على فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان.

### 5- نموذج الدراسة:

بناء على الأدبيات والدراسات السابقة، والتي تتعلق بأنماط وأهمية الإتصال الإداري، تمكن الباحث من الصياغة للمتغيرات والتي من خلالها سيقوم بدراسة أثر أنماط فاعلية الإتصال الإداري على فاعلية القرارات بالمؤسسات الخاصة في المنطقة الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، والموضح في الشكل رقم (1).

المتغير المستقل:

وهنا نتطرق لتحديد أنماط الإتصال الإداري في هذه الدراسة:

• البُعد الأول: الإتصالات الهابطة.

- البُعد الأول: الإتصالات الصاعدة.
- البُعد الأول: الإتصالات الأفقية.
- البُعد الأول: الإتصالات الشفوية.

### المتغير التابع:

فاعلية القرارات على المؤسسات الصناعية الخاصة:

### التعريفات (المفاهيم أو المصطلحات):

هناك العديد من التعاريف والمصطلحات الوصفية لمعنى أنماط الإتصال الإداري وعلى الرغم من تأييد الجميع على أهمية الإتصالات في المؤسسة، ولكن من المؤلف والمتعارف عليه أن لا تجد فيها إهتمام كبير للتخطيط وتوزيع الإتصال والأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والبيانات ناقصة وتحتاج للإهتمام (كاظم، 2006) ، وأختلفت المفاهيم والنظريات حولها، حيث صنعها البعض على أنها علم من العلوم وغيرهم ذكروا أنها مجموع من الأنشطة تجعل من ممارستها التسريع في الوصول إلى الهدف بالشكل الأفضل والمطلوب، فمنهم ذكر أنها التبادل للمعلومات ومشاركة الأفكار بين طرفين أو يزيد بقصد إيصال المعلومات للآخرين أو التأثير على سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات من أجل تماسك العلاقة الإجتماعية والإنسانية وتعزيزها لتحقيق الأهداف المنشودة. (الربايعة، 1996) . وقد عرفها (جميل، 2019) بأنها عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو حتى المفاهيم في السلوك، كما أشار (العنزي، 2010) أن الإتصال الإداري عملية مستمرة تتضمن

قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر.

### مفاهيم عامة عن الإتصال الإداري:

من المفهوم العام للمعاني، أود أن أُعرف الإتصال بأنها العملية التي من خلالها نستطيع إرسال ملاحظتنا وآراءنا العملية بالصيغة السريعة والمفهومة للطرف الآخر، إن عمليات الإتصال تعني الرباط والنسيج الذي يجمع الأجهزة في بيئة واحدة، بحيث نتجاوز فيها التأخير في التنفيذ، وينتج عنها الحصول على الهدف لدينا في أسرع وقت لكسب الإنتاج بمختلف أنواعه. (القيوتي، 2012). كذلك فإن الإتصال هو حلقة الوصل التي تُغذي المؤسسات والمنظمات بالمعلومات والبيانات، إذ يتم تبادل الأفكار والمقترحات والبيانات والمعلومات بالخطط والقرارات الهامة والتي لا نستطيع العمل بدونها وتعد جزء لا يتجزأ من المنظمة ذاتها (حريم، 2013) ولكي تتضح الصورة عن الإتصال بشكل أفضل، لا بد من التعرف على المكونات و العناصر الأساسية التي ترتبط بعملية الإتصال، حيثُ أن هُناك توافق من قبل الكُتاب والباحثين وفيما يلي توضيحها.

○ **المُرسل أو المصدر:** تبدأ عملية الإتصال حينما يكون هناك (مُرسل - مصدر) يريد الإتصال بطرف آخر (مستقبل) سواء كان رئيساً أو مرؤساً أو أحد الزملاء أو جماعة أم منظمة. (حريم، 2013). وهو العنصر الأساسي في عملية الإتصال وهو مصدر المعلومات وعليه يتوقف النجاح في عملية الإتصال، لذا ينبغي أن يكون على درجة كافية بالرسالة ومستقبلها وأن يختار قناة إتصال مناسبة وأن يكون ذا ثقافة عالية وقدرة لغوية للتأثير بالآخرين وقدرته على إستعمال أسلوب ناجح في الإتصال (القداح، عمليات الإتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات

التربية والتعليم ، 2017) فالمرسل لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره وقد دلت كثير من الدراسات على أن مصادر الإتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى وأن محتوى الرسالة غالبا ما تفسر بناء على من هو مرسلها (تاية ب.، 2016).

○ **الرسالة:** وهي المضامين والمحتويات عن المعلومات التي تحتوي عليها فكرة الإتصال، أي أن هي خلاصة الجوهر للمعلومات، أو تلك الأفكار والمعاني التي تشملها و تتضمن موضوع الرسالة التي يقوم بإرسالها المرسل (المصدر) إلى المستقبل عبر العديد من القنوات المناسبة بغرض التأثير على سلوك المستقبل، فإذا هي مضمون عملية الإتصال وبدون الرسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا تكون هناك تواصل أو إتصال، ، كما يجب أن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع القدرة الغوية للمستلم (العميان، 2013).

#### الآداء في العمل :

هو المهارة والنشاط والعمل الذي يقوم به الفرد من أجل إنجاز المهام والمسؤوليات المناطة إليه بحيث يحدث تغيير للأفضل في الكفاءة والهمة التي تحقق الأهداف المرجوة وتضيف ناتج إيجابي للمنشأة أو المؤسسة التي يعمل بها ويأتي هذا العمل من منطلق أمانة العامل وتفانية في العمل والإحساس بالمسؤولية.

#### العاملين بالمؤسسات الصناعية الخاصة:

هم كل الموظفين التي تقع مسمياتهم الوظيفية ومستويات العمل أسفل السلم الهرمي داخل الشركة، ويعملون على تنفيذ الأوامر الصادرة من الإدارات المختلفة كلا حسب إختصاصه ومهام العمل الموكل بها.

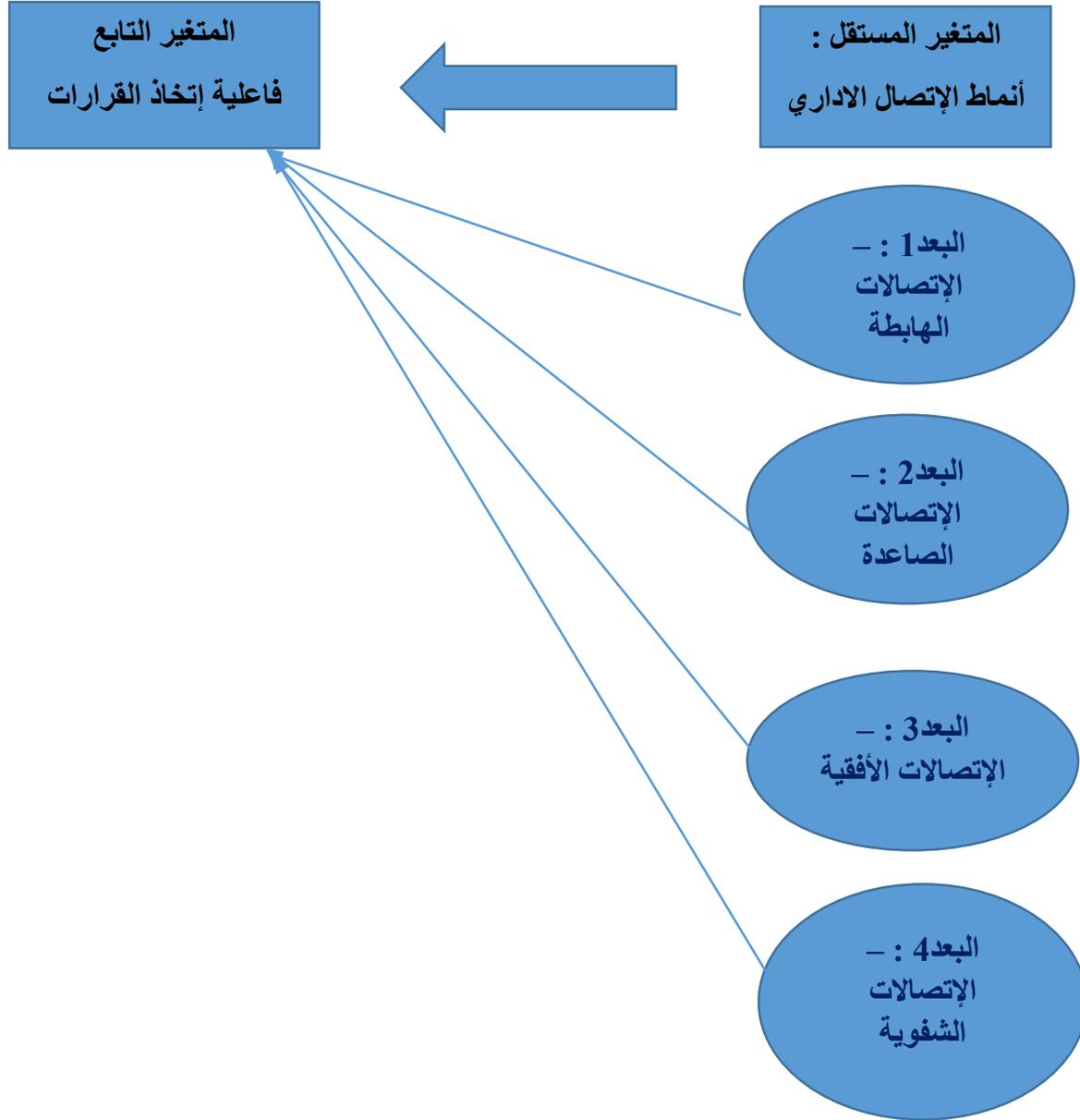
## محددات الدراسة:

تحديد الدراسة في نطاق المنشآت والمؤسسات الخاصة الكبيرة بمحافظة جنوب الشرقية بولاية صور يجعلها محدودة في المعلومات العامة، كونها تتميز بسياسة الخصوصية من منطقة صناعية إلى أخرى وذلك تباعا لسياسة وإجراءات كل مصنع أو منشأة على حدة.

1- تم التعمق فقط في البحث والتركيز على المنطقة الصناعية مدائن بمؤسساتها الخاصة المتخصصة في مجال النفط والغاز في محافظه جنوب الشرقية.

2- إقتصرت وتعمقت الدراسة على الشركات الكبيرة (المؤسسات الخاصة الكبرى) دون الشركات الصناعية الصغرى.

## أنموذج البحث:



شكل 1: أنموذج البحث

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

إشتمل الإطار النظري: إلى الأدبيات والدراسات لعدد من الرسائل المنجزة وهناك عرض لجزئين رئيسيين هما: أنماط الإتصال الإداري وفاعلية القرارات بمؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية.

#### 1-المبحث الأول أنماط الإتصال الإداري وخصائصه :

##### 1\_ أهداف عمليات الإتصال الإداري:

يتضح أن هناك عدة أهداف تتحقق من خلال عمليات الإتصال الإداري وهي التوضيح والتصحيح لجميع المعلومات التي تكون مغلوبة في الفهم من المرسل والمستقبل، كذلك فتح آفاق العمل لجميع الموظفين للإنتاج وبشكل أفضل، نقل المعلومات والأفكار لتكون في أماكنها المناسبة، حيث الحصول على الإنتاج والغاية المطلوبة، الإتصال الإداري له غايات مختلفة ومتعدده تعمل على رفع مستوى الإيجابي والفاعليه خلال التواصل في بيئه العمل ومن هذه الغايات:

- تساعد على تنمية روح الفريق /الجماعة ويشعر مختلف العاملين بالأهمية وبدورهم الفعال لإنجاح مجمل الأعمال الدورية التي تقوم بها منشأتهم.
- التنسيق بين التصرفات والأفعال: بدون الإتصال المتبادل يصبح العاملين بالمنشأة منفصلين عن بعضهم البعض ولا يمكنهم تحقيق الأهداف بالسرعة والدقة المطلوبة.

- إتخاذ القرارات من أجل العمل بشكل واضح ودقيق وإستمرارية الأوضاع بالشكل المطلوب.
- مشاركة المعلومات وتوجيه العاملين في أداء المهام وتعريف العاملين بنتائج الأداء الذي تم القيام به، (الربايعة، 1996).

- توحيد الرأي العام في المنشأة أو المنظمة بشكل عام.

- كسب المهارات عبر إستخدام وسائل الإتصال الحديثة.

من أهداف الاتصال تحديد الأفكار والمعلومات والتوجيهات والطرق التي تتكون أو تتطور بها الآراء والاتجاهات والمعارف من خلال نظام اجتماعي ، (ماهر، 1986).

تكمن أهمية الإتصال الإداري في الربط بين الأفراد الذين يعملون على تكوين التنظيم الإداري داخل المؤسسة التربوية، إذ بدونها يصعب فهم الغرض المشترك ويتشتت تنظيم الجهد الجماعي فعملية الإتصال مهمة في مساعدة الأفراد على فهم متطلبات والواجبات التي تحتاجها المنظمة في إنجاز مهام عملها الدورية وهو وسيلة نقل البيانات والإحصاءات والمعلومات بين العاملين ويعد وسيلة إرشاد ورقابة لنشاط المدير في مجال النصح والتوجيه للعاملين وكذلك لمتابعة العاملين بواجباتهم الدورية والمناطة لهم (كاظم، 2006).

## 2\_ أهمية الإتصال الإداري:

تُشكل عملية الإتصال الإداري أهمية كبيرة في حل المشكلات العالقة بالمنظمات، وتساعد على إتخاذ القرارات السليمة بناء على كمية المعلومات والبيانات، كما أنها تعمل في بناء العلاقات وبين المدراء والموظفين والرئيس والمرؤس، وتعمل على حسن الصلح والتقارب في ما بينهم. (عبيد، 2001)

وتتعد عمليات الاتصال في المؤسسات الإدارية إلى طريقتين، ويتم تصنيفها إما داخلي أو خارجي، الاتجاه الداخلي في المنظمة يكون بين الفروع والأقسام المختلفة، ويتدفق من الأعلى إلى الأسفل، أو العكس وفق كل الاتجاهات المذكورة وأما الاتجاه الخارجي فيكون بين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة، مثل الاتصال مع المنظمات الأخرى والمستهلكين (العميان، 2013).

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي مُتعارف عليه في عملية الإتصال الذي من خلاله تتحرك الرسائل من المرسلين الى المستلمين، وتتنوع هذه الإتصالات إما نازلة، او صاعدة، او اوفقية (كاظم، 2006).

أبعاد الاتصالات في المنظمات الادارية:

#### 1- البُعد الأول الاتصالات الهابطة :

هي الاتصالات التي تتبع القنوات من أعلى إلى أسفل، أي من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، و من التنفيذيين والمسؤولين إلى المرؤوسين وتهدف هذه الاتصالات إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تسرد السياسات والأهداف من الإدارة العليا إلى مختلف المستويات الإدارية الضرورية، ويُعبر هذا الاتجاه عن ممارسة أعمال الإدارة وارسال الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج، وتوضيح النظم والسياسات للعمل في المنظمة لدى المرؤوسين (بدوي، 2000). تختلف طرق الإتصال من مكان لآخر حسب الظروف المحيطة وطبيعة العلاقة بين الأطراف (الغنم، 2002).

#### 2- البُعد الثاني الاتصالات الصاعدة :

وهذا النوع من الاتصالات يتجه من الأسفل إلى الأعلى، أي من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، أو من المرؤوسين إلى الرؤساء، وتكون الاتصالات الصاعدة على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوى ومقترحات وأفكار وآراء ومشاكل عمل، وعلى الرغم من أن الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعاً إلا أن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها بحيث يتم عن طريقها إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور الاتصال الصاعدي عبرو . العكسية عن التغذية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، حيث يعطي الفرصة لمعرفة الآثار السلبية للرؤساء والانحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين

( الأمين، 2003).

### 3- البعد الثالث للاتصالات الأفقية :

وهي الاتصالات جانبية الأطراف وتكون هذه الاتصالات في المستوى الإداري الواحد، حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات في المستوى الإداري الواحد مما يحقق ه وهذا الاتجا.التنسيق بينها يتجاوز مشكلة الهرمية في الاتصال بين العاملين. (الطائي، 2005) ٩). ويُعد هذا الشكل من الإتصالات بين المستويات الإدارية المتماثلة، ويحدث بين نفس الفئة أو مستوى أعضاء الإدارة والموظفين. (سليمان، 1988).

كذلك يهدف الإتصال الأفقي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام والأفراد في المنظمات في تبادل البيانات والمعلومات والأفكار والآراء المختلفة بشتى أنواعها والتعبير عن وجهات النظر بين الأصدقاء والزلاء من نفس المهن والمستوى في المنظمة، وعادةً في الغالب يكون الإتصال الأفقي شفوياً بطريقة سلسلة

ومباشرة دون أي صعوبات إدارية، ويتم من خلال الزيارات وسلوكيات المقابلات واللقاءات المختلفة كالزيارات والاجتماعات وغيرها. (عليان، 2002) .

#### البُعد الرابع الاتصالات الشفوية:

تعني بها التداول والنقل في تبادل البيانات والمعلومات بالشكل الشفهي المباشر، ويعتبر هذا النوع شي مهم وفعال في عمليات الإتصال حيث يُمثل نسبة كبيرة في المسسات التربوية، لأن الإنسان يقضي ما نسبته 75% في مجمل إتصاله بالصورة الشفهية، لأنه يتم التعامل فيه بشكل مباشر شفهيًا.

ويعتبر الإتصال الشفوي من أسرع وأقصر الأساليب في تبادل المعلومات والبيانات بين الأشخاص، وهو من أكثر الأشكال في الفاعلية والتأثير، إذ أنه يكون بين الطرفين المتبادلين للآراء بشكل مباشر بتبادل الآراء في المنطوق. (ماهر، 1986).

وتوجد سلبيات للإتصال الشفهي كما هو وجود الإيجابيات، وهو عدم وجود التوثيق والإثباتات المكتوبة بشكل رسمي، إذ أن التوثيق الرسمي يُعد حماية ويُعمل به كإثبات رسمي يمكن الرجوع إليه، والإتصال الشفوي يتطلب القدرة على الحديث والنقل الواضح والمُعبر للمعلومات. كذلك الإتصال الشفوي لا ينفع بأن يكون هو طريقة نقل المعلومات بالمؤسسات والمنظمات في ما يخص الأمور الإنتاج والمواضيع المالية، والعمل بالأتصال الشفوي يعتمد على عوامل ومنها الحجم العام للمنظمة وعدد موظفيها. (عبدالباقي، 2001) . الإتصال الشفهي:- وهو الكلام أو الحديث ويعتبر من أقصر طرق تبادل المعلومات والقرارات وأكثر سهولة ويسر ولكن الجانب السلبي في

هذا الإتصال هو سوء الفهم ويتم عن طريق الإجتماعات والمؤتمرات، المكالمات الهاتفية، الندوات، المقابلات الشخصية، (عبداللطيف، 2021)

### 3\_ أنواع إتصالات إدارية أخرى:

- الإتصال الكتابي:- ويتم بواسطه المعلومات والتوجيهات الموثقة والمكتوبة ونراه واضحاً في المنظمات والمنشآت الكبيرة ، ويجب أن تكون الكلمة المكتوبة تتصف بالوضوح والدقة والبساطة مثل المذكرات ،الشكاوي ،التقارير،الإحصائيات، (إدريس، 2016).

الإتصال الإداري المكتوب: يشمل عددا من الوسائل مثل الرسائل والقرارات والتقارير وغيرها ولكن لكل واحدة من هذه الوسائل وظيفة تختلف عن الوسيلة الأخرى، وفي الأغلبية تضم التقارير في طياتها بيانات ومعلومات ترفع من الموظفين إلى مديرهم (العميان، 2013).

- الإتصال غير اللفظي:- وهو من أقدم الطرق التي إستخدمت لتبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات والأوامر،وتكون بتعابير الوجه أو حركات العين أو الإيماءات والمسافة (العنزي، 2010).

- الإتصال المرئي أو البصري:- يحدث من خلال الصور والمخططات التنظيمية والرسومات البيانية،حيث تقوم هذه الوسائل بنقل المعلومات بفاعلية أكبر، ومن الأمثلة على ذلك الأفلام، الأقراص المرنة، أجهزة العرض وغيرها (الربايعة، 1996)ويهدف الإتصال للتفاعل والتأثير لتحقيق المصلحة وإحداث تغييرات في سلوك الآخرين بحيث يكون التفاعل ذا معنى لتبادل الأفكار وإستقبال الأوامر لتنفيذها بالشكل الصحيح لتغيير السلوك والأداء كما هو متوقع من الإدارة العليا (القيوتي، 2012).يعتبر الاتصال نشاط يهدف نقل المعلومات من شخص إلى آخر، بغرض

إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما ، وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية. (حريم، 2013).

#### 4\_ وسائل الإتصال الإداري:

تم تصنيف العديد من وسائل الإتصال الإداري التي تستخدم في المنظمات والمؤسسات في مختلف المجالات الإدارية والمالية ، حيث أن تطوير التقنيات والإلكترونيات يلعب دورا مهما جدا للخروج بوسائل إتصال مفيدة وسهلة الإستخدام سريعة التواصل. تعتبر الإتصالات الهاتفية إحدى الوسائل السريعة والسهلة في الإتصال ،يقوم المتصل بالتواصل مع الطرف الآخر لتبادل الحديث بهدف متابعه بعض الأعمال أو انهاء بعض المعاملات وتكون الإستجابة على حسب الظروف والإمكانيات.

إن عرفت عملية الإتصال بأنها العملية التي من خلالها يتم فيها التواصل وفهم الآخرين ، ولأن الإتصال ديناميكي ،فإن الإستجابة لة دائمة التغيير ويعتمد التغيير على الظروف والوضع القائم (صالح، 2010).

الإجتماعات الدورية: تعد إحدى وسائل الإتصال الإداريه المهمه جدا، والمفضل إستخدامها في كل المجالات والأماكن . تقام هذه الإجتماعات بهدف الإتصال بين الرؤوساء والمرؤوسين لمناقشه عده جوانب في بيئه العمل ونقل البيانات والمعلومات والتجارب، على سبيل المثال وضع أليه لتنفيذ أهداف معينه، تحديد التحديات، وشرح خطه واضحه لتقليل العقبات. وتكون هذه الوسيله بشكل شفوي خلال الإجتماع ومكتوب بالمحاضر والتوصيات. وتعرف عملية الإتصال الإداري بأنها نقل المعلومات والبيانات والمعرفة والتجارب والمشاعر المختلفه بشكل شفوي أو إستخدام وسائل وأنظمه أخرى بهدف التأثير على الآخرين في سلوكهم وأدائهم - ( القداح، عمليات الإتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية

التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، 2017) الأجهزة السلوكية واللاسلكية والأنظمة المتقدمة في التكنولوجيا، هناك العديد من الأجهزة والأنظمة والبرامج التي أعدت من أجل تسهيل عمليات الإتصال ومناقشته العديد من المواضيع والدراسات ومن أهم هذه الطرق (الإيميل/ الفاكس /وسائل التواصل الإجتماعي بأنواعها .أيضا كل تلك الوسائل تحتاج للماده من أجل توفيرها واستخدامها. عملية الإتصال عملية تبادلية وتفاعلية مستمرة بين مرسل ومستقبل ويتم تفعيلها بأفعال مادية أو نفسية (الربايعة، 1996).

#### 5\_ أهمية الإتصالات الإدارية :

يُشكل الإتصال دورا مهما في مختلف المجالات سواء كانت إدارية أو تربوية أو غيرها من التخصصات الأخرى ويستخدم الإتصال بالمنشآت والمنظمات للوصول إلى الأهداف التي ترتبط بالوظائف التي يعملون عليها، وترتكز فاعلية الإتصال على المهارات والقدرة والخبرة لصياغة الأفكار، (نسيمة، 2018). كما تساعد الإتصالات الإدارية في تعزيز قوة التواصل مع العاملين بالمنشآت والمؤسسات المختلفة،

وذلك يعمل على رفع الآثار الإيجابية التي تؤثر على فاعلية الإتصال الإداري، (العنزي، 2010)الاتصال نقل أو تبادل المعلومات والتوجيهات بين أطراف مؤثره ومتأثرة، ويقصد من الإتصال هو تغيير او فهم المواقف والأفكار من خلال معنى أو مضمون استهدفه مرسل الرسالة، (عبيد، 2001).

الإتصال عمليه يتم فيها تبادل الآراء والمقترحات والأفكار والهدف هو التغييروالإستجابة. (أيمن أحمد العمري، 2016).

## 6\_ مفهوم الإتصال الإداري:

تعددت تعاريف ووجهات نظر المحللين والمختصين بمفاهيم الإتصالات الإدارية بأنواع عديدة وتعاريف مختلفة، ولكن الأغلبية أجمعت على أنها حالة من الربط والتشبيك بين أفراد التنظيم، تجعل منهم يتقاسمون المعرفة ومختلف البيانات والتفاصيل والخبرات والمعلومات فيما بينهم ويتناقلون الأفكار ووجهات النظر التنظيمية التي من شأنها التأثير على إتجاهاتهم نحو مختلف الأشياء، فالإتصالات نشاط إداري وإنساني وإجتماعي ونفسي تتفاعل في إطار جهود مختلف العاملين وأفكارهم وآراؤهم عبر قنوات إتصال محددة ومعينة لكي يتم الوصول إلى أفضل صيغة من العمل الإداري في المنظمة (حريم، 2013).

كذلك أشار (محمد، 2015) أن الإتصال يعتبر إجراء يعمل على نقل المعلومات والبيانات داخل المؤسسات على هيئة هيكل منظم ومحدد.

بطريقه أخرى نستطيع أن نعرف الإتصال بأنه عملية ذات اتجاهين تعمل على تبادل المعلومات وتطوير المهارات والقدرات لإنجاز هدف معين يراد تحقيقه (لاشين، 2014).

## 7\_ معوقات الإتصال الإداري:

هناك الكثير من التحديات والصعوبات التي تعمل دائماً على وجود معوقات في الإتصال الإداري ومن الأمثلة عليها:-

- وسيلة إتصال غير مناسبة تؤدي إلى فشل الإتصال ، مما يتطلب إعادة الإتصال بوسيلة مناسبة

لدى جميع الأطراف، (الجوهر، 2000)

- المشاعر السلبية لدى المرسل: عدم توافر العلاقات الودية بين أطراف عملية الإتصال، (المغربي، 2004)

- عدم توافر الخبرات اللازمة: عدم توافر مهارات الإتصال مثل التحدث، الكتابة، التفكير، ومهارات الإتصال غير اللفظي (بلال، 2005)

- عدم وجود لغة مشتركة بين الأطراف يؤدي إلى الإلتباس في الفهم وتبني معاني وتفسيرات مختلفة، فكلما كانت هناك خبرات وثقافة مشتركة كلما كانت المعاني والفهم للرسائل والتواصل متقاربه (الربايعة، 1996).

#### أنواع معوقات الإتصال كالتالي:

- معوقات شخصية - بسبب الفروقات الفردية بين المرسل والمستقبل للاتصال التي تجعل الأفراد يختلفون في الفهم والإستجابة أو العمل بالقرار.
- معوقات بيئية - وهي التي تلعب دور في الحد من فاعلية وكفاءة الإتصال ، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها أدوات الإتصال المتوفرة ،اللغة والأنظمة .
- معوقات تنظيمية - ويرجع السبب الى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد المستويات والمسميات الوظيفية والمهام في العمل (جودة، 2009).

#### 6- خصائص الإتصال الإداري:

#### والتي من الممكن إختصارها كالاتي:

- الإتصال الإداري عملية صعبة ومعقدة: يجب الحذر عند العمل بها، كونها عملية تبادل معلومات وتحدث في أوقات وأماكن معينة فهي عملية بها الكثير من التعقيدات أحياناً، لما في

الأمر ربما مخاطر من نوع الرسالة أو المعلومة ذاتها أثناء الإتصال وبالتالي يجب الأخذ بالإعتبار في إختيار الوقت والمكان والظرف المناسب لتبادل المعلومة، حسب أهميتها.

- **الإتصال الإداري عملية ورسالة صعب إعادتها مرة أخرى:** المعلومات والأفكار التي ترسل للآخرين يجب أن تأخذ بعين الإعتبار، حيث أن في بعض الأحيان لا يمكن تقادي بعض القرارات التي تتسم بطابع السلبية والتي يكون لها دور فعال في تأخير الأهداف. إن الهدف من الإتصال هو إحداث تفاعل سريع بين المرسل والمستقبل لإدراك وفهم الأفكار والإستجابة للتنفيذ، مما يؤدي إلى وجود ردة فعل إيجابية من ذلك الإتصال الفعال. (عياش، 2005).
- **الإتصال الإداري عملية لا تتكرر:**

يقصد بها أن رسائل الإتصال في تغيير مستمر بطول الوقت والزمان والمكان وأن مستوى فهم مضمون الرسالة يتغير من شخص إلى آخر، وتترتب عليها مواقف ونتائج وإجراءات، وأن القصد يجب أن يكون واضح بحيث لا يجب أن تُفهم الرسالة بالطريقة السلبية والتي سينتج عنها الإختلاف في أشياء عدة. (عرقوب، 1993)

## 2- المبحث الثاني فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة:

### 1\_ فاعلية القرارات في المؤسسات الصناعية الخاصة:

يُعتبر إتخاذ القرار من المُمكنات المهمة لمؤسسات القطاع الخاص، إذ أنه يُعد الوسيلة المهمة في تطوير وتمكين العاملين والموظفين من حيث تحقيق مهمات التطوير والتدريب لهم في المعاهد ومؤسسات التنمية التي تؤهلهم للعمل والخروج بالقدرات المطلوبة في تحقيق أفضل النتائج بمؤسساتهم المختلفة، حيث أن إتخاذ القرار من الخطوات والميزات المهمة في الشخص كُلا حسب إختصاصه وتحديدًا يُعد إتخاذ القرار في مجال الإتصال الإداري من المهمات التي لها أن تترجم ذلك القرار إيجابيا أو سلبياً لتلك المؤسسة ، وتتطوي على أثرة نتائج وقرارات مهمة.

نستطيع أن نوضح بأن كفاءه المسؤوليه الإداريه تعتمد على قدره والإمكانيه على إتخاذ القرارات لمواجهة التحديات والعقبات التي تكون عائقا في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، ولا يمكن أن تتم هذه العملية إلا من خلال وجود منهج واضح لإتخاذ القرارات.

### 2\_ مفاهيم عامة لفاعلية القرارات:

يشير مفهوم الاتصال إلى انتقال الأفكار والمعرفة والخبرات الطويلة، والاتجاهات والمهارات والبيانات والمعلومات من أحد الأطراف إلى طرف آخر أو يزيد عن ذلك، كذلك يرى مارتن أندرسون أنه عملية الإتصال التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ومع أن الاتصال ديناميكي فإن الاستجابة له متواصلة في التغيير حسب ما يكون عليه الوضع السائد، ولذا الطريق الذي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من طرف إلى آخر حتى تصبح واضحة، وتؤدي إلى التفاهم بينهما. (عبود، 2007).

كذلك يعتمد نجاح عملية الاتصال على فهم الطرف لموضوع الإتصال من قبل المرسل والمستقبل، وطريقة التفكير معهم؛ إذ أن فهم الأفراد للمواقف المتعددة يعمل إلى الاختلاف في المعاني التي يقصدونها للأشياء، بالإضافة إلى تنوع المهارات التي تميز طريق عملية الاتصال ونتائجه (الأمين، 2003).

### 3\_ إتخاذ القرارات:

الطريقة التي يتم عبرها إتخاذ القرارات داخل بيئة المنظمة، لها الأثر الكبير في تنمية القدرات والإبداعات لدى الموظفين، لأن الأسلوب الذي يكون فيه صنع القرار ومستوى الرضا الذي يتحقق عن طريق قرارات العاملين ومستويات مشاركتهم في عملة، كلها عوامل وأسباب تخلق بيئة عمل رائعة ومنتجة ويسودها الرضا وتجعل من الموظفين الإبداع بالشكل الكبير، وكذلك تعمل على دعم فاعلية القرارات بالشكل المطلوب. (إدريس، 2016).

### 4\_ الفاعلية التنظيمية:

تُعد الفاعلية التنظيمية مؤشراً لأداء المنظمات ومقدرتها في تحقيق خططها أهدافها المرسومة مسبقاً والتي تم الإعداد لها، وتعتبر مؤشراً دال على درجة التفاعل المعتمدة والتي تم التبادل بها في المنظمة والبيئة التي تحويها لاستثمار تلك البيئة ومواردها في أحسن صورة ممكنة سعياً لنيل أهداف المنظمة؛ وإذ يشير المفهوم والمستوى العام للفاعلية التنظيمية إلى درجة الأداء بالمنظمة في وظائفها بما يحقق الرضا (الشداوي، 2013).

كذلك من أنجح أدوات الفاعلية التنظيمية تقسيم الواجبات على توزيعات متعددة ومتخصصة تمتلك إمكانيات تفكير متميزة أقوى في مجالات معنية ومحددة، وبذلك يمكن للمدير والمسؤول المباشر أن يتفرغ للمهام الاستراتيجية، ويمكنه أن يضمن لموظفيه تقديرهم لذاتهم باحترام وتقدير آرائهم لنيل

وتحقيق طموحاتهم، وهذا يعمل إلى تشجيعهم بالمشاركة في العمل بكل فناعة ودافعية، كما يحفزهم نحو تحقيق الكثير من الإبداع، ويسعى في تنمية مفاهيم الرقابة الذاتية ، والتقويم الذاتي لديهم ضمن المعايير والحدود التي تتعدى حدود المنظمة. (بلال، 2005)

وقد تعددت مدخلات الفاعلية التنظيمية بتنوع المدارس الإدارية ورؤيتها؛ فمنها ما ربطها بدرجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ومنها ما استند إلى قدرة المنظمة على استثمار موارد البيئة المتاحة لتحقيق تلك الأهداف أو على قدرة المنظمة على الأداء الجيد للوظائف الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، فيما أكدت مداخل أخرى على مستوى تقديم المنظمة لما يرضي المستفيدين بها سواء في البيئة الداخلية للنظام أو البيئة الخارجية المحيطة بها، أو القدرة على حل مشاكل التنظيم وتجديد قدرات الأفراد، وتطوير مهاراتهم. كما تنوعت أبعاد الفاعلية التنظيمية تبعاً للنظريات الإدارية فقد اعتبر رواد المدرسة الكلاسيكية أنها تتحقق عن طريق التخطيط المبرمج والتحليل الدقيق واستخدام الأساليب العلمية، أما علماء النفس فقد أكدوا على العامل النفسي ودرجة الدافعية لدى العاملين، مما يتطلب العمل على تحقيق الاندماج الاجتماعي بالعمل على تحقيق أخطهم الخاصة ضمن السياسة المؤسسية (العتيبي، 2005). وفي ظل المتغيرات العصرية الحالية ظهر البعد الثقافي الذي يرى أصحابه أن الفاعلية التنظيمية تعتمد على بناء ثقافة منظمة تعطي أهمية قصوى للقيم التنظيمية ويستندون على ذلك بالإنجازات البالغة التي حققتها المؤسسات الألمانية واليابانية التي تعطي الدعم الاجتماعي اللازم لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين، وهذا يؤدي إلى ظهور العلاقات الشمولية التي لا تقتصر على علاقات العمل، ولذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم ستتمو وتنشأ لديهم، ويتم بينهم الاندماج الاجتماعي إضافة إلى

الإندماج المهني، وهذا بدوره سيساعد في تشكيل ثقافة تؤدي إلى فاعلية في الأدوار وجوده في المنتج. ونتيجة لذلك فقد تعددت المؤشرات الدالة على الفاعلية التنظيمية ومنها الإنتاجية ببعديها الكمي والنوعي، والاتصالات المفتوحة، والإحتفاظ بالموظفين والرضا الوظيفي، وإرتفاع الروح المعنوية، والمرونة والمقدرة على التكيف. وفي المؤسسات التربوية والتعليمية فقد تم التعبير عنها بالمرجات المهنية والنمو المهني للعاملين والرضا الوظيفي للأفراد، والنظام المفتوح، وتفاعل الجماعة والنشاطات الجماعية، والقدرة على استثمار الموارد ( (العطوي، 2008).

### 5\_ملخص المبحث الأول والثاني:

إهتمت بالتركيز على الأبعاد الخمسة لأنماط الإتصال الإداري على فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة، وتم تدارس نقاط القوة والضعف والأهداف الرئيسية التي تخدم الدور والبعد المطلوب في تطوير وإستنتاج الفوائد والتوصيات للطرق الصحيحة والسليمة لجعل الإتصال الإداري لة إيجابيات عديدة في بيئة العمل بالمؤسسات الخاصة في المنطقة الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية. والتي نرجوا منها تحقيق أهداف المشاركة الإجتماعية والجوانب الأخرى و بدورها تتعكس إيجابا على النواحي الإجتماعية والمادية، يكون من خلالها الحصول على النتائج المخطط لها بشكل جيد من مختلف مؤسسات القطاع الخاص.

دراسة 1 :

**محمد (الغزي، 2010).** نوع الدراسة: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية وتتلخص فرضياتها بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة تتسم بالتوقيت المناسب والدقة والشموليه والوضوح والمرونة وسهولة الحصول عليها، حيث يشير متغير الدراسة أن نموذج الدراسة إلى قياس العلاقة بين فاعلية الإتصالات الإدارية التي تشمل الأنماط والوسائل والمهارات كمتغيرات مستقلة ، من جهة وإتخاذ قرارات إدارية ذات فاعلية تشمل توقيت مناسب لإتخاذ القرار وسهولة تنفيذ القرار وقبول القرار من قبل المعنيين كمتغير تابع، وخصائص المعلومات والوضوح والدقة والشموليه كمتغير وسيط، وأن مجتمع الدراسة يتكون من: جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم 163 موظفا وموظفة، إذ أن تم تحليل البيانات بإستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعيه، حيث إستخدم منها الانحدار البسيط وإختبار التباين، وأن أهم النتائج تبين أن الإداريين يشجعون الإتصالات التي تتدفق بي الموظفين على إختلاف أنواعها، وتوفر إتصالات من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر تعلمهم كل ما يهمهم، كذلك إستخدام الرسائل المكتوبه والشفويه بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف حيث توفر المعلومات المطلوبه لإتخاذ القرار وممتلك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدرا من المهارات الأساسية للإتصال، وأخيرا أتاحت المعلومات الناتجه عن الإتصالات الإدارية بين العاملين من خلال ما تحمله من خصائص إيجابية توفر بيانات واضحة عن المواقف اللازم إتخاذ قرارات بشأنها ما سهل إتخاذ القرارات الإدارية الناجحه.

## دراسة 2 :

**طبيشات رامي (محمد، 2015).** قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، وتركزت فرضياتها كالاتي:الفرضيه الرئيسييه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < \alpha$ ) لأبعاد الإتصالات الإداريه) إتصالات المهنة، إتصالات الأداء إتصالات المهنة،الإستجابة للإتصال ،الإتصالات الشخصية) في أداء العاملين، وينبثق من هذه الفرضيتان الفرعيتان التاليتين: الأولى يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < \alpha$ ) لأبعاد الإتصالات الإداريه) إتصالات المهنة، إتصالات الأداء إتصالات المهنة،الإستجابة للإتصال ،الإتصالات الشخصية) في الأداء الرسمي للعاملين.

والثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < \alpha$ ) لأبعاد الإتصالات الإداريه ( إتصالات المهنة، إتصالات الأداء إتصالات المهنة،الإستجابة للإتصال ،الإتصالات الشخصية) في الأداء الإضافي للعاملين، وإن متغيرات الدراسة هدفت إلى معرفة إتجاهات نحو فاعلية الإتصالات التنظيمية في مدارسهم ومعرفة وجود فروقات في إتجاهات المعلمين في المدارس الأساسية والمدارس المتوسطة تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والحاله الإجتماعيه والخبرة الوظيفيه والمؤهل الدراسي. وأظهرت نتائج الدراسة أن إتجاهات المعلمين نحو فاعلية الأتصالات التنظيمية في كل من المدارس الأساسية والمتوسطة تعزى لكل من الجنس والخبرة والحاله الإجتماعية في حين وجدت فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير العمر والمؤهل العلمي، كما أن مجتمع الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة في مدينة إربد وتم إستخدام وحدات القياس مثل إستخدام الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد الإتصالات الإدارية على

آداء العاملين، أما أهم النتائج هي أ- ثمة مستوى متوسط من ممارسة الإتصالات الإدارية في المستشفيات الحكوميه والخاصة من وجهة نظر العاملين. ب- ثمة مستوى متوسط من الأداء في المستشفيات الحكوميه والخاصة من وجهة نظر العاملين.

### دراسة 3 :

م.م. (جميل، 2019). أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية. الفرضيات هي: يسعى البحث الى اختبار والتحقق من مصداقية الفرضية الأتية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لانماط الإتصالات الإدارية بأبعادها في فاعلية القرارات: وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التي:

- أ - توجد علاقته تأثير ذات دلالة معنويه بين الإتصالات النازله وفاعلية القرار الإستراتيجي.
- ب - توجد علاقته تأثير ذات دلالة معنويه بين الإتصالات الأفقيه وفاعلية القرار الإستراتيجي.
- ج - توجد علاقته تأثير ذات دلالة معنويه بين الإتصالات الصاعده وفاعلية القرار الإستراتيجي.

وإن متغيرات الدراسة: الإتصالات الإدارية والقرارات الإستراتيجية وأهمية نجاحها في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار. وتكون مجتمع الدراسة في: اختيار المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار كمجالاً للتطبيق كونها من المؤسسات المهمة في قطاع التعليم التي لها دور كبير على مستقبل المجتمع، فضلا عن ما مرت به من تشتت لعملها نتيجة للأوضاع في المحافظة. و واقصر مجتمع البحث على المدراء العاملين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام وعامة الشعب وعليه تم اعتماد أسلوب المسح الشامل والذي جاء مناسباً لطبيعة متغيرات البحث. وحدات القياس: مقياس ليكرت الخماسي.

ومن خلال نتائج البحث تبين أنه لا وجود لآثر ذات دلالة إحصائية بين انماط الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار. كما تبين عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات النازله في فاعلية القرارات الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار. وأيضاً تبين عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الأفقية في فاعلية القرارات الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار. وأن وجود مستوى مرتفع من الإتصالات الإدارية بأنماطها الهابطة والصاعدة والأفقيه ويعد ذلك مؤشر إيجابي ومهم بين المدراء والمرؤسين التي من شأنها الإسهام في صنع قرارات إستراتيجية سليم تساعد في زيادة فاعلية المنظمة.

#### دراسة 4 :

محمد إبراهيم (القداح، عمليات الإتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، 2017). والفرضيات أظهرت فروقا دالة إحصائية بين الوسط والجنوب لصالح إقليم الوسط في عمليات الاتصال الإداري. وفروقا دالة إحصائية لصالح إقليمي الوسط والشمال في مجال الأهداف، وفروقا بين الوسط والجنوب في مجالات الموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية والفاعلية ككل، ووجود أثر إيجابي دالاً إحصائياً لعمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية أما متغيرات الدراسة فهي كالتالي: المتغير المستقل هو الإتصال الإداري والمتغير التابع هو الرضا الوظيفي. ومجتمع الدراسة إقتصر على ثلاث فئات قيادية عاملة في مديريات التربية والتعليم وهم مديرو التربية التعليم، ومديرو الشؤون التعليمية، ومديرو الشؤون الإدارية، ورؤساء الأقسام للعام الدراسي 2015 / 2016 ، وأن وحدات القياس: تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الإختبار كما اعتمد استراتيجية التثليث المُمثلة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأطر النظرية، والتحليل الوثائقي، ودراسة الحال وأهم

النتائج تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية عمليات الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في الأردن لعملية الاتصال الإداري بسبب اختلاف فئات متغير الإقليم الجغرافي كذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لأثر عملية الاتصال الإداري على المجالات والدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.

#### دراسة 5 :

(أيمن أحمد العمري، 2016). درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية. وفرضياتها كشفت نتائج هذه الدراسة عن الطيبة العالقة بين مهارات الاتصال الاداري والتماثل التنظيمي وأنه قد يُفيد صانعي القرار في دعم كل منهما في إظهار درجة مؤسساتهم. وإملاك عمداء الكليات لمهارات الإتصال الاداري قد يساعدهم في دعم هذه المهارات لديهم لتحقيق نجاحهم وتقدمهم في عملهم. و قد تفيد نتائج هذه الدراسة رؤساء الجامعات الأردنية في التعرف على واقع كل من مهارات الإتصال الإداري لدى عمداء الكليات والتماثل التنظيمي لدى الهيئات التدريسية تمهيدا لتطويرها وتالفي ضعفه، وإن متغيرات الدراسة هي: الرتبة الاكاديمية، النوع، الخبرة، الكلية، بلد التخرج و مجتمع الدراسة: تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت في العام الدراسي. وأن وحدات القياس هي استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وأهم النتائج توصلت إلى أن هذه المنظمات تعتمد على مجموعة من القيم الإنسانية والتي تجعل هؤلاء العاملين يبذلون اعلى جهدا أكثر وتوصلت الدراسة أيضا الى ان العاملين لديهم تماثل وولاء عالي كونهم يعملون في منظمات تخدم الإنسانية ويعتمد عملهم بالشكل الأكبر على

العمل التطوعي وتوصلت الدراسة على أن التماثل والولاء يُسهمان في نجاح العمل المؤسسي. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة الرابعة وعلى الأداة ككل وتم استخدام تحليل التباين المتعدد MANOVA لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لفئات المتغيرات الخمسة الرتبة الاكاديمية، النوع، الخبرة، الكلية، بلد التخرج). وفيما يلي عرض لهذه النتائج)

#### دراسة 6 :

(عبداللطيف، 2021). دراسته تحليليه للاتصالات الإدارية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الوادي الجديد. وتمثلت الفرضيات: أن الأداء الوظيفي من العناصر الهامه في عملية الإدارة ويتم إجراء التحليل الوظيفي بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي وذلك عبر المقابلات والملاحظة والإستبانة. وأشارت متغيرات الدراسة أن الباحث إستخدم النهج الوصفي، واستعان بإستمارة الإستبيان كأداة لتجميع البيانات وأشتمل مجتمع الدراسة على المديرء في مراكز الشباب بمحافظة الوادي الجديد. وتم إستخدام المنهج الوصفي كوحدة للقياس وأستعانت بالإستبيان كأداة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج في تحديد مجموعة من المتغيرات التنظيمية و سلوك القادة لمُساندة المرؤوسين والمشاركة في إتخاذ القرارات ودعم تأكيد الذات لدى العاملين وحجم الإدارة والصيغ الرسمية والمركزية وأسلوب الإشراف والاتصالات وتقويم الأداء.

#### دراسة 7:

(تاية د.، 2014). أثر الإتصالات الادارية في السلوك الابداعي للعاملين في منظمات الأعمال الاردنية.

إشتملت الفرضيات في: الفرضية الرئيسة الاولى يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للا تصالات الإدارية في السلوك الابداعي لعاملين في منظمات الأعمال الأردنية وتفرعت منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء إتصالات المهمه على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنيه.الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء إتصالات الأداء على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنيه.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء إتصالات الوظيفة على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنيه.الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الإستجابة للإتصال على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنيه. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الإتصالات الشخصية على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنيه.وأوضحت متغيرات الدراسة أن العمل في بيئة تنظيمية تتميز بتنافسية عالية مما يساهم في إبراز أهمية الإتصالات الإدارية والسلوك الإبداعي. وأشتمل مجتمع الدراسة الحالية على جميع العاملين في المراكز الرئيسية لمجموع (12) منظمة في القطاع الخاص في الأردن، وتم إستخدام إختبار كرونباخ ألفا كوحده للقياس. بينت أهم النتائج الدراسة إرتفاع السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المشموله بالدراسة وعند مقارنتها بالدراسات السابقة نلاحظ أن السلوك الإبداعي للعاملين في هذه الدراسة هو أعلى من مستويات الإبداع في الدراسات السابقة الزعبي 2009.

دراسة 8 :

أ. (نسيمة، 2018). جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - الإتصال الفعّال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية. وكانت الفرضيات: أن موضوع إدارة الازمات من أهم المواضيع التي تستلزم العناية والإهتمام من قبل المؤسسات الاقتصادية و كل العاملين بها بما فيها الجهات الوصية على ذلك ، حيث أنها مسؤولة الجميع دون استثناء ، والإهمال بها قد يهدد بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها ؛ ورغم ذلك نجد أن اغلب المؤسسات الاقتصادية متهاونة في الاهتمام باتصالاتها والتخطيط لها دون الوعي بمخاطرتها وسهولة تعرضها للازمات في مثل هذه الحالات. وبينت متغيرات الدراسة: طريق الاستشعار وكذا تعبئة مواردها البشرية للتعامل مع هذه الحالة الاستثنائية بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، مقابل اقل الاضرار لضمان استقرار الاوضاع واستعادة المؤسسة لنشاطاتها ، ضف إلى ذلك تعلم العبر لتجنب معايشة مثل تلك الحالات الاستثنائية مستقبلا و بالتالي يكون الهدف الرئيسي من إدارة الازمة هو مواجهة حالات حرجة غير متوقعة بكفاءة وكان مجتمع الدراسة: عن المؤسسات الإقتصادية والعاملين بها. وأهم النتائج هو حسن اختيار القيادات الادارية من حيث كفاءتها و مهارتها في تسيير الاوضاع وتنمية و تطوير الاداء الإداري للمؤسسة و اعتماد الاساليب الملائمة للموقف الازماتي توضيح الواجبات والمسؤوليات الأزماتية وفق نظام القيادة وتسلسل السلطات.

#### دراسة 9 :

(تاية ب.، 2016). أثر الاتصالات الإدارية في المسار المهني للعاملين في شركات التأمين في الأردن. وأوضحت الفرضية الأولى : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 <$  للاتصالات الادارية في المسار المهني للعاملين في شركات التأمين في الأردن. وكانت متغيرات الدراسة: أن الاتصالات الإدارية: هي عملية تبادل الافكار والآراء والمعاني داخل التنظيم بقصد إحداث

تصرفات معينة ومجتمع الدراسة عن العاملين في شركات التأمين في الأردن. وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي كوحدة للقياس وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات واختبار فرضيات الدراس وكانت أهم النتائج: ضرورة تنمية المسار المهني للعاملين في شركات التأمين في الأردن من خلال تطوير الإتصالات الادارية وذلك بفتح قنوات الاتصال الشخصية والرسمية مع العاملين، وتوضيح سياسات العمل والفرص الوظيفية وتوفير المعلومات المتعلقة بمهام الموظف ووظيفته وأدائه وتشجيع الاستقلالية في الوظيفة وتنمية الإبداع لديه.

#### دراسة 10:

(لاشين، 2014). تفعيل أساليب الاتصال الإداري بين أفراد المجتمع المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام. تبينت الفرضيات في قصور قنوات الإتصال وندرة العاملين القادرين على إستخدام وسائل الإتصال الحديثة، ضعف وصول المعلومات إلى أفراد المجتمع كافة. وكانت متغيرات الدراسة: في التعرف على واقع الإتصال التربوي في المدرسة الثانوية العامة من حيث أنواع الإتصال ووسائله وإتجاهه ومعوقاته. وإن مجتمع الدراسة وقع على مدارس التعليم الثانوي العام. وكانت وحدات القياس في المنهج الوصفي التحليلي ومقياس الرضا الوظيفي وأشارت أهم النتائج: أن معظم الإتصالات التنظيمية في المدارس الثانوية هي إتصالات رسمية وأكثر أنواع الإتصال الرسمي شيوعا هو الإتصال الأفقي وأقلها هو الإتصال الصاعد وأكثر قنوات الإتصال المستخدمة داخل المدرسة الثانوية هي قنوات إتصال شفوية ومعظم معوقات الإتصال في المدارس الثانوية معوقات تنظيمية وأقلها هي المعوقات الشخصية.

#### دراسة 11:

أحمد فتحي أبو كريمة (طناش، 2008). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. كانت الفرضيات: أن في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية: أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من فاعلية الاتصال الإداري في مجالات: انفتاح ووضوح نظام المعلومات؛ ومصداقية وحجم المعلومات؛ واختيار وسيلة الاتصال المناسب - بينت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات: التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات؛ والاهتمام والمشاركة؛ والتغذية الراجعة - بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تُعزى لكلياتهم الأكاديمية، ولمستوياتهم الإدارية. بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعة التي تخرجوا فيها. وإن متغيرات الدراسة: تشمل على المتغيرات التالية/ المتغيرات المستقلة وتشتمل: متغير الجنس وله مستويان (ذكور، وإناث) و متغير الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس ولها مستويان (كلية علمية، وكلية إنسانية) و متغير المستوى الإداري وله ثلاثة مستويات (رئيس /نائب رئيس، وعميد، ورئيس قسم و متغير جهة التخرج لشهادة الدكتوراه وله ثلاثة مستويات هي الأمريكية والأوروبية والعربية وأخرى.(المتغيرات التابعة وتشتمل: درجة فاعلية الاتصال الإداري وله ستة مجالات هي: انفتاح ووضوح نظام الاتصال ومصداقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، والتوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات، والاهتمام والمشاركة، والتغذية الراجعة وأشتمل مجتمع الدراسة:على القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام. وأستخدم في وحدات القياس: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية وأهم النتائج: أن ظاهرة الأسرار

العامة موجودة في البيئة المؤسسية بين معظم أعضاء المؤسسة، ومن الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة تجاهل الإدارة للمقترحات المقدمة من قبل الموظفين، وضعف التفاعل معهم من قبل الإدارة.

## دراسة 12 :

**إنجي أبو سريع (خليل، 2019).** توظيف وسائل التواصل الإجتماعي في إدارة الإتصالات المؤسسية الرقمية. أوضحت الفرضيات: أن أهم الإستراتيجيات التي توظفها المؤسسات عبر هذه الوسائل رواية القصص وطرح أسئلة مفتوحة على المستخدمين بما يشجعهم على الإندماج ومشاركة آرائهم. وكان منها أيضاً الغرف الإخبارية التي تعمل على تجميع كل المحتوى الذي قدمته المنظمة أو كُتب عنها بمنصات رقمية مختلفة في مكان واحد فقط. ويمثل الصحفيون والمدونون أهم مجموعات المصالح التي تستهدفها هذه الغرف الإخبارية وكانت متغيرات الدراسة: نمط نشاط المنظمة وإدراك مسوليتها لجدولة هذه الوسائل على كثافة إستخدامها وتختلف وظائف وسائل التواصل الإجتماعي باختلاف الأهداف الإستراتيجية للمنظمات. أما مجتمع الدراسة فهو إدارة الإتصالات المؤسسية الرقمية. وأستخدمت وحدات القياس: التحليل الكيفي من المستوى الثاني بإستخدام أسلوب المراجعة المنتظمة. أهم النتائج: وضوح النشاط التفاعلي للمؤسسات التي يقوم عملها على التجارة الألكترونية في إدارة علاقات العملاء وقد حدثت تغييرات في طبيعة العلاقة بين الاعلامين وبين ممارسي العلاقات العامة في ظل تأثير الوسائط الرقمية لتصبح علاقة حوارية قائمة على التعاون المتبادل في إنجاز المهام عبر هذه الوسائط.

## 2\_ التعقيب على الأدبيات:

في ضوء الإستنتاجات من خلال الدراسات السابقة، تبين للباحث التالي:

- تختلف عينات الدراسة من دراسة إلى أخرى حسب نوع المكان والزمان والمواضيع التي تمت دراستها.
- تميزت هذه الدراسة أنها إشملت على فئة المؤسسات الكبرى والمهتمة بمجال النفط والغاز في القطاع الخاص في المؤسسة الصناعية.
- إستفدت كثيرا من الدراسات السابقة والتي تركزت على دراسة الإتصال الإداري وتطويره بالأسلوب الحديث.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1\_ منهجة الدراسة:

إتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف إكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

#### 2\_ مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة في نطاق المنشآت والمؤسسات الخاصة الكبيرة بمحافظة جنوب الشرقية بولايه صور يجعلها محدودة في المعلومات العامة، كونها تتميز بسياسة الخصوصية من منطقة صناعية إلى أخرى وذلك تباعا لسياسة وإجراءات كل مصنع أو منشأة على حدة. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المنطقة الصناعية مدائن بمؤسساتها الخاصة المتخصصة في مجال النفط والغاز في محافظه جنوب الشرقية. حيث اختار الباحث 300 موظفا وموظفة لتطبيق أداة الدراسة. واقتصرت وتعمقت الدراسة على الشركات الكبيرة (المؤسسات الخاصة الكبرى) دون الشركات الصناعية الصغرى.

تم أخذ عينة عشوائية من مُجتمع الدراسة بلغت (121) موظفا وموظفة، وتم تطبيقها إلكترونياً، وبلغ عدد الإستبانات المسترجعة (121) إستبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي ،

ونسبتها بالنسبة لمجتمع الدراسة كانت (40.3%) من مجتمع الدراسة وجدول (1) يوضح العينة

حسب متغيرات الدراسة:

### 3\_ المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكر	94	%77.6	121
	أنثى	27	%22.4	
المستوى التعليمي	دبلوم أو أقل	32	%26.4	
	بكالوريوس	60	%49.5	
	ماجستير فأعلى	29	%24.1	
المسمى الوظيفي	مدير عام/ مساعد مدير عام	7	%5.8	
	إداري	42	%34.7	
	رئيس قسم/ مشرف	31	%25.6	
	فني	17	%14.1	
	مهندس	24	%19.8	

أقل من 5 سنوات	11	9.1%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	28.1%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	32	26.4%
من 15 سنة فأكثر	44	36.4%

جدول 1: المتغيرات الديموغرافية

#### 4\_ مقاييس الدراسة الخاصة للمتغيرات:

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بالاعتماد على دراسة محمد عبد الله جامعة الشرق العنزي (2010). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، الأوسط كلية الأعمال. وطبيشات رامي (6:2016) قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من 5 محاور و(18) فقرة، وفي صورتها النهائية من 5 محاور و (18) فقرة ، و جدول (2) يوضح المحاور الست وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

## توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها و النسب المئوية للفقرات

م	المعيار	عدد	النسبة المئوية (%)
		الفقرات	
1	الاتصالات الهابطة	3	16.6%
2	الاتصالات الصاعدة	3	16.6%
3	الاتصالات الأفقية	3	16.6%
4	الاتصالات الشفوية	3	16.6%
5	فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة	6	33.6%
المجموع الكلي		18	100%

### جدول 2 النسب المئوية للفقرات

#### 5\_ المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

باستخدام المعالجات الإحصائية التالية: (SPSS)

(1) التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.

(2) ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.

(3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

4) اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

5) معامل ارتباط بيرسون.

6) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

6\_ إختبار التوزيع الطبيعي:

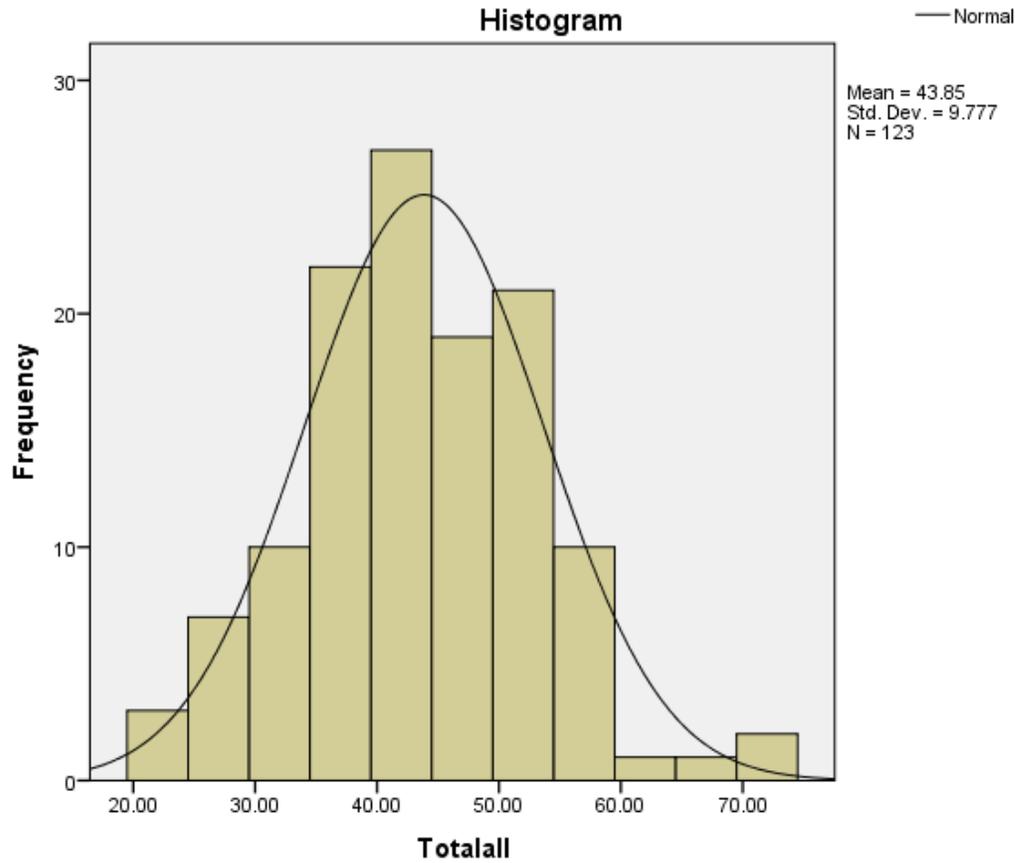
#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Totalall	.067	123	.200*	.985	123	.190

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

جدول 3: التوزيع الطبيعي



شكل 2 : رسم بياني التوزيع الطبيعي

## 7\_ صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في إدارة الأعمال، وبلغ عددهم (7) محكمين من مختلف القطاعات ذات العلاقة بسلطنة عمان ، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وتم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80 = 5÷4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (5) يوضح ذلك.

#### الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.80
منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
عالية	من 3.41 إلى 4.20
عالية جداً	من 4.21 إلى 5.00

#### جدول 4 : مقياس ليكرت

للإجابة على أسئلة الفرضيات ، تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل الانحدار ( لتحديد تأثير أنماط الاتصال الإداري ) الاتصالات Multiple Regression الخطي المتعدد ( الهابطة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الشفهية) على فاعلية القرارات

المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان. وقد تناول الباحث

كل سؤال على حده، وجاءت كالتالي:

الفرضية الأولى: تؤثر الاتصالات الهابطة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع

الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان.

نتائج اختبار بيرسون للكشف عن أثر الإتصالات الهابطة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات

الصاعدة، الاتصالات الشفهية.

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الاتصالات الهابطة	0.62	0.000	دالة احصائيا
الاتصالات الصاعدة	0.74	0.000	دالة احصائيا
الاتصالات الأفقية	0.65	0.00	دالة احصائيا
الاتصالات الشفهية	0.67	0.00	دالة احصائيا

جدول 5 :نتائج بيرسون

( 0.01 ). \*داله عند مستوى

يتضح من جدول ( 5 ) وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( 0.01 ) بين فاعلية

القرارات المتخذة وتأثير ( الاتصالات الهابطة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات الصاعدة،

الاتصالات الشفهية) داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان، ويتضح

من الجدول أن معامل الاتصالات الهابطة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الشفهية) داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن الاتصالات الهابطة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الشفهية داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان لها تأثير على فاعلية القرارات المتخذة ، إذ بلغت الدلالة الإحصائية ( 0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع محاور الممارسات القيادية بصورة إيجابية.

ثانياً: هل يوجد أثر الاتصالات الهابطة على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية؟

تم حساب الأثر بناء على اختبار بيرسون للكشف عن الأثر والجدول التالي يوضح العلاقة بين أثر الاتصالات الهابطة على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية؟

نتائج اختبار بيرسون للكشف عن أثر الاتصالات الهابطة على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية.

اتجاه الدلالة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	فقرات الاتصالات الهابطة
دالة	0.000	-	تسهل الاتصالات الواردة من المُدراء إلى الموظفين الحصول

احصائيا		0.008	على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.
دالة احصائيا	0.000	0.43	يتوفر في القطاع الخاص إتصالات واردة من المُدراء إلى بشكل مستمر . الموظفين
دالة احصائيا	0.000	0.54	يتوفر في القطاع الخاص إتصالات واردة من المُدراء إلى بشكل مستمر الموظفين

### جدول 6: بيرسون الاتصالات الهابطة

دلالة ( 0.01 ) . \*داله عند مستوى

يتضح من جدول ( 6 ) وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( 0.01 ) بين فاعلية القرارات المتخذة الاتصالات الهابطة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان ، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين فقرات فاعلية القرارات المتخذة والرؤية والرسالة كانت موجبة وذات علاقة طردية، ويستنتى من ذلك الفقرة الأولى حيث جاءت العلاقة سالبة، واجمالا هذا يعني أن الاتصالات الهابطة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان لها تأثير على فاعلية اتخاذ القرارات، إذ بلغت الدلالة الإحصائية ( 0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في معظم فقرات إدارة الموارد البشرية بصورة إيجابية.

ثانيا: هل يوجد أثر الإتصالات الصاعدة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع

الخاص في المنطقة الصناعية؟

تم حساب الأثر بناء على اختبار بيرسون للكشف عن الأثر والجدول التالي يوضح العلاقة بين أثر الاتصالات الصاعدة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية؟

نتائج اختبار بيرسون للكشف عن أثر الاتصالات الصاعدة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية.

اتجاه الدلالة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	فقرات الاتصالات الصاعدة
دالة احصائيا	0.000	0.604	تسهيل الاتصالات الواردة من الموظفين إلى المُدراء الحصول على البيانات المطلوبة لإتخاذ القرارات.
دالة احصائيا	0.000	0.509	تنسيق مستمر ومتواصل للاتصالات الواردة من الأدنى للأعلى بشكل متواصل.
دالة احصائيا	0.000	0.452	يتوفر في القطاع الخاص نموذج اتصالات واردة من الموظفين إلى المُدراء والمسؤولين توضح لهم النقاط التوضيحية.

جدول 7: بيرسون الاتصالات الصاعدة

دلالة ( 0.01 ) . \*داله عند مستوى

يتضح من جدول ( 12 ) وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( 0.01 ) بين الإتصالات الصاعدة وفاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين فقرات الإتصالات الصاعدة وفاعلية القرارات المتخذة كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن الإتصالات الصاعدة كان لها تأثير على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان ، إذ بلغت الدلالة الإحصائية ( 0.000 ) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع فقرات الإتصالات الصاعدة بصورة إيجابية.

ثالثا: هل يوجد أثر الإتصالات الأفقية على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع

الخاص في المنطقة الصناعية؟

تم حساب الأثر بناء على اختبار بيرسون للكشف عن الأثر والجدول التالي يوضح العلاقة بين أثر الإتصالات الأفقية على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية؟

نتائج اختبار بيرسون للكشف عن أثر الإتصالات الصاعدة على فاعلية القرارات المتخذة داخل

مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية.

مستوى الاتجاه	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	فقرات الإتصالات الأفقية
------------------	------------------	-----------------------------	-------------------------

دالة احصائيا	0.000	0.615	تُبسط الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.
دالة احصائيا	0.000	0.507	يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري وبشكل مستمر.
دالة احصائيا	0.000	0.445	يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري تشجع على التنسيق والتعاون المشترك.

جدول 8: بيرسون الاتصالات الصاعدة للقرارات

دلالة ( 0.01 ) . \*داله عند مستوى

يتضح من جدول ( 12 ) وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( 0.01 ) بين الإتصالات الأفقية وفاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين فقرات الإتصالات الأفقية وفاعلية القرارات المُتخذة كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن الإتصالات الأفقية كان لها تأثير على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان ، إذ بلغت الدلالة الإحصائية ( 0.000 ) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع فقرات الإتصالات الأفقية بصورة إيجابية.

رابعاً: هل يوجد أثر الاتصالات الشفوية على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع

الخاص في المنطقة الصناعية؟

تم حساب الأثر بناء على اختبار بيرسون للكشف عن الأثر والجدول التالي يوضح العلاقة بين أثر

الاتصالات الشفوية على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة

الصناعية؟

نتائج اختبار بيرسون للكشف عن أثر الاتصالات الشفوية على فاعلية القرارات المتخذة داخل

مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية.

اتجاه الدلالة	مستوى الدلالة	معامل الأرتباط بيرسون	فقرات الاتصالات الشفوية
دالة احصائيا	0.000	0.604	تتميز وسائل الإتصال الشفوي في القطاع الخاص مع العاملين بالوضوح.
دالة احصائيا	0.000	0.509	تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين الموظفين بتوفير المعلومات السريعه لإتخاذ وإنجاز القرارات
دالة احصائيا	0.000	0.452	يتم إستخدام وسيلة الإتصال الشفوي في المؤسسات الخاصة بشكل مستمر ومكثف.

جدول 9: بيرسون الاتصالات الشفوية

دلالة ( 0.01 ) . \*داله عند مستوى

يتضح من جدول (9) وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( 0.01 ) بين الاتصالات الشفوية وفاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين فقرات الاتصالات الشفوية وفاعلية القرارات المتخذة كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن الاتصالات الشفوية كان لها تأثير على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان ، إذ بلغت الدلالة الإحصائية ( 0.000 ) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع فقرات الاتصالات الشفوية بصورة إيجابية.

#### 8\_ ثبات أداة للدراسة:

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (4) توضح ذلك.

#### معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد	معامل الثبات
			الفقرات
1	الاتصالات الهابطة	3	0.84
2	الاتصالات الصاعدة	3	0.76
3	الاتصالات الأفقية	3	0.76

0.78	3	الاتصالات الشفوية	4
0.75	6	فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة	5
0.82	18	الثبات الكلي	

---

### جدول 10: ألفا كرونباخ

يتضح من جدول (10) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفعة حيث بلغ الثابت العام للأداة ( 0.82 ) وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفع من الثبات.

## الفصل الرابع

### إختبار الفرضيات

#### التكرارات الحسابية

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المحاور الست للدراسة، وجدول (6) أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الرتبة	المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الاتصالات الهابطة	3.7	0.55	
2	الاتصالات الصاعدة	4.1	0.63	
3	الاتصالات الأفقية	4.0	0.54	
4	الاتصالات الشفوية	4.0	0.59	
5	فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة	3.9	0.52	
	المجموع الكلي	3.94	0.51	عالية

#### جدول 11 : جدول التكرارات

يتضح من جدول (11) أن أثر أنماط الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في سلطنة عمان بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة العالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (3.94) ، والانحرافات المعيارية (0.51)، كما تزاوح المتوسط الحسابي للمحاور بين (3.7-4.0) ، والانحراف المعياري بين (0.52-0.59) وجاء في المرتبة الأولى محور الاتصالات الصاعدة بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.1) وانحراف معياري قدره (0.63)، وفي المرتبة الثانية جاء محور الاتصالات الأفقية بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (4.0) وانحراف معياري قدره (0.54)، وجاء في المرتبة الثالثة محور الاتصالات الشفوية بدرجة عالية أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.0) وانحراف معياري قدره (0.59) بينما جاء محور فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.9) وانحراف معياري قدره (0.52) أما محور الاتصالات الهابطة فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.7) وانحراف معياري قدره (0.55).

ولمزيد من التعمق في نتائج أسئلة الدراسة تم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:

#### المحور الأول: الاتصالات الهابطة:

ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والنسبة لفقرات هذا

المحور .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الاتصالات

الهابطة في مؤسسات القطاع الخاص

الانحرا	المتوسط	الانحراف المعياري	م الفقرات	الرتبة
عالية	1.11	3.03	1	3
تُسهل الاتصالات الواردة من المُدراء إلى الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.				
عالية جدا	0.63	4.28	2	1
يتوفر في القطاع الخاص إتصالات واردة من المُدراء إلى بشكل مستمر. الموظفين				
عالية	0.74	4.02	3	2
يتوفر في القطاع الخاص إتصالات واردة من المُدراء إلى بشكل مستمر الموظفين				
عالية	0.80	3.90	المجموع الكلي	

### جدول 12 : الاتصالات الهابطة

يتضح من جدول (12) أن أثر أنماط الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في سلطنة عمان بالنسبة لمحور الاتصالات الهابطة في مؤسسات القطاع الخاص كان ضمن الدرجة العالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.03 - 4.28)، والانحراف المعياري بين (0.63 - 1.11) ، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها " يتوفر في القطاع الخاص إتصالات واردة من المُدراء إلى بشكل مستمر." على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.28) وبانحراف معياري قدره (0.63) الموظفين وبدرجة عالية جدا، بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " تُسهل الاتصالات الواردة من المُدراء

إلى الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات". على أقل متوسط حسابي بلغ (30.3) وانحراف معياري قدره ( 1.11) وبدرجة عالية.

### المحور الثاني: الاتصالات الصاعدة:

ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الاتصالات الصاعدة

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	تُسهل الاتصالات الواردة من الموظفين إلى المُدراء الحصول على البيانات المطلوبة لإتخاذ القرارات.	3.97	0.79	عالية
1	2	تنسيق مُستمر ومتواصل للإتصالات الواردة من الأدنى للأعلى بشكل متواصل.	4.25	0.58	عالية جدا
2	3	يتوفر في القطاع الخاص نموذج إتصالات واردة من الموظفين إلى المُدراء والمسؤولين توضح لهم النقاط التوضيحية.	4.03	0.74	عالية
المجموع الكلي			3.9	0.74	عالية

### جدول 13: الاتصالات الصاعدة

يتضح من جدول ( 8 ) أن أثر أنماط الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في سلطنة عمان بالنسبة لمحور الاتصالات الصاعدة كان ضمن الدرجة العالية حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 4.25 - 3.97 ) والانحراف المعياري بين ( 0.58 - 0.79 ) ، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها " تنسيق مُستمر ومتواصل للاتصالات الواردة من الأدنى للأعلى بشكل متواصل. على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري قدره (0.58) وبدرجة عالية جداً، بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها تُسهل الاتصالات الواردة من الموظفين إلى المُدراء الحصول على البيانات المطلوبة لإتخاذ القرارات." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره ( 3.85 ) بدرجة عالية.

#### المحور الثالث: الاتصالات الأفقية:

ويوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الاتصالات الأفقية

الرتبة	م الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	3.93	0.67	عالية

تُبسط الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.

1	2	يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري وبشكل مستمر.	4.16	0.62	عالية
3	3	يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري تشجع على التنسيق والتعاون المشترك.	3.63	0.86	عالية
المجموع الكلي			4.03	0.70	عالية

#### جدول 14: الاتصالات الأفقية

يتضح من جدول (9) أن أثر أنماط الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في سلطنة عمان بالنسبة لمحور الاتصالات الأفقية كان ضمن الدرجة العالية حيث تراوح المتوسط الحسابي بين ( 4.16 - 3.63) والانحراف المعياري بين ( 0.67 - 0.86) ، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها " يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري وبشكل مستمر". على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.16) وبانحراف معياري قدره (0.62) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (3) والتي نصها " يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري تشجع على التنسيق والتعاون المشترك.." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري قدره ( 0.86) بدرجة عالية.

#### المحور الرابع: الاتصالات الشفهية:

ويوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الاتصالات

الشفهية

الرتبة	م الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	3.95	0.63	عالية
تتميز وسائل الإتصال الشفوي في القطاع الخاص مع العاملين بالوضوح.				
1	2	4.12	0.57	عالية
تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين الموظفين بتوفير المعلومات السريعه لإتخاذ وإنجاز القرارات				
3	3	3.53	0.82	عالية
يتم إستخدام وسيلة الإتصال الشفوي في المؤسسات الخاصة بشكل مستمر ومكثف.				
				المجموع الكلي
				عالية
				3.8
				0.67
				عالية

### جدول 15 : الاتصالات الشفهية

يتضح من جدول (9) أن أثر أنماط الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في سلطنة عمان

بالنسبة لمحور الاتصالات الشفهية كان ضمن الدرجة العالية ،حيث تراوح المتوسط الحسابي

بين(4.12-3.53)، والانحراف المعياري بين ( 0.57-0.82) ، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها

" تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين الموظفين بتوفير المعلومات السريعه لإتخاذ وإنجاز القرارات "

على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.57) وبدرجة عالية، بينما

حصلت الفقرة (3) والتي نصها " يتم إستخدام وسيلة الإتصال الشفوي في المؤسسات الخاصة

بشكل مستمر ومكثف.. " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري قدره (0.82) ودرجة عالية.

### اختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى تأثير الاتصالات الهابطة، الاتصالات الأفقية، الإتصالات الصاعدة، الاتصالات الشفهية خاص في المنطقة الصناعية؟

وتم عرض نتائج كل متغير على حده على النحو الآتي:

أولاً: هل تؤثر الاتصالات الهابطة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الشفهية

على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية؟

تم حساب الأثر بناء على اختبار بيرسون للكشف عن الأثر والجدول التالي يوضح العلاقة بين

محاور فاعلية القرارات المتخذة وتأثير (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الأفقية، الإتصالات

الصاعدة، الاتصالات الشفهية) داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية

يوضح أثر الاتصالات الهابطة على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في

المنطقة الصناعية بسلطنة عمان.

المتغير	B	Beta	T	Sig
الاتصالات الهابطة	0.323	0.324	4.98	0.000

## جدول 16: تحليل الانحدار للاتصالات الهابطة

( $\alpha = 0.05$  دالة إحصائية عند مستوى الدلالة )

$\text{sig} = 0.000$      $F = 103.4$      $R^2 = 0.63$

تشير نتائج الجدول ( 13 ) أن تأثير الاتصالات الهابطة الإداري على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان، دالة إحصائية حيث جاءت المحسوبة ( F ) ويظهر من قيمة  $\alpha = 0.05$  عند ( 0.000 ) عند مستوى دلالة إحصائية ( وباللغة ( 103.4 ) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للاتصالات الهابطة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. إلى أن 63% من التباين الحاصل في الاتصالات الهابطة  $R^2$  كذلك توضح قيمة معامل التحديد يعود إلى الاتصالات الهابطة وأن 37% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

ولمزيد من التعمق قام الباحث بتفصيل كل فقرة على حده وفق الجدول رقم (14) أدناه:

جدول ( 14 ) يوضح أثر الاتصالات الهابطة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان .

م	فقرات الإتصالات الهابطة	B	Beta	T	Sig
---	-------------------------	---	------	---	-----

0.37	0.161	0.011	0.005	تُسهل الاتصالات الواردة من المُدراء إلى الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.	1
0.25	1.14	0.100	0.078	يتوفر في القطاع الخاص إتصالات واردة بشكل مستمر. من المُدراء إلى الموظفين	2
0.12	2.8	0.258	0.178	تتوفر في القطاع الخاص وسيلة اتصال واردة من المديرين إلى الموظفين، توضح لهم أهم المعلومات.	3

### جدول 17: تحليل الانحدار الاتصالات الهابطة

( $\alpha = 0.05$  دالة إحصائية عند مستوى الدلالة )

$\text{sig} = 0.000 \quad F = 16.1 \quad R^2 = 0.46$

تشير نتائج الجدول ( 16 ) أن أثر الاتصالات الهابطة في جميع الفقرات المسلسلة

( حيث تراوحت بين (0.37 - 12.0)،  $\alpha = 0.05$  دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية )

إلى أن 46% من  $R^2$  المحسوبة والبالغة ( 16.1 ) وقيمة معامل التحديد  $F$  وجاءت قيمة

التباين الحاصل في الرسالة والرؤية للمؤسسة يعود لفقرات المحور ، وأن 54% تعود لفقرات أخرى

لم تدخل في الدراسة. ويوضح التحليل أن أكثر فقرات الاتصالات الهابطة تأثيرا الفقرة ( 3 ) والتي

نصها " تتوفر في القطاع الخاص وسيلة اتصال واردة من المديرين إلى الموظفين، توضح لهم أهم

( وهي قيم معنوية  $T=2.8$  ) (  $Beat=0.258$  ) (  $B=0.178$  المعلومات. " وقد حصلت على )  
 ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة ( 1 ) والتي نصها " تُسهل  $a=0.05$  عند مستوى دلالة )  
 الاتصالات الواردة من المُدراء إلى الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات."  
 (  $B=0.005$  وقد حصلت على )

(  $a=$  عند مستوى دلالة (  $sig=0.872$  ) ومستوى دلالة (  $T=-0.161$  ) (  $Beat=0.011$  )  
 0.05 .(

الفرضية الثانية: تؤثر الاتصالات الصاعدة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع  
 الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان.

يوضح أثر الاتصالات الصاعدة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في  
 المنطقة الصناعية بسلطنة عمان.

المتغير	B	Beta	T	Sig
الاتصالات الصاعدة	0.23	0.352	4.85	0.000

جدول 18: تحليل الانحدار للاتصالات الصاعدة

(  $a=0.05$  عدالة إحصائية عند مستوى الدلالة )

$sig=0.000$      $F=105.2$      $R^2=0.67$

تشير نتائج الجدول ( 13 ) أن تأثير الاتصالات الصاعدة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان، دالة احصائيا حيث جاءت عند ( المحسوبة والبالغة ( F ) ويظهر من قيمة  $0.05 = 0.000a$  عند مستوى دلالة إحصائية ( 105.2 ) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للاتصالات الصاعدة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

إلى أن 67% من التباين الحاصل في الاتصالات الصاعدة  $R^2$  كذلك توضح قيمة معامل التحديد يعود إلى الاتصالات الصاعدة وأن 33% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

ولمزيد من التعمق قام الباحث بتفصيل كل فقرة على حده وفق الجدول رقم (14) أدناه:

يوضح أثر الاتصالات الصاعدة على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في

المنطقة الصناعية بسلطنة عمان .

م	قرارات الإتصالات الصاعدة	B	Beta	T	Sig
1	تسهل الاتصالات الواردة من المُدراء إلى الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	0.085	0.143	1.5	0.120
2	يتوفر في القطاع الخاص إتصالات واردة من بشكل مستمر. المُدراء إلى الموظفين	0.094	0.129	1.3	0.170

0.23	3.2	0.268	0.159	تتوفر في القطاع الخاص وسيلة إتصال واردة من المُدراء إلى الموظفين، تُوضح لهم أهم المعلومات.	3
------	-----	-------	-------	--	---

### جدول 19: تحليل الانحدار الاتصالات الصاعدة

( $\alpha = 0.05$  دالة إحصائية عند مستوى الدلالة )

$\text{sig} = 0.000$      $F = 16.1$      $R^2 = 0.46$

تشير نتائج الجدول ( 16 ) أن أثر الاتصالات الصاعدة دالة احصائيا ، وتوجد دلالة إحصائية ( حيث تراوحت بين (0.120 - 0.23)، وجاءت قيمة  $\alpha = 0.05$  عند مستوى دلالة إحصائية ) إلى أن 46% من التباين الحاصل في  $R^2$  المحسوبة والبالغة ( 16.1 ) و قيمة معامل التحديد  $F$  الاتصالات الصاعدة يعود لفقرات المحور ، وأن 54% تعود لفقرات أخرى لم تدخل في الدراسة. ويوضح التحليل أن أكثر فقرات الاتصالات الصاعدة تأثيرا الفقرة ( 3 ) والتي نصها " تتوفر في القطاع الخاص وسيلة إتصال واردة من المُدراء إلى الموظفين، تُوضح لهم أهم المعلومات.." وقد ( وهي قيم معنوية عند مستوى  $T = 3.2$  ) (  $\text{Beat} = 0.268$  ) (  $B = 0.159$  حصلت على ) ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة ( 1 ) والتي نصها " تُسهل الاتصالات  $\alpha = 0.05$  دلالة ) وقد حصلت الواردة من المُدراء إلى الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. ( عند  $\text{sig} = 0.120$  ) ومستوى دلالة (  $T = -1.5$  ) (  $\text{Beat} = 0.143$  ) (  $B = 0.085$  على ) (  $\alpha = 0.05$  مستوى دلالة ) .

الفرضية الثالثة: تؤثر الاتصالات الأفقية على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان.

يوضح أثر الاتصالات الأفقية على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان.

المتغير	B	Beta	T	Sig
الاتصالات الأفقية	0.243	0.302	3.98	0.000

جدول 20 : تحليل الانحدار للاتصالات الأفقية

( $\alpha = 0.05$  دالة إحصائية عند مستوى الدلالة )

$\text{sig} = 0.000$      $F = 109.4$      $R^2 = 0.69$

تشير نتائج الجدول ( 13 ) أن تأثير الاتصالات الأفقية على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان، دالة إحصائية حيث جاءت عند ( المحسوبة والبالغة ( F ) ويظهر من قيمة  $\alpha = 0.05$  ) عند مستوى دلالة إحصائية ( 109.4 ) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للاتصالات الأفقية على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

إلى أن 69% من التباين الحاصل في الاتصالات الأفقية R2 كذلك توضح قيمة معامل التحديد

يعود إلى الاتصالات الأفقية وأن 31% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

ولمزيد من التعمق قام الباحث بتفصيل كل فقرة على حده وفق الجدول رقم (14) أدناه:

أولا : الاتصالات الأفقية.

يوضح أثر الاتصالات الأفقية على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في

المنطقة الصناعية بسلطنة عمان .

م	فقرات الاتصالات الأفقية	B	Beta	T	Sig
1	تبسط الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.	0.13	0.101	0.181	0.73
2	يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري وبشكل مستمر.	0.268	0.120	1.16	0.14
3	يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري تشجع على التنسيق والتعاون المشترك.	0.108	0.258	1.8	0.25

جدول 21: تحليل الانحدار الاتصالات الأفقية

( $\alpha = 0.05$  = دالة إحصائية عند مستوى الدلالة )

$$\text{sig} = 0.000 \quad F = 17.1 \quad R^2 = 0.56$$

تشير نتائج الجدول ( 16 ) أن أثر الاتصالات الأفقية دالة احصائيا ، وتوجد دلالة إحصائية في

( حيث تراوحت بين (0.073 - 0.25)،  $\alpha = 0.05$  عند مستوى دلالة إحصائية )

% من 56 إلى أن  $R^2$ ) و قيمة معامل التحديد 17.1 المحسوبة والبالغة ( F وجاءت قيمة

التباين الحاصل في الاتصالات الأفقية يعود لفقرات المحور ، وأن 44% تعود لفقرات أخرى لم

تدخل في الدراسة. ويوضح التحليل أن أكثر فقرات الاتصالات الأفقية تأثيرا الفقرة ( 2 ) والتي نصها

" يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري وبشكل مستمر.." وقد

( وهي قيم معنوية عند مستوى  $T = 1.16$  ) (  $\text{Beat} = 0.120$  ) (  $B = 0.268$  حصلت على )

(، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة ( 3 ) والتي نصها " يتوفر في القطاع  $\alpha = 0.05$  دلالة )

الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري تشجع على التنسيق والتعاون المشترك.." وقد

حصلت

( عند  $\text{sig} = 0.25$  ) ومستوى دلالة (  $T = -1.8$  ) (  $\text{Beat} = 0.258$  ) (  $B = 0.108$  على )

(.  $\alpha = 0.05$  مستوى دلالة )

الفرضية الرابعة: تؤثر الاتصالات الشفوية على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع

الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان.

يوضح أثر الاتصالات الشفوية على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في

المنطقة الصناعية بسلطنة عمان .

م	فقرات الاتصالات الشفوية	B	Beta	T	Sig
1	تتميز وسائل الإتصال الشفوي في القطاع الخاص مع العاملين بالوضوح.	0.130	0.199	2.54	0.012
2	تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين الموظفين بتوفير المعلومات السريعه لإتخاذ وإنجاز القرارات	0.124	0.145	2.23	0.028
3	يتم إستخدام وسيلة الإتصال الشفوي في المؤسسات الخاصة بشكل مستمر ومكثف.	0.053	0.079	1.12	0.264

جدول 22: تحليل الإنحدار الاتصالات الشفوية

( $\alpha = 0.05$  دالة إحصائية عند مستوى الدلالة )

$\text{sig} = 0.000$      $F = 21.7$      $R^2 = 0.664$

تشير نتائج الجدول ( 14 ) أن أثر الاتصالات الشفوية على فاعلية القرارات المُتخذة داخل

مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان دالة احصائيا عند مستوى دلالة

( حيث تراوحت بين (0.012 - 0.264)،  $\alpha = 0.05$  إحصائية )

إلى أن 66.4% من  $R^2$  المحسوبة والبالغة ( 21.7 ) وقيمة معامل التحديد  $F$  وجاءت قيمة

التباين الحاصل في الاتصالات الشفوية يعود لفقرات المحور ، وأن 33.6% تعود لفقرات أخرى لم

تدخل في الدراسة. ويوضح التحليل أن أكثر فقرات الاتصالات الشفوية تأثيرا الفقرة (1) والتي نصها

" تتميز وسائل الإتصال الشفوي في القطاع الخاص مع العاملين بالوضوح." وقد حصلت على

( $\alpha = 0.05$ ) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (  $T = 2.54$  ) ( $\text{Beat} = 0.199$ ) (  $B = 0.130$  )

(، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة ( 3 ) والتي نصها " يتم إستخدام وسيلة الإتصال الشفوي في (Beat= 0.079) (B= 0.053)المؤسسات الخاصة بشكلٍ مستمر ومكثف.". وقد حصلت على) (a= 0.05) عند مستوى دلالة ( sig= 0.264 ) ومستوى دلالة ( T=1.12).

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1\_ إستنتاجات الدراسة:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما مستوى تأثير وسائل الاتصال الإداري على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية ؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تأثير وسائل الاتصال الإداري على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: الإتصالات الهابطة، الإتصالات الأفقية، الإتصالات الصاعدة، الإتصالات الشفهية. وقد تُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى ايمان القيادات الإدارية داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان بالدور الكبير لوسائل الإتصالات في صنع وإتخاذ قرارات رشيدة وحاسمة ودقيقة وسريعة، وذلك لإنجاز الأعمال بجودة عالية، والقدرة على التنافس في سوق العمل، وتحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين .

وإنفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزى (2010) والتي بينت توافر وسائل الإتصال الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية بدرجة عالية في وزارة العدل بدولة الكويت ؛ ودراسة جميل ( 2019 ) والتي كشفت عن وجود مستوى مرتفع من الاتصالات الإدارية بأنماطها الهابطة

والصاعدة والأفقيه والتي من شأنها الإسهام في صنع قرارات إستراتيجية سليمة تساعد في زيادة فاعلية المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار بالعراق؛ ودراسة القطاونة وأبوتايه (2016) والتي كشفت عن وجود مستوى مُرتفع من الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال الاردنية؛ ودراسة نسيمه (2018) والتي أشارت إلى وجود اتصالات فعالة إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية، ودراسة أبو كريم وطناش (2008) والتي أظهرت وجود درجة عالية من فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، ودراسة محمد وخليل (2019) والتي أظهرت توظيف وسائل التواصل الإجتماعي في إدارة الإتصالات المؤسسية الرقمية بدرجة عالية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طبيشات(2016) والتي أبرزت وجود مستوى متوسط من ممارسة الإتصالات الإدارية في المستشفيات الحكوميه والخاصة في الأردن من وجهة نظر العاملين، كما اختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة لاشين (2014) والتي أكدت قصور قنوات الإتصال ونُدرة العاملين القادرين على إستخدام وسائل الإتصال الحديثة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر .

ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول سوف يتم مناقشة وتفسير كل محور على حده كما يأتي:

#### **المحور الأول: الاتصالات الهابطة:**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تأثير وسائل الاتصال الإداري على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة

عُمان بالنسبة لمحور الإتصالات الهابطة في مؤسسات القطاع الخاص جاء عالياً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " تنسيق مُستمر ومتواصل للإتصالات الواردة من الأدنى للأعلى بشكل متواصل " على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى حرص القيادات الإدارية على الإستماع إلى العاملين وآرائهم وأفكارهم في تحسين العمل، وكذلك تلقي أي من الشكاوي التي تواجههم والعمل على حلها بكفاءة وفعالية .

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2010) والتي بينت أن الإداريين يشجعون الإتصالات التي تتدفق بين الموظفين على إختلاف أنواعها، كذلك إستخدام الرسائل المكتوبه والشفويه بين العاملين في وزارة العدل بدولة الكويت ؛ ونتيجة دراسة أبوتايه (2016) والتي أكدت على أهمية فتح قنوات الاتصال الشخصية والرسمية مع العاملين في شركات التأمين في الأردنية؛ ونتيجة دراسة أبو كريم وطناش (2008) والتي أظهرت وجود درجة عالية من فاعلية الاتصال الإداري في انفتاح ووضوح نظام الإتصال ومصداقية وحجم المعلومات، وإختيار وسيلة الإتصال المناسبة؛ ونتيجة دراسة محمد وخليل (2019) والتي أظهرت أهمية الوسائط الرقمية لتُصبح علاقة حوارية قائمة على التعاون المتبادل في إنجاز المهام عبر هذه الوسائط بين العاملين والقادة.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طبيشات (2016) والتي أبرزت وجود مستوى متوسط من مُمارسة الإتصالات الإدارية في المستشفيات الحكوميه والخاصة في الأردن من وجهة

نظر العاملين؛ كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لاشين (2014) والتي أكدت أن أقل أنواع الإتصال الرسمي شيوعا هو الإتصال الصاعد بمدارس التعليم الثانوى العام في مصر.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تُسهل الاتصالات الواردة من الموظفين إلى المُدراء للحصول على البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات." على أقل متوسط حسابي ولكن بمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى حرص المسؤولين عن اتخاذ القرارات في مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية أن تكون مبنية على بيانات وأدلة وشواهد وقرائن وليست وليدة الصدفة أو العشوائية، ومن ثم تخاطب الواقع وتجعل المسؤولين والعاملين يتحملون تبعات هذه القرارات .

وأنفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2010) والتي بينت توفر بيانات واضحة عن المواقف اللازمة للقرارات الإدارية الناجحة في وزارة العدل بدولة الكويت ؛ ونتيجة دراسة أботايه (2016) والتي أكدت على أهمية فتح قنوات الاتصال الشخصية والرسمية بين القادة والعاملين في شركات التأمين في الأردنية؛ ونتيجة دراسة أبو كريم ووطناش (2008) والتي أظهرت توصيل المعلومات بفعالية من العاملين للقادة في الجامعات الأردنية الرسمية ؛ ونتيجة دراسة محمد وخليل (2019) والتي أظهرت أهمية الوسائط الرقمية بين العاملين والقادة.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طبيشات (2016) والتي أبرزت وجود مستوى متوسط من ممارسة الإتصالات الإدارية بين العاملين والقادة في المستشفيات الحكوميه والخاصة في الأردن من وجهة نظر العاملين؛ كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لاشين (2014)

والتي أكدت أن أكثر أنواع الإتصال الرسمي شيوعاً هو الإتصال الأفقي بين القادة والعاملين مدارس التعليم الثانوى العام في مصر .

### المحور الثاني: الاتصالات الصاعدة:

بيت نتائج الدراسة أن مستوى تأثير وسائل الإتصال الإداري على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان بالنسبة لمحور الإتصالات الصاعدة جاء عالياً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " يتوفر في القطاع الخاص اتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري وبشكل مستمر " على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المسؤولين بمؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية أهمية التواصل الفعال بين العاملين في نفس المستويات التنظيمية، وذلك لتسهيل تبادل البيانات والمعلومات، وتبادل الأفكار والممارسات المهنية لتحقيق جودة الأداء، وتدعيم العلاقات الإنسانية فيما بينهم .

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2010) والتي بينت إستخدام الرسائل المكتوبه والشفويه بين العاملين في وزارة العدل الكويتية، ونتيجة دراسة جميل (2019) والتي كشفت عن وجود مستوى مُرتفع من الاتصالات الإدارية الأفقيه بين العاملين في محافظة الأنبار بالعراق، ونتيجة دراسة لاشين (2014) والتي أكدت أن أكثر أنواع الإتصال الرسمي شيوعاً هو الإتصال الأفقي بين العاملين بمدارس التعليم الثانوى العام في مصر .

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طبيشات(2016) والتي أبرزت وجود مستوى متوسط من اتصالات المهنة، واتصالات الأداء، والإستجابة للإتصال ،والإتصالات الشخصية بين العاملين في المستشفيات الحكوميه والخاصة في الأردن.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " يجري العمل بكتابة خطط مكتوبة ومتواصلة لضمان جودة التواصل والرجوع إليها." على أقل متوسط حسابي ولكن بمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى حرص المسؤولين في مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية على توثيق عملهم في خطط مكتوبة وذلك للحفاظ على مستويات عالية من الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه ما تتضمنه هذه الخطط من مسؤوليات ومهام وأدوار وواجبات وظيفية متنوعة، كما أن هذه الخطط تعتبر أطر مرجعية وموجهات إرشادية في الأداء للقيادات والعاملين .

### المحور الثالث: الاتصالات الأفقية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تأثير وسائل الاتصال الإداري على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان بالنسبة لمحور الاتصالات الأفقية جاء عالياً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " تُساعد الاتصالات الإدارية في القطاع الخاص في توفير بيانات تجعل القرار أكثر قبولا للموظفين " على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المسؤولين بمؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية أن القرارات التي تُبنى على بيانات ومعلومات دقيقة تحظى

بمصداقية عند العاملين، ويسعون إلى تنفيذها والالتزام بمسئولياتها ولا يقاومونها أو يقفون عائقاً أمامها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2010) والتي بينت توفر بيانات واضحة لصنع واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العدل بدولة الكويت؛ ونتيجة دراسة العمري والعموش (2016) والتي كشفت عن أن ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري جعل العاملين يبذلون أعلى جهد ، ويكون لديهم تماثل وولاء عالٍ. ونتيجة دراسة عبداللطيف (2021) والتي أشارت إلى أن الاتصالات الإدارية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة الوادي الجديد ساهمت في مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ودعم تأكيد الذات لديهم، ونتيجة دراسة أبوتايه (2016) والتي كشفت عن أن الاتصالات الإدارية في تشجيع الاستقلالية في الوظيفة وتنمية الإبداع لدى العاملين في شركات التأمين الأردنية.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " آلية اتخاذ القرارات له الأثر البالغ في نجاح الشركات." على أقل متوسط حسابي ولكن بمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى حرص المسؤولين في مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية على مشاركة العاملين ومساهماتهم الفعلة في صنع القرارات، وذلك من منطلق الاستفادة من تنوع أفكارهم في عمليات التحسين والتطوير المؤسسي، بالإضافة إلى جعلهم يشعرون بأنهم محل احترام وتقدير من القادة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2010) والتي بينت قيام العاملين بتقديم بيانات ومعلومات واضحة تساعد القادة على صنع واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العدل بدولة

الكويت؛ ونتيجة دراسة عبداللطيف (2021) والتي بينت مشاركة العاملين الفعالة في صنع القرارات بمراكز الشباب بمحافظة الوادي الجديد المصرية.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى تأثير (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الشفهية) على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية؟

وتم مناقشة وتفسير كل مُتغير على حده على النحو الآتي:

أولاً: هل تؤثر ( الاتصالات الهابطة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الشفهية) على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية؟

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى ( 0.01 ) بين فاعلية القرارات المتخذة وتأثير ( الاتصالات الهابطة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الشفهية) داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان وكانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن أنماط الاتصال الإداري داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان لها تأثير على فاعلية القرارات المتخذة. وقد يُعزى ذلك إلى إدارك المسؤولين بمؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية أن الوسائل التي يتم اتخاذها تُركز على تحقيق أهداف ورؤية المؤسسات الخاصة في المقام الأول وذلك من خلال نظام اتصال إداري فعال.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طببيشات (2016) والتي أبرزت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لابعاد الإتصالات الإداريه في أداء العاملين. ونتيجة دراسة جميل ( 2019) والتي بينت وجود علاقه تأثير ذات دلالة معنويه بين الإتصالات الهابطة والأفقية والصاعده وفاعلية القرار الإستراتيجي، ونتيجة دراسة القداح (2017) والتي أظهرت وجود أثر إيجابي دالا إحصائيا لعمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية، ونتيجة دراسة القطاونه وأبوتايه ( 2016 ) والتي أبرزت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده إتصالات المهمه على السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2010) التي توصلت إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية ، ونتيجة دراسة أبوتايه (2016: 2) عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإتصالات الادارية في المسار المهني للعاملين في شركات التأمين في الأردن.

**ثانيا: هل يوجد أثر للاتصالات الهابطة على فاعلية القرارات المتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية؟**

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى ( 0.01 ) بين فاعلية القرارات المتخذة والإتصالات الهابطة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عُمان ، وأن معامل الارتباط بين فقرات فاعلية القرارات المتخذة الإتصالات الهابطة كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن الإتصالات الهابطة داخل مؤسسات القطاع الخاص في

المنطقة الصناعية بسلطنة عُمان لها تأثير على فاعلية اتخاذ القرارات، وقد يُعزى ذلك إلى حرص المسؤولين بمؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية على تركيز عمليات صنع واتخاذ القرارات على تحقيق الاتصالات الهابطة ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن ثم تمكينها من المنافسة مع المؤسسات المماثلة في البيئة المحلية.

**ثالثاً: هل يوجد أثر فاعلية للاتصال الإداري على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية؟**

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى ( 0.01 ) بين فاعلية الاتصال الإداري وفاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عمان، وأن معامل الارتباط بين فاعلية الاتصال الإداري وفاعلية القرارات المُتخذة كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن فاعلية الاتصال الإداري كان لها تأثير على فاعلية القرارات المُتخذة داخل مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية بسلطنة عُمان. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المسؤولين بمؤسسات القطاع الخاص في المنطقة الصناعية لأهمية تأثير الاتصالات الفعالة على عمليات صنع واتخاذ القرارات، حيث تتيح توافر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، بالإضافة سرعة اتخاذ القرارات ولا سيما في المواقف الطارئة والتي لا تحتاج إلى تأخير، فضلاً عن تمكين العاملين في المشاركة في صنع القرارات.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جميل ( 2019 ) والتي بينت وجود علاقة تأثير إيجابية للاتصالات الإدارية وفاعلية القرار. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي

( 2010 ) التي توصلت إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية في

وزارة العدل الكويتية.

### التوصيات:

وفقاً لنتائج الدراسة التي تبينت وإتضحت لنا، فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات للعمل بها، لتكون

مُعززاً آخر في تنمية مهارات أنماط الإتصال داخل المؤسسات الخاصة.

- البحث المُستمر لوسائل التكنولوجيا المتطورة في سبيل إستخدام التقنيات الحديثة بكافة أنواعها والتي يتم إستخدامها على المستوى العالمي في كُبرى الشركات العالميه العملاقه في الإتصال الإداري لما فيه من سرعة الإستجابة والتغيير للأفضل في جميع العمليات الإنتاجية والفنية والإدارية، من حيث إستخدامها وتطبيقها.
- رفع مستوى الأداء في بيئه العمل عن طريق القرارات الإداريه التي تكون لصالح الموظف مثل المكافآت الدورية والعلاوات التحفيزية والتدريب وتوفير بيئه عمل آمنه وخاليه من المخاطر، وعقد الدورات التدريبية بمجال الإتصالات لكسب المهارات الأفضل وعلى النحو الحديث والمنتاسب للطرق السريعة في تعزيز طرق الإتصال الإداري.
- تفعيل دور مديرية أو قسم الموارد البشرية في تحسين القدرات التدريبية مُفيدة في مجال تخصصاتهم وإبتعاث الموظفين لدورات تعزيزية جديدة.
- متابعة تفعيل وسائل الإتصال بأنواعها والإلتزام بجميع أنماطها وأشكالها في سبيل الحصول على جودة الأداء بشكلٍ مستمر.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية :

- إبراهيم محمد الربايعة. (1996). نمط الإتصال الإداري لدى قادة المدارس الثانوية. اليرموك. إربد.
- إبراهيم أبو عرقوب. (1993). الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي. الأردن.
- ابن رجم إدريس. (2016). التكنولوجيا والإتصال وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة. سطيف. بسكرة.
- أبو أصبع، عرجة، تيسير صالح. (2010). الإتصالات والعلاقات العامة. القاهرة.
- أحمد فتحي أبو كريمة وسلامة يوسف طنّاش. (2008). فاعلية الإتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. الأردن.
- أحمد ماهر. (1986). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية.
- أحمد محمد الأمين. (2003). الإتصال الغير اللفظي في القرآن الكريم. الشارقة.
- الشدادى. (2013). تطوير الفعالية التنظيمية في مؤسسات. اليمن، صنعاء.
- العتيبي. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان.
- العطوي. (2008). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية. الأردن. مؤتة.
- إنجي أبو سريع خليل. (2019). توظيف وسائل التواصل الإجتماعي في إدارة الإتصالات المؤسسية الرقمية. الإمارات العربية، الشارقة.
- آية خالد محمد العموش أيمن أحمد العمري. (2016). درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية. الأردن.
- بندر أبو تاية. (2016). أثر الإتصالات الإدارية في المسار المهني للعاملين في شركات التأمين بالأردن. المملكة الأردنية الهاشمية.

- ح عبود. (2007). الحاسوب في التعليم. عمان.
- حسين، حريم. (2013). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمّان.
- خالد محمد أبو الغنم. (2002). أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الإتصال الإداري. الأردن.
- د. منار إبراهيم القطاونة ود. بندر أبو تاية. (12، 2014). أثر الإتصال الإداري في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية.
- رمزي كاظم. (2006). محاضرات في الإدارة العلمية المعاصرة . مكة المكرمة.
- سلامة وربحي، عبدالحافظ عليان. (2002). إدارة مصادر مراكز التعليم. عمان.
- صلاح عبدالباقي. (2001). السلوك التنظيمي. القاهرة.
- طبيشات رامي، محمد. (2015). قياس أثر دور الإتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. الأردن، إربد.
- طيليب نسيم. (2018). الإتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية.
- عرفات سليمان. (1988). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. مصر.
- عماد فتحي عبداللطيف. (2021). دراسة تحليلية للإتصال الإداري لدى مديريات مراكز الشباب بمحافظة الوادي الجديد. مصر، أسوان.
- عمر قيس جميل. (2019). أنماط الإتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية .
- كامل محمد المغربي. (2004). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الأردن.
- كريمة محمد أحمد لاشين. (2014). مصر، جامعة طنطا.
- ماجدة عبيد. (2001). تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية. عمان.
- محفوظ أحمد جودة. (2009). العلاقات العامة مفاهيم وممارسات. عمان.

- محم عبدالله العنزي. (2010). أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. المملكة العربية السعودية-جامعة الشرق الأوسطكلية الأعمال.
- محمد إبراهيم القداح. (2017). عمليات الإتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم . الأردن.
- محمد إبراهيم القداح. (2017). عمليات الإتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن. الأردن.
- محمد إسماعيل بلال. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مصر، الإسكندرية.
- محمد سلمان العميان. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان.
- محمد عبدة حسين الطائي. (2005). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. عمان.
- محمد قاسم القريوتي. (2012). دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان.
- محمد ناجي الجوهر. (2000). الإتصال التنظيمي. الإمارات العربية، العين.
- نضال أبو عياش. (2005). الإتصال الإنساني من النظرية إلى التطبيق. فلسطين.
- هنادي الأسمر بدوي. (2000). مدى توافر مهارات الإتصال الفعال لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية. الأردن.

## المعطيات الشخصية/

الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوعية العمل مكتبي أو ميداني.

## المحاور/

المحور الاول - الإتصالات الهابطة.

المحور الثاني - الإتصالات الصاعدة.

المحور الثالث - الإتصالات الأفقية.

المحور الرابع - الإتصالات الهابطة.

المحور الخامس - يناقش فاعلية القرار في المؤسسات الخاصة.

الملاحق

الملحق (1)

الإستبانة

المحور الأول - الإتصالات الهابطة					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الخيارات
					1- تُسهل الاتصالات الواردة من المُدراء إلى الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.
					2- يتوفر في القطاع الخاص إتصالات واردة من المُدراء إلى الموظفين بشكل مستمر.
					3- تتوفر في القطاع الخاص وسيلة

					اتصال واردة من المديرين إلى الموظفين، توضح لهم أهم المعلومات.
<b>المحور الثاني - الإتصالات الصاعدة</b>					
					4- تُسهل الاتصالات الواردة من الموظفين إلى المدراء الحصول على البيانات المطلوبة لإتخاذ القرارات.
					5- تنسيق مستمر ومتواصل للإتصالات الواردة من الأدنى للأعلى بشكل متواصل.
					6- يتوفر في القطاع الخاص نموذج إتصالات واردة من الموظفين إلى المدراء والمسؤولين توضح لهم النقاط التوضيحية.
<b>المحور الثالث - الإتصالات الأفقية</b>					
					7- تبسط الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.

					8- يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري وبشكل مستمر.
					9- يتوفر في القطاع الخاص إتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري تشجع على التنسيق والتعاون المشترك.
<b>المحور الرابع - الإتصالات الشفوية</b>					
					10- تتميز وسائل الإتصال الشفوي في القطاع الخاص مع العاملين بالوضوح.
					11- تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين الموظفين بتوفير المعلومات السريعة لإتخاذ وإنجاز القرارات
					12- يتم إستخدام وسيلة الإتصال الشفوي في المؤسسات الخاصة بشكل مستمر ومكثف.
<b>المحور الخامس - فاعلية القرارات في المؤسسات الخاصة</b>					

					13- تعمل الإتصالات الإدارية على توفير البيانات لتسهيل عملية إتخاذ القرار المناسب.
					14- قبول القرار من المختصين والمسؤولين بذلك.
					15- آلية إتخاذ القرارات له الأثر البالغ في نجاح الشركات
					16- يعمل المديرين مع الموظفين بالقطاع الخاص لإنجاح عملية وتنفيذ إتخاذ القرارات
					17- تُساعد الإتصالات الإدارية في القطاع الخاص في توفير بيانات تجعل القرار أكثر قبولا للموظفين
					18- يتقبل عامة الموظفين القرارات الإدارية بكل ترحيب.

: الاستبانة 23 جدول

## الملحق (2)

### قائمة التحكيم لأداة الدراسة

الرقم	الإسم	التخصص
1	الدكتور أحمد سعيد المرهوبي	الرئيس التنفيذي/إدارة الأعمال
2	الدكتور محمد فايل العريمي	إدارة الأعمال
3	محمد سعيد المسروري	مدير عام الصحة والسلامة والأمن والبيئة
4	طلال سيف الكيومي	مدير عام الصيانة
5	عبدالله حميد الهشامي	الرئيس التنفيذي للمالية
6	زكي مسلم المعولي	مدير عام التقنية
7	أشرف عبدالله حمد الفارسي	رئيس قسم التدريب والتوظيف