

## "أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية"

إعداد الباحثة:

اخلاص موسي مشحن ابو كركي

بلدية معان الكبرى

## الملخص:

يعد الاتصال عنصراً بالغ الأهمية وهاماً في المنظمة ، وهو ضروري لخلق تعاون داخل بيئة العمل التي لها تأثيرات على تحقيق كفاءة القرارات الإدارية. هذه الدراسة حول آثار الاتصالات الفعالة على تحقيق كفاءة القرارات الإدارية. كانت أهداف هذه الدراسة أولاً دراسة ممارسة أسلوب اتصال من خلال صياغة بعض الرسائل الواضحة والمختصرة التي تحتوي على جميع التفاصيل اللازمة لمهمة ما. وثانياً التحفيز بالحجج القوية على ضرورة إنجاز مهام العمل في الوقت المحدد ونوعية. ثالثاً 3- تكييف الرسالة مع المرؤوس، ومراقبة لغة جسده. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة التي تم جمعها للدراسة من 95 مستجيباً. تم استخدام استبيان لتحديد العوامل التي تؤثر على الاتصال لتحقيق كفاءة القرارات الإدارية. تم استخدام التحليل الوصفي وارتباط بيرسون لتحليل النتائج وقد اوصت الدراسة فيما يلي:

يجب البناء حول الأفكار الجديدة وتقييم تحليل الأفكار الجديدة التي يطرحها الأفراد، والتي تساعد القائد الإداري الذي يحاول الصدارة لتجربة أفكار جديدة. يجب على القادة الإداريين اتخاذ قرارات حاسمة للمهام في الوقت المناسب والتي لا يمكن تأجيلها والتي من صلاحيات القادة ليكونوا في قلب الحدث في عملية صنع القرار .

## المقدمة:

لا ينبغي أن يتواصل المدير المختص عشوائياً وحسبما يشاء، ولكن وفق أساليب الاتصال لدعم تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية. تولد أساليب الاتصال التي يستخدمها المديرون مناخ الاتصال الخاص بالمنظمة ، وعلى هذا المناخ يعتمد على أدائهم وإنتاجيتهم. نشأ الاتصال التجاري كموضوع إداري لضرورة تزويد المدير بالوسائل المثلى للتفاعل لأداء

أدواره و المهام. العمل بكفاءة وفعالية التواصل هو عامل من عوامل القدرة التنافسية ، وميزة استراتيجية للمنظم. يصبح الاتصال أداة تنسيق في إدارة الموارد البشرية ، والأداة الإدارية الأساسية في تحقيق وظائف وأهداف المنظمة. عندما يلزم اتخاذ قرار ، تقع المسؤولية بشكل طبيعي على عاتق القائد المسؤول. لا يمكن اتخاذ قرار سليم بمعزل عن غيرها. ما هي مزايا الاتصال؟ عندما يتشاور القائد مع المكونات التنظيمية ، يمكن لوجهات النظر المختلفة تأطير المشكلة بطريقة جديدة ومختلفة. قد يكون القرار الكارثي هو النتيجة ، دون معلومات من مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة. الفارق الدقيق هو تحديد من يجب استشارته والتوقيت المرتبط باجتماع صنع القرار.

يساعد الاتصال المديرين على أداء وظائفهم ومسؤولياتهم. الاتصالات بمثابة أساس للتخطيط. يجب توصيل جميع المعلومات الأساسية إلى المديرين الذين يجب عليهم بدورهم توصيل الخطط من أجل تنفيذها. يتطلب التنظيم أيضًا التواصل الفعال مع الآخرين حول مهمة وظيفتهم. وبالمثل ، يجب على القادة كمديرين التواصل بشكل فعال مع مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف الفريق. السيطرة غير ممكن بدون التواصل الكتابي والشفوي.

يكرس المدير جزءًا كبيرًا من وقتهم في التواصل. يخصصون عمومًا ما يقرب من 6 ساعات يوميًا للتواصل. إنهم يقضون وقتًا رائعًا في التواصل وجهًا لوجه أو عبر الهاتف مع رؤسائهم أو مرؤوسيهم أو زملائهم أو عملائهم أو مورديهم. يستخدم المدير أيضًا الاتصالات الكتابية في شكل رسائل أو تقارير أو مذكرات حيثما لا يكون الاتصال الشفوي ممكنًا.

وبالتالي ، يمكننا القول أن "الاتصال الفعال هو لبنة من لبنات المنظمات الناجحة". بمعنى آخر ، يعمل التواصل كدم تنظيمي.

### مشكلة البحث

يرى كثير من الباحثين أن القرار عبارة عن عملية اختيار لأحد بدائل التصرف المطروحة في موقف ما لتحقيق أهداف محددة وأن أساس صنع القرار واتخاذها هو وجود البدائل، فوجود البدائل يخلق مشكلة يتطلب حلها اختيار أحد البدائل المطروح إن مضمون القرار يعني تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق الهدف أو السياسة بأقصى درجة من الكفاية وأرشد أسلوب في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية التي يهدف إليها مضمون القرار.

## أسئلة البحث

- 1- ما هي أهداف عملية الاتصال الإدارية وأنواعها.
- 2- ما هي وسائل ومعوقات الاتصال الإداري.
- 3- ما المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات داخل المنظمة.
- 4- ما العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

## أهداف البحث

- 1- دراسة ممارسة أسلوب اتصال من خلال صياغة بعض الرسائل الواضحة والمختصرة التي تحتوي على جميع التفاصيل اللازمة لمهمة ما.
- 2- التحفيز بالحجج القوية على ضرورة إنجاز مهام العمل في الوقت المحدد ونوعية.
- 3- تكييف الرسالة مع المرؤوس، ومراقبة لغة جسده.
- 4- الوقت المناسب لنقل المعلومات والمعارف والمهارات.

## أهمية البحث

للدراية أهملتان؛ تطبلقلية: هبل سنقلم الدراية لأصحاب الاختصاص والمهملين دراية هبلئة تطبلقلية من الممكن الرجوع إليها لاتخاذ القرارات المناسبة حول أئر الاتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية بوجه خاص أما الأهمية العلمية: تتخلص بتزويد المكتبة العلمية بدراسة هبلئة حول موضوع يشهد اقبالاً بالغا من قبل إدارات الشركات جمعا وبمختلف اختصاصاتها، هبل ستكون هذه الدراية بمثابة مرجع للطلبة والمهملين الراغبين بدراسة العوامل المؤثرة في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

## حدود البحث

**الحدود المكانية:** سنقتصر الدراية على شركة الاتصالات في الأردن في مدينة عمان.

**الحدود الزمانية:** سيتم إجراء الدراية خلال العام الحالي (2022).

**الحدود الموضوعية: ستقتصر إثر الاتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.**

## ملخص الفصل الأول

لخص الفصل الأول من هذا البحث مشكلة الدراسة وما هي المعوقات التي تواجهها الإدارات في إتخاذات القرارات وتم توضيح أهم الأسئلة المتعلقة في البحث تحت عنوان أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية، أيضاً تم تحدد أهم الأهداف المتعلقة في البحث والحدود المكانية والزمانية والموضوعية لهذا الفصل.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة LETRETURE REVIEW

### - مقدمة عن الموضوع والفصل نفسه

الاتصال، قلب العمل، هو الأهم من بين جميع مهارات ريادة الأعمال. تساعد قدرة المؤسسة على نقل المعلومات العملاء والموظفين على الشعور بأن بإمكانهم التواصل مع الشركة والثقة بها في نهاية المطاف. يعتبر الاتصال اليوم أكثر أهمية مما كان عليه في السنوات السابقة، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن ظروف العمل والسوق أكثر تعقيداً. يمكن أن يوفر تطوير استراتيجية اتصال إستراتيجية وتنفيذها عدداً من الفوائد للمؤسسات ، مثل الحفاظ على تحفيز الموظفين ومشاركتهم، ومشاركة رسائل واضحة ومتسقة مع الموظفين في الوقت المناسب والتي بدورها تساعد في الإنتاجية التنظيمية.

### - تقديم نظري لموضوع البحث وتعريف بالنظريات المرتبطة بالموضوع وربطها بمشكلة البحث

#### التواصل الفعال داخل المنظمة

حددت بعض العناصر الضرورية للاتصال الفعال. حدد عمله الأهداف والمواقف والمعايير للاتصال الفعال. يُنسب إليه الفضل في تحديد الاتصالات ثنائية الاتجاه بين الموظفين والإدارة في أدبيات الاتصال التنظيمي الحالية. واقترح أن "الاتصال هو وظيفة خطية، وتبادل للمعلومات في اتجاهين. وهذا يتطلب الحرية والفرصة لطرح الأسئلة والحصول على إجابات وتبادل الأفكار ". ومع ذلك، أشار إلى أن الاتصال الفعال لا يمكن أن يكون ممكناً إلا إذا تعاونت

الإدارة والموظفون وعملوا معًا. أظهرت نتائج دراسته أن الموظفين كانوا مهمين بشكل كبير لنجاح الاتصال الداخلي ولعب الاتصال الداخلي دورًا إيجابيًا كبيرًا في تشكيل أو تشكيل أداء الموظف داخل المنظمة.

يمكن أن يشجع التواصل الفعال الموظفين على تحسين بيئة عملهم من خلال المساهمات الإيجابية. أجرى دراسة درست تأثير الاتصال الفعال على إنتاجية العمل في مشاريع الهندسة المدنية في قسم كمبالا المركزي. مقياس للعلاقة الحالية بين الاتصال الفعال وإنتاجية العمل، والمتغيرات التفسيرية الأخرى شملت مدة العمل التي تقضي في الشركة، والمؤهلات التعليمية، والمعلومات في الوقت المناسب عن التغييرات في العمل، والتعاون في العمل، والتدريب المناسب المقدم للموظفين. تم اكتشاف أن طلب الوضوح في الاتصال والمعلومات في الوقت المناسب حول التغييرات التي تؤثر على العمل مفيد لإنتاجية العمل. أيضًا، لتحقيق مستوى الإنتاجية المستهدف، يجب على المديرين تأكيد وضوح أو فهم التعليمات، وتوفير التدريب الكافي للموظفين، والتأكد من وجود التعاون في العمل من خلال توفير الحوافز، وأخيرًا تطوير خطة اتصال جيدة لتقديم المعلومات في الوقت المناسب حول التغييرات التي تؤثر على العمل.

### الأداء التنظيمي

تقوم المنظمات بأنشطة مختلفة لتحقيق أهدافها التنظيمية. هذه الأنشطة القابلة للتكرار هي التي تستخدم العمليات لكي تتجح المنظمة والتي يجب تحديدها كميًا للتأكد من مستوى الأداء وللإدارة لاتخاذ قرارات مستنيرة حول المكان، إذا لزم الأمر، ضمن العمليات لبدء الإجراءات لتحسين الأداء. كان الهدف الرئيسي لمشروع البحث من قبل Kube (2014) هو التحقيق في آثار استراتيجيات الاتصال على الأداء التنظيمي في هيئة موانئ كينيا. كما سعى إلى معرفة كيف تؤثر سياسة الاتصال المفتوح على الأداء التنظيمي، لتقييم كيفية تعزيز الجهد الجماعي للأداء التنظيمي، لتحليل كيف يمكن للهيكل التنظيمي تحسين الأداء التنظيمي، وتحديد أدوار قنوات الاتصال الرسمية على الأداء التنظيمي. الاستنتاج الرئيسي الذي تم التوصل إليه من البحث هو أن استراتيجيات الاتصال تلعب دورًا مركزيًا في الأداء العالي. وخلص البحث إلى أنه لكي يكون أي أداء تنظيمي فعالاً، يجب أن يكون الاتصال بيئة اتصال مفتوحة حيث يشعر جميع أعضاء المنظمة بحرية مشاركة الملاحظات والأفكار وحتى النقد على كل المستويات. شامل - هو الذي يتم فيه اتخاذ خطوات صريحة للقرارات التي تؤثر على عملهم اليومي. المنظمات التي لديها بيئة اتصال سرية تغلق الناس، مما قد يخنق المشاركة ويؤدي إلى ضياع الأفكار والفرص. الشركات التي ينجح مديروها في

إشراك الموظفين في محادثات حول عملهم وأفكارهم ووجهات نظرهم حول القضايا المتعلقة بالمنتجات والخدمات والعملاء وبيئة الأعمال ، تعمل على تطوير ثقافة الشمولية التي تولد النتائج. يجب أن تكون اتصالات الأعمال المدفوعة بالنتائج قابلة للقياس. تحتاج المنظمات إلى التفكير فيما يحتاج الموظفون إلى معرفته للقيام بوظائفهم بفعالية ، وللتفاعل مع العملاء بشكل فعال ، وللعمل كسفراء خارج المنظمة.

يجب أن تحاول المنظمات دمج استراتيجيات اتصال فعالة من شأنها أن تساعد في تعزيز الأداء التنظيمي. اكتشفت دراسة حالة أجرتها كوريا (2008) عن الصندوق الوطني لتأمين المستشفيات في نيروبي لتحديد التواصل الفعال بشأن الأداء التنظيمي أن الافتقار إلى التواصل المناسب يمثل تحدياً للأداء التنظيمي. وقد ظهر هذا بشكل رئيسي في مسألة خدمة العملاء الفعالة. إذا لم يتم نقل المعلومات من قبل شخص إلى آخر بشكل شامل ، فمن المحتمل ألا يحصل العميل على خدمة عالية الجودة وهو المقياس الذي يقيس كفاءة الموظف والأداء التنظيمي العام.

لذلك، يمكن تعريف الأداء على أنه تقييم المكونات التي تحاول تقييم قدرة وقدرة الشركة في تحقيق مستويات تطلعات المكونات باستخدام الكفاءة أو الفعالية أو معايير الإحالة الاجتماعية.

من الناحية الكمية ، يرتبط الأداء وأبعاد المقياس ببعضهما البعض ، أي أنه يمكن قياسه بشكل عام بأبعاد مختلفة على سبيل المثال ، يمكن التعبير عن مستوى الأداء كنسبة مئوية أو قيمة مطلقة بطريقة تجعل من السهل فهمه للمديرين. وفقاً لماكلويد وآخرون. (1997) ، فإن التعبير الكمي لأهداف الأداء هو الطريقة الوحيدة لجعلها ذات مغزى. علاوة على ذلك ، يشير الأداء إلى طبيعة وجودة الإجراء الذي يتم تنفيذه في الشركة لتحقيق وظائفها ومهامها الأساسية لتحقيق ربح. الاتصال هو جزء لا يتجزأ من أي نهج لتحسين الأداء. المنظمات الحريصة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تضع إستراتيجيات اتصال واضحة المعالم. الإستراتيجية المحددة جيداً هي تلك التي تشرك الموظفين وتتوافق مع أهداف أعمال المنظمة. وفقاً لريتشارد وآخرون. (2009) ، يشمل الأداء التنظيمي ثلاثة مجالات محددة لنتائج الشركة: الأداء المالي (الأرباح ، والعائد على الأصول ، والعائد على الاستثمار) ؛ أداء سوق المنتج (المبيعات ، الحصة السوقية) ، وعائد المساهمين (إجمالي عائد المساهمين ، القيمة الاقتصادية المضافة).

## نظرية النظم

بسبب الأصول من تخصصات متعددة ، من المفترض أن تكون نظرية الأنظمة قابلة للتطبيق على الكائنات الحية والسلوك البشري في تخصصات مختلفة (Kast & Rosenzweig, 1972). عند تطبيقها على الاتصال ، تهدف نظرية الأنظمة إلى فهم الترابط بين الاتصالات البشرية وليس التركيز فقط على جانب واحد منها (سكوت ، 1974). وفقاً لنظرية الأنظمة ، يتم تنظيم مكونات كل نظام بترتيب هرمي ، وتتربط المكونات مع بعضها البعض في النظام إلى الحد الذي لا يمكن فيه لمكون واحد أن يعمل بدون دعم المكونات الأخرى على المستوى التنظيمي، المنظمات والمنظمات الأخرى في البيئة مترابطة أيضاً على بعضها البعض. نتائج اتصالات المنظمة لها عواقب على عملها وبالتالي يمكن رؤيتها في أدائها العام. حاولت نظريات مختلفة تفسير وجهة النظر الطارئة هذه للعلاقات بين المنظمة والبيئة.

النهجان اللذان يتم الاستشهاد بهما بشكل شائع في دراسة دور البيئات التنظيمية هما نموذج البيئة السكانية (حنان وفريمان، 1977) ونموذج الاعتماد على الموارد (Pfeffer & Salancik, 1978). يتقارب هذان النهجان حول أهمية البيئات في القرارات والهياكل التنظيمية ولكنهما يختلفان حول دور الاختيار البيئي. يؤكد الأول على عمليات كيفية اختيار المنظمات بشكل تفاضلي وتحديدتها من خلال ملاءمتها ، والتي تقاس بالأشكال الهيكلية لبيئاتها، بينما تركز الأخيرة على العمليات الإدارية النشطة للاختيار التي تسنها المنظمات في التكيف مع البيئة. بمعنى آخر، الاختيار والتكيف هما الآليتان الرئيسيتان اللتان يمكن أن تميزا هذين النهجين، على التوالي.

## القيادة الإدارية

يعتبر مفهوم القيادة حالياً من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري (صادق وآخرون ، 2020). يمكن تعريف القيادة من خلال مراجعة عدد من التعريفات التي قدمها بعض الباحثين والممارسين في مجال الإدارة من مواقفهم المختلفة ، ثم مناقشتها من أجل محاولة الوصول إلى محددات الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة (محمد وآخرون . ، 2019). القيادة بحسب صادق (2019) هي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية يجسدون فيها قائداً يعمل على توحيد جهود مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الموظفين أو تغييره من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معاً (Wali et al ، 2016). وهي



عملية تتم من خلال تأثيرها على سلوك الأفراد والجماعة تجاه الأهداف التنظيمية (عثمان ، 2013). هي عملية إلهام الأفراد لتقديم أفضل النتائج لتحقيق النتائج المرجوة. علاوة على ذلك ، يتعلق الأمر بتوجيه الأفراد في التوجيه الصحيح والحصول على التزامهم وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم (صادق وآخرون ، 2018).

تعمل القيادة الإدارية على توجيه العملية والتأثير فيها على الأنشطة والمهام المطلوبة من أعضاء مجموعات العمل (أحمد وآخرون ، 2017). وهي ظاهرة معقدة لها أبعادها الثلاثة منذ أن تشكلوا في عملياتهم وتأثيراتهم في المناصب القيادية - المرؤوسين - (صادق ، 2015). من جانبه ، يعتقد كريم وآخرون (2016) أن القيادة هي نوع من التفاعل يمكن للفرد (القائد) أن يشجع أو يحفز المجموعة على القيام بعمل يتناسب مع توقعات القائد. القيادة أيضًا يمكن تعريفه على أنه التفاعل بين خصائص القائد وخصائص المرؤوسين بالإضافة إلى المواقف التي يمرون بها من خلال أفراد أو مجموعات نحو تحقيق الأهداف المرجوة (صادق وآخرون ، 2019) وهي القدرة على التوجيه. الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة. إنها عملية تأثير القائد على سلوك المرؤوسين من خلال جعلهم يؤدون العمل المنوط بهم بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق أهداف مشتركة تجاه موقف معين أو موضوع معين. فن التأثير على المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليهم بحماس وصدق وهي القدرة على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على إنجاز ما يقوم به القادة. ع يريد تحقيقه (علي وآخرون، 2019).

### النجاح الاستراتيجي للأعمال

احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي للأعمال مكانة مهمة في الدراسات والبحوث حيث تم تطوير المفاهيم بالفكر التنظيمي من خلال المفاهيم السابقة للكفاءة والفعالية. بالنظر إلى حقيقة أن هذا المفهوم يشير بشكل عام إلى البقاء والقدرة على التكيف والتنمية بغض النظر عن الأهداف التي حققتها المنظمة (محمد ، 2019).

ينبع مفهوم النجاح الاستراتيجي من مدخلين مهمين (مؤشرات) الأول هو الكفاءة والثاني هو الفعالية. لأنه يعطي صورة واضحة عن المنظمة وإنجازاتها.

كان هناك العديد من التعريفات التي تصف النجاح الاستراتيجي ، وفقًا لمؤلفي وباحثين المنظمة. يذكر الركبي (2006) أن النجاح الاستراتيجي يشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والتنمية في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. عثمان وآخرون (2019) عرفه بأنه النجاح الذي تحدده نتائج النشاط المتعلق بالعملاء والموظفين

والمالكين وجميع أصحاب المصلحة من منظور الخارج - الداخل ، وليس من منظور الداخل إلى الخارج. خلص Johnson & Scholes (2002) إلى أن النجاح الاستراتيجي هو النجاح في صياغة الإستراتيجية والتنفيذ والمراقبة. النجاح الاستراتيجي بحسب (الأميري ، 2011) هو قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الأمد مرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى تحقيق مستويات أداء أعلى من أداء المنافسين. أكد صادق وآخرون (2018) أن النمو يصبح بديلاً عن الكفاءة ، وبالتالي فإن المنظمات التي تتميز بنمو مرتفع تعتبر مؤسسات فعالة. تانر (2005) (ينص على أن النجاح الاستراتيجي هو وجود رؤية واضحة لأنشطة المنظمة تساهم في دفعها إلى الأمام ، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها. علاوة على ذلك ، تطوير الأصول غير الملموسة مثل الموظفين الذين يعملون في المنظمة جنباً إلى جنب مع السمعة التنظيمية.

من ناحية أخرى ، أشار صادق وآخرون (2020) إلى أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على كيفية استثمارها في القدرة الفكرية ، لأنها تمثل قيمة حقيقية من خلال نقل التعلم والمعرفة الجديدة إلى جانب وضعها موضع التنفيذ. علاوة على ذلك ، فإن أسباب النجاح الاستراتيجي في الوقت الحاضر تشير إلى رأس المال الفكري وكذلك أن تصبح العامل الرئيسي الذي سيعتمد على نجاح أو فشل المنظمات. أكد هالما والعزاوي (2009) أن القيادة الناجحة تعتمد على المحتوى أكثر من الطريقة. على الرغم من أن القادة يعززون رأسمالهم الفكري كثروة حقيقية من المنظمات (Boudreau & Ramstad، 2002). كما يشيرون إلى أن دور القائد الناجح هو مراقب ومراقب ذكي أن لديهم نظام إنذار مبكر من أجل اغتنام الفرص بالإضافة إلى العمل على رفع مستوى النجاح الاستراتيجي.

### أهميات رئيسية للاتصال في الإدارة

#### (1) أساس اتخاذ القرار والتخطيط

الاتصال ضروري لصنع القرار والتخطيط. إنه يمكن الإدارة من تأمين المعلومات التي بدونها قد لا يكون من الممكن اتخاذ أي قرار. تعتمد جودة القرارات الإدارية على جودة الاتصال. علاوة على ذلك ، يجب إبلاغ قرارات وخطط الإدارة إلى المرؤوسين. بدون اتصال فعال ، قد لا يكون من الممكن إصدار تعليمات للآخرين. يساعد الاتصال الفعال في التنفيذ السليم لخطط وسياسات الإدارة.

## (2) العمل السلس والفعال لمنظمة

على حد تعبير جورج آر تيري ، "إنه بمثابة زيوت التشحيم ، وتعزيز العمليات السلسة لعملية الإدارة." يجعل الاتصال العمل السلس والفعال للمؤسسة ممكناً. فقط من خلال التواصل ، تغيير الإدارة وتنظيم تصرفات المرؤوسين في الاتجاه المطلوب.

## (3) تسهيل التنسيق

الإدارة هي فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين ولا يمكن تحقيق هدف الإدارة هذا ما لم تكن هناك وحدة الهدف وانسجام الجهود. يساعد الاتصال من خلال تبادل الأفكار والمعلومات على تحقيق وحدة العمل في السعي لتحقيق هدف مشترك. يربط الناس ببعضهم البعض ويسهل التنسيق.

## (4) الزيادات الكفاءة الإدارية

يزيد التواصل الفعال من الكفاءة الإدارية. يقال بحق أنه لا شيء يحدث في الإدارة حتى يتم الاتصال. تعتمد كفاءة المدير على قدرته على التواصل بشكل فعال مع أعضاء مؤسسته. فقط من خلال التواصل تنتقل الإدارة أهدافها ورغباتها ، وتصدر التعليمات والأوامر ، وتخصص الوظائف والمسؤوليات ، وتقيم أداء المرؤوسين.

## (5) تعزز التعاون والسلام الصناعي

التواصل الفعال يخلق التفاهم والثقة المتبادلين بين أعضاء المنظمة. يعزز التعاون بين صاحب العمل والموظفين. بدون التواصل ، لا يمكن أن تكون هناك علاقات صناعية سليمة وسلام صناعي. فقط من خلال التواصل يمكن للعمال تقديم مطالبهم ومشاكلهم واقتراحاتهم إلى الإدارة.

### (6) تساعد في إنشاء القيادة الفعالة ، وغيرها

التواصل هو أساس القيادة الفعالة. لا يمكن أن يكون هناك أي عمل قيادي بدون اتصال فعال بين القائد والقائد. التواصل ضروري للغاية للحفاظ على العلاقات بين الإنسان والرجل في القيادة. إنه يجلب المدير (القائد) والمرؤوسين (بقيادة) على اتصال وثيق مع بعضهم البعض ويساعد في إنشاء قيادة فعالة.

### (7) الدافع والمعنويات

الاتصال هو الوسيلة التي يتم من خلالها تعديل سلوك المرؤوسين والتغيير الذي يحدث في أفعالهم. يتم تحفيز العاملين من خلال الاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع معنوياتهم. على الرغم من أن الدافع يأتي من الداخل ، إلا أنه يمكن للمدير أيضًا تحفيز الأشخاص من خلال التواصل الفعال ، على سبيل المثال ، الصياغة المناسبة للرسالة ، والتوقيت المناسب للتواصل وطريقة الاتصال ، إلخ.

### (8) يزيد القدرة الإدارية

يزيد التواصل الفعال من القدرة الإدارية أيضًا. المدير إنسان ولديه قيود على الوقت والطاقة التي يمكنه تكريسها لأنشطته. عليه أن يعين الواجبات والمسؤوليات إلى مرؤوسيه. من خلال التواصل ، يمكن للمدير تفويض سلطته ومسؤوليته للآخرين بشكل فعال وبالتالي زيادة قدرته الإدارية.

### (9) التحكم الفعال

تتضمن الوظيفة الإدارية للتحكم قياس الأداء الفعلي ، ومقارنته بالمعايير التي تحددها الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات ، إن وجدت ، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأفعال المخطط لها مسبقاً. يعمل الاتصال كأداة للسيطرة الفعالة. يجب إبلاغ الخطط إلى المرؤوسين ، ويجب قياس الأداء الفعلي وإبلاغ الإدارة العليا به ، ويجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو إبلاغها لتحقيق الأهداف المرجوة. كل هذا قد لا يكون ممكناً بدون نظام اتصالات فعال.

## (10) الرضا الوظيفي

يخلق التواصل الفعال الرضا الوظيفي بين الموظفين لأنه يزيد الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين. يتم تقليل الفجوة بين الإدارة والموظفين من خلال وسائل الاتصال الفعالة ويتم خلق شعور بالانتماء بين الموظفين. إنهم يعملون بحماس وحماس.

## (11) الإدارة الديمقراطية

الاتصال ضروري أيضا للإدارة الديمقراطية. يساعد على تحقيق مشاركة العمال في الإدارة من خلال إشراك العمال في عملية صنع القرار. في غياب نظام اتصال فعال ، لا يمكن أن يكون هناك أي تفويض أو لامركزية للسلطة.

## (12) يزيد الإنتاجية ويقلل التكلفة

الاتصال الفعال يوفر الوقت والجهد. يزيد من الإنتاجية ويقلل من التكلفة. يتضمن الإنتاج على نطاق واسع عددًا كبيرًا من الأشخاص في المنظمة. بدون التواصل ، قد لا يكون من الممكن العمل معًا في مجموعة وتحقيق فوائد الإنتاج على نطاق واسع.

## (13) علاقات عامة

في عالم الأعمال الحالي ، يتعين على كل مؤسسة تجارية أن تخلق وتحافظ على صورة جيدة للشركة في المجتمع. فقط من خلال التواصل يمكن للإدارة أن تقدم صورة مؤسسية جيدة للعالم الخارجي. يساعد الاتصال الفعال الإدارة في الحفاظ على علاقات جيدة مع العمال والعملاء والموردين والمساهمين والحكومة والمجتمع ككل.

## أهمية الاتصال في المنظمة

- يعزز الاتصال الدافع من خلال إعلام الموظفين وتوضيحهم بشأن المهمة التي يتعين القيام بها ، والطريقة التي يؤديون بها المهمة ، وكيفية تحسين أدائهم إذا لم يكن الأمر على مستوى العلامة.
- الاتصال هو مصدر للمعلومات لأعضاء المنظمة من أجل عملية صنع القرار لأنه يساعد في تحديد وتقييم مسارات العمل البديلة.

- يلعب التواصل أيضًا دورًا مهمًا في تغيير مواقف الفرد ، أي أن الفرد المطلع سيكون لديه موقف أفضل من الفرد الأقل استنارة. تساعد المجالات التنظيمية والمجلات والاجتماعات ومختلف الأشكال الأخرى للتواصل الشفوي والمكتوب في تشكيل مواقف الموظفين.
- يساعد التواصل أيضًا في التنشئة الاجتماعية. في حياة اليوم ، الوجود الوحيد لفرد آخر يعزز التواصل. يقال أيضًا أنه لا يمكن لأحد أن يعيش بدون اتصال.
- كما تمت مناقشته سابقًا ، يساعد الاتصال أيضًا في التحكم في العملية. يساعد في التحكم في سلوك أعضاء المنظمة بطرق مختلفة. هناك مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي وبعض المبادئ والمبادئ التوجيهية التي يجب على الموظفين اتباعها في المنظمة. يجب عليهم الامتثال للسياسات التنظيمية ، وأداء دورهم الوظيفي بكفاءة وإبلاغ رؤسائهم بأي مشكلة عمل أو شكوى. وبالتالي ، يساعد الاتصال في التحكم في وظيفة الإدارة.
- يتطلب نظام الاتصال الفعال والفعال إتقانًا إداريًا في توصيل الرسائل وتلقيها. يجب على المدير اكتشاف العديد من الحواجز التي تحول دون الاتصال ، وتحليل أسباب حدوثها واتخاذ خطوات وقائية لتجنب تلك الحواجز. وبالتالي ، فإن المسؤولية الأساسية للمدير هي تطوير وصيانة نظام اتصال فعال في المنظمة.
- بناءً على ما سبق ، يجب على الباحثين أن يتوصلوا إلى نتيجة مفادها أن النجاح الاستراتيجي هو مجموعة متنوعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة ، وزيادة الإيرادات ، وتشمل القيمة العالية في الأعمال ، والنمو والاستمرار من خلال اعتماد الابتكارات المستمرة ، والتنظيم الأفقي. والتنفيذ الفعال

#### - عرض بعض الدراسات السابقة بما يخص موضوع البحث

توفان ، سي أ. (2016). تأثير الاتصال الإداري على قرارات رفع أداء المنظمة. حوليات جامعة سبيرو هارت ، السلسلة الاقتصادية ، 7 (2) ، 69-80:

تمر العديد من الشركات الرومانية بفترة صعبة ، مما يجعل اهتمام المديرين يتجسد أكثر في الحصول على ربح فوري ونادرًا ما يتعلق ببعض الجوانب الأقل وضوحًا مثل تأثير الاتصال على إنتاجية العمل. في كثير من الأحيان لا يعتبر المديرون الاتصال عاملاً ذا أهمية حقيقية قد يؤثر على أداء الموظفين.

الطريقة التي نتواصل بها مع من حولنا في النشاط المهني ، ولكن ليس فقط ، تضع علامة على النتائج. تؤثر جودة الاتصال الإداري على طريقة استخدام الموارد البشرية والأداء التنظيمي على وجه الخصوص. لكل فرد أسلوب اتصال معين يتكون من التعليم والمهارات والمعتقدات والأهداف الشخصية. لا يضمن دائماً التواصل الفعال والفعال.

يمكن تقدير ضرورة أن يرى المديرون في المرؤوسين ، ولكن أيضاً على أنفسهم ، تغييراً في الموقف تجاه "التواصل العلمي" من خلال إدراك الآثار الإيجابية والسلبية لأسلوبهم في الاتصال وزيادة الوعي بضرورة اكتساب بعض مهارات التواصل.

رحمة، عليان علي، & الفاتح محمد سعيد. (2006). أثر الإتصال الإداري في تحقيق الكفاءة في أداء القوى البيعية بشركات الأغذية (Doctoral dissertation, جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا).

نسبة لأهمية زيادة كفاءة وفعالية أداء القوة البيعية بالقطاع الخاص ونتيجة لكثير من المشاكل التي تواجه هذه القوة في ممارسة عملها، فإن الباحث سعى للخوض في هذا الجانب من جوانب التسويق من خلال محاولة البحث عن معرفة أثر الإتصال الإداري في زيادة كفاءة وفعالية أداء قوى البيع، (رجال البيع)، حيث هدفت الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي يتمثل أهمها في الآتي:- 1. تسليط الضوء على تعريف وأهمية الإتصال الإداري. 2. التعرف على نمط الإتصال الإداري المتبع في مؤسسات القطاع الخاص في السودان. 3. معرفة وتحديد مدى الأثر الرئيسي الذي يمكن أن يلعبه نظام الإتصال الإداري في تحقيق كفاءة وفعالية أداء القوى البيعية في مجال الأغذية. 4. محاولة توضيح دور رجال البيع في تحقيق أهداف الشركة في ظل توفير المعلومات اللازمة عن طريق الإتصال الإداري الفعال، وتحديد الدور المطلوب منهم القيام به من قبل إدارة المبيعات بحكم بوابة الشركة تجاه العملاء والمجتمع. وبعد إختبار الفروض الثلاثة التي وضعها الباحث في خطة البحث، والتي تم إثباتها جميعاً، فإن الباحث توصل إلى أهم النتائج الآتية:- 1. إن الإتصال الإداري يلعب دوراً أساسياً في تحقيق وزيادة الكفاءة والفعالية في أداء القوى البيعية. 2. إن فعالية الإتصال الإداري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتدريب وتبادل المعلومات بين الأطراف ذات الصلة داخل وخارج الشركة، كما يمثل الإتصال الإداري عاملاً مهماً من عوامل حفز القوة البيعية، وبالتالي زيادة مساهمتها في تحقيق أهداف الشركة. 3. هناك معوقات فردية وتنظيمية وبيئية ترتبط بالإتصال الإداري، وهذه العوامل تحد من تحقيق أهداف التنظيم، لكنها تهمل من أغلب الإدارات بمؤسسات القطاع الخاص حسب نتائج هذه الدراسة.

4. لا يمكن لأي شركة القيام ببناء نظام إتصال إداري كفاء وفعال، ما لم تقم الإدارة بالشركة بإعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات، وذلك من خلال السماح لهم بتقديم آرائهم ومقترحاتهم في العمل بالشركة بحكم أنهم الأكثر معرفة بمشاكل التنظيم الداخلية والخارجية نتيجة لإحتكاكهم المباشر بذلك. وعلى ضوء النتائج أعلاه، فإن الباحث وضع التوصيات الآتية: 1. على الإدارات في القطاع الخاص في السودان أن تهتم بالمستويات الإدارية الدنيا في هذه الشركات، أي اعتماد سياسة الباب المفتوح بين الإدارة العليا والعاملين بالمستويات الدنيا من أجل تجويد الأداء وذلك من خلال تبادل الآراء وسماع المقترحات. 2. على الإدارات أن تهتم بتدريب العاملين بقصد زيادة الكفاءة. 3. على مجالس الإدارات وضع خطط تدريبية لتدريب الإدارة لكل المستويات من أجل مواكبة التطور وزيادة الفهم الإداري. 4. على الإدارة أن تهتم ببحوث التسويق والمعلومات التسويقية.

صادق ، ز.م ، خورشيد ، ر. ك ، محمد ، ه.أ. ، عثمان ، ب. (2020). أثر القيادة الإدارية في تحقيق استراتيجيات نجاح الأعمال (حالة الجامعة اللبنانية الفرنسية). المجلة الدولية للعلوم والتكنولوجيا المتقدمة، 29 (2) ، 3102-3095.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإدارية التي يشمل بعدها (الإبداع الإداري ، والقدرة على اتخاذ القرارات ، والثقافة التنظيمية) على تحقيق استراتيجيات نجاح الأعمال التي يشملها بعدها (ابتكارات مستمرة ، وتنظيم أفقي ، وتنفيذ فعال) على أساس وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة اللبنانية الفرنسية في كردستان العراق مدينة أربيل. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم شرح عن متغيرات الدراسة ، والقيادة الإدارية ، واستراتيجيات نجاح الأعمال ، ودراسة تأثير القيادة الإدارية على تحقيق استراتيجيات نجاح الأعمال. تم إعداد استبيان مسح من أجل جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. تم توزيع 50 استبانة مباشرة من قبل الباحثين لشرح الهدف من هذه الدراسة على المبحوثين. وجدت هذه الدراسة أن القيادة الإدارية تؤثر على نجاح استراتيجيات الأعمال. تم تقديم مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج هذه الدراسة ، بهدف تحسين دور القيادة الإدارية في نجاح استراتيجيات الأعمال.

شانون ، د. ، وكاد ، و. (2018). استراتيجيات الاتصال الإداري الفعال:



تعد إدارة مشاركة الموظفين أمراً بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة ، ولكن 85% من المديرين يعانون من إشراك الموظفين. كان الغرض من دراسة الحالة الفردية هذه هو استكشاف استراتيجيات الاتصال الفعالة داخل المنظمة وتحديد كيفية استخدام المديرين لهذه الاستراتيجيات لزيادة مشاركة الموظفين والإنتاجية والفعالية التنظيمية. تم جمع البيانات من الوثائق التنظيمية والملاحظات والمقابلات شبه المنظمة مع 6 مديرين لشركة تقع في الغرب الأوسط للولايات المتحدة. كان جميع المشاركين يعملون بدوام كامل لمدة 3 سنوات على الأقل، وكان لديهم لقب إداري ، وكانوا مسؤولين عن اتصالات الإدارات. تم استخدام طريقة فان كام المعدلة من Moustakas لتحليل البيانات. قدمت نظرية الاتصال الإطار المفاهيمي للدراسة. ثلاثة موضوعات ظهرت من مقابلات المشاركين، والملاحظات، وتحليل البيانات كانت تدريب الموظفين، والتحفيز، والاتساق في الاتصال قد تؤثر نتائج هذه الدراسة على التغيير الاجتماعي الإيجابي من خلال تحسين البيئة التنظيمية التنافسية من خلال المشاركة في المجتمع والمجتمع. تشمل الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي الإيجابي إمكانات المديرين الذين لديهم تقارير مباشرة لتحسين فهمهم لأسباب المشاركة وفك الارتباط، واستراتيجيات الاتصال الداخلية التي تسبب فك الارتباط، وفوائد تنفيذ استراتيجيات المشاركة. قد تزود نتائج هذه الدراسة المديرين بمعرفة حول استراتيجيات مشاركة الموظفين المستخدمة لتحسين الإنتاجية والفعالية التنظيمية داخل الصناعة. يمكن أن تتحسن العلاقات المجتمعية أيضاً نتيجة للتواصل الفعال.

رادوفيتش ماركوفيتش ، وسلامزاده ، أ. (2018). أهمية الاتصال في إدارة الأعمال. في Radovic Markovic ، M. ، & Salamzadeh ، A. (2018). أهمية الاتصال في إدارة الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول التوظيف والتعليم وريادة الأعمال ، بلغراد ، صربيا.

الاتصال ، كوظيفة إدارية ، هي عملية إنشاء وتوصيل وتفسير الأفكار والحقائق والآراء والمشاعر حول أداء العمل والفعالية التنظيمية والكفاءة بالإضافة إلى تحقيق الأهداف في المنظمة. يجب أن يكون المدير متواصلاً فعالاً ولا يمكن لأي منظمة أن تتجح أو تتقدم ، وأن تبني سمعة طيبة بدون مهارات اتصال فعالة. قد تؤدي أنظمة الاتصال الضعيفة إلى سوء الإدارة ونتائج الأعمال السيئة. كان هدفنا في هذه الورقة هو إظهار أن نجاح أي عمل يكمن في التواصل الفعال وأن التواصل الفعال ضروري لبقاء والتقدم في مجال الأعمال. كما أشرنا إلى ضرورة تطوير مهارات الاتصال بشكل مستمر وخاصة في بيئة الأعمال المضطربة.

بوكوا ، جي ، وريستيسكو ، إيه إم (2017). دور الاتصال في تعزيز فعالية عمل المنظمة. مراجعة أكاديمية القوات البرية ، 22 (1) ، 49-57.

الاتصال هو أحد أهم روافع الإدارة التي يمكن للشركة تنفيذها لتشكيل الفرق وتحقيق أداء قيم. الاتصال والإدارة هما نظامان متكاملان وعناصر عمل قوية للنجاح. تعد المهارات الإدارية ضرورية في الأعمال التجارية ، ولكن جميعها لا تقل أهمية عن تلك المتعلقة بقواعد الاتصال والطريقة التي يعرف بها المدير كيفية التفاعل مع موظفيه. لا يعني كونك مديرًا كبح جماح العمل فحسب ، بل يعني في الغالب معرفة كيفية تنسيق الفريق ، ومهارات القيادة ، والأهم من ذلك كله ، التواصل.

جينك ، ر. (2017). أهمية الاتصال في الاستدامة والاستراتيجيات المستدامة. تصنيع بروسيديا ، 8 ، 511-516.

يستلزم الاتصال نقل الأفكار أو المشاعر من قبل المرسل إلى المتلقي عبر وسائل لفظية أو غير لفظية. يكتسب هذا النقل أهمية خاصة في الأعمال التجارية خاصة في قطاع الخدمات حيث يعمل مقدمو الخدمة مع البشر على أساس التواصل. يلعب التواصل دورًا حيويًا في أي خطة أو استراتيجية مستدامة. من أجل تخطيط وتطوير استراتيجيات الاستدامة والاستدامة ، من الضروري أن يعبر الناس عن أنفسهم داخليًا وخارجيًا باستخدام أسلوب (أساليب) الاتصال المناسبة. وبالتالي ، من أجل إنشاء اتصال فعال ، يتعين على المديرين في المنظمة توجيه المتلقي ما يقصدهونه للتواصل بطريقة بسيطة ومباشرة ودقيقة سواء كان ذلك على الطريقة الشفوية أو الكتابية. ولتحقيق هذه الغاية ، ينبغي عليهم أيضًا أن يأخذوا في الاعتبار الاختلافات الجسدية والثقافية من حيث التواصل.

Stanciu ، A.C ، Condrea ، E. ، Zamfir ، C. (2016). أهمية الاتصال في إدارة الجودة. حوليات جامعة Ovidius ، سلسلة العلوم الاقتصادية ، 16 (2) ، 393-396.

من منظور إداري ، يعتبر الاتصال بمثابة عملية تفاهم بين الناس عن طريق تبادل المعلومات. وفقًا لمبدأ "الجودة تبدأ من المدير" ، يصبح دوره حاسمًا ، وإحدى السمات الرئيسية لسلوك المدير هي القدرة على التواصل بشكل فعال.

مهم في أي جانب من جوانب إدارة الجودة، يلعب الاتصال دورًا أساسيًا في تطوير مشاريع الأعمال. كعنصر من مكونات العلاقات العامة، على الرغم من أنه أقل إثارة من الاتصالات التسويقية، فإن اتصالات إدارة الجودة هي نشاط مثير ومفيد للغاية في إدارة المشاريع. تهدف هذه الورقة إلى توضيح الدور الاقتصادي وفوائد استخدام الاتصال كأداة لبرامج إدارة الجودة لتحسين جودة النشاط التنظيمي.

#### - استنتاجات الدراسات السابقة واي قصور ان وجد

جاءت الإستنتاجات من الدراسات السابقة في قصور حيث ان معظم الدراسات لم تكن تحتوي او لم يتم فيها توزيع إستبيان من أجل تحقيق النتائج المطلوبة في البحث لتأكيد تحقيق البحث للأهداف التي تم إجراء البحث من أجل تحقيقها وكانت هذه الدراسات على النحو التالي:

- Stanciu ،A.C ، Condrea ، E. ، Zamfir ، C. (2016). أهمية الاتصال في إدارة الجودة. حوليات جامعة Ovidius ، سلسلة العلوم الاقتصادية ، 16 (2) ، 393-396.
- جينك ، ر. (2017). أهمية الاتصال في الاستدامة والاستراتيجيات المستدامة. تصنيع بروسيديا ، 8 ، 511-516.
- بوكوا ، جي ، وريستيسكو ، إيه إم (2017). دور الاتصال في تعزيز فعالية عمل المنظمة. مراجعة أكاديمية القوات البرية ، 22 (1) ، 49-57.
- رادوفيتش ماركوفيتش ، وسلامزاده ، أ. (2018). أهمية الاتصال في إدارة الأعمال. في Radovic Markovic ، M. ، Salamzadeh ، A. (2018). أهمية الاتصال في إدارة الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول التوظيف والتعليم وريادة الأعمال ، بلغراد ، صربيا.

## الفصل الثالث: النهجية والإجراءات Methodology

### - منهجية دراسة البحث

سوف تستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. حيث أن المنهج الوصفي هو من الأساليب الذي يركز على المعلومات الكافية والدقيقة وذلك خلال فترة أو فترات زمنية محددة من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة علمية.

### - نظريات الدراسة والفرضيات

#### الفرضية الرئيسية الأولى

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأهداف عملية الاتصال الإدارية وأنواعها.

#### ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

**H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وسائل ومعوقات الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

**H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات داخل المنظمة في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

**H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

### - مجتمع الدراسة والعينة للدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات في الاردن، وإن عينة الدراسة اختيرت كعينة عشوائية، فإن حجم العينة يبلغ (95) موظف في مدينة عمان، اما وحدة المعاينة فتكونت من الاداريين والموظفين الداخليين العاملين في الشركة كعينة الدراسة.

الجدول رقم 1 - نتائج تكرارات النوع الإجتماعي

النوع الإجتماعي					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Val id	أنثى	38	40.0	40.0	40.0
	ذكر	57	60.0	60.0	100.0
	Tot al	95	100.0	100.0	

الجدول رقم 2 - نتائج تكرارات الفئة العمرية

الفئة العمرية					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Val id	من 20 - 24	68	71.6	71.6	71.6
	من 25 - 30	19	20.0	20.0	91.6
	من 31 - 35	6	6.3	6.3	97.9

	من 36 above	2	2.1	2.1	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

الجدول رقم 3 - نتائج تكرارات عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Val id	5سنوات فأقل	76	80.0	80.0	80.0
	6 - 10 سنوات	12	12.6	12.6	92.6
	11 - 15سنة	3	3.2	3.2	95.8
	16سنة فأكثر	4	4.2	4.2	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

الجدول رقم 4 - نتائج تكرارات المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Val id	دبلوم كلية مجتمع فما دون	13	13.7	13.7	13.7
	بكالوريوس	71	74.7	74.7	88.4
	ماجستير	5	5.3	5.3	93.7
	دكتورة	6	6.3	6.3	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

- طرق جمع العينات وأساليب تحليلها

اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة، بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

- اختبار صدق الأداة

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الاساتذة ذوي الاختصاص و قد تم اجراء التعديل اللازم على اداة الدراسة حسب الملاحظات التي ابداهها مجموعة من المدرسين في جامعة العلوم التطبيقية وعليه فانه يمكن اعتبار ان اداة جمع البيانات تمتعت بالصدق المطلوب.

- ثبات أداة الدراسة

لقد تم اجراء اختبار الثبات المسمى الفا كرونباخ Alpha Cronbach والذي ينص على ان الاداة تكون ذات ثبات واعتمادية مقبولة اذا زادت نتيجة اختبار معامل الثبات الفاكرونباخ عن 0.60. وقد اظهرت النتائج كما تظهر في جدول رقم (5) ان معدل الثبات للمتغير المستقل يساوي (0.796) وهذا يعني ان اسئلة المتغير المستقل عالية الثبات.

الجدول رقم 5 - نتائج معدل الثبات للمتغير المستقل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.791	.796	4



**الفصل الرابع: تحليل وإختبار الفرضيات Analyze and test hypotheses**
**- الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة**

لقد تم اجراء الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة وقد ظهرت نتائج الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كما تم عرضها في الفصل السابق . اضافة الى ذلك فقد تم اجراء الاحصاء الوصفي بغرض قياس المتغيرات من حيث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، حيث تظهر نتائج المتغير المستقل في جدول (6) ونتائج المتغير التابع في جدول (7).

الجدول رقم 6 - نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل

التحليل الوصفي للمتغير المستقل						
	N	Rang e	Minim um	Maxim um	Mean	Std. Deviation
Q1	95	4	1	5	1.88	.861
Q2	95	4	1	5	1.71	.797
Q3	95	4	1	5	1.67	.791
Q4	95	4	1	5	1.86	.952
Valid N (listwise)	95					

الجدول رقم 7 - نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع

Descriptive Statistics						
	N	Rang e	Minim um	Maxim um	Mean	Std. Deviation
Q5	95	4	1	5	1.89	.928

Q6	95	4	1	5	1.86	.846
Q7	95	4	1	5	1.91	.946
Q8	95	4	1	5	1.76	.808
Q9	95	4	1	5	1.87	.890
Q10	95	4	1	5	1.77	.792
Valid N (listwise)	95					

- نتائج إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأهداف عملية الاتصال الإدارية وأنواعها.

ملخص الجدول رقم 8-a للفرضية الرئيسية الأولى

Mo del	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.570 <sup>a</sup>	.325	.318	.766	.325	44.817	1	93	.000

a. Predictors: (Constant)

جدول رقم 8-b معامل إختبار ANOVA للفرضية الرئيسية الأولى						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.324	1	26.324	44.817	.000 <sup>b</sup>
	Residual	54.624	93	.587		
	Total	80.947	94			

Dependent Variable: a. تتساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوب لإتخاذ القرارات.

Predictors: (Constant), b. يتوفر في الوزارة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر

جدول رقم 8-c جدول معامل الإنحدارات للفرضية الرئيسية الأولى						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.737	.190		3.880	.000
	يتوفر في الوزارة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر	.614	.092	.570	6.695	.000

Dependent Variable: a. تتساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوب لإتخاذ القرارات.

**الفرضيات الفرعية**

**H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وسائل ومعوقات الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

**ملخص الجدول رقم 9-a للفرضية الفرعية الأولى**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.521 <sup>a</sup>	.271	.263	.726	.271	34.589	1	93	.000

a. Predictors: (Constant), اتسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لانخاذ

**جدول رقم 9-b معامل إختبار ANOVA للفرضية الفرعية الأولى**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	18.224	1	18.224	34.589	.000 <sup>b</sup>
	Residual	48.997	93	.527		
	Total	67.221	94			

a. Dependent Variable: تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين بشكل مكثف.  
 b. Predictors: (Constant), اتسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لانخاذ القرارات

جدول رقم 9-c جدول معامل الإنحدارات للفرضية الفرعية الاولى

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.932	.175	5.327	.000	
	تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لانخاذ القرارات	.556	.095	.521	5.881	.000

Dependent Variable: a. تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين بشكل مكثف.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات داخل المنظمة في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

ملخص الجدول رقم 10-a للفرضية الفرعية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2

1	.54 8 <sup>a</sup>	.301	.293	.680	.301	39.988	1	93	.0
---	-----------------------	------	------	------	------	--------	---	----	----

a. Predictors: تسهل الاتصالات الواردة من المديرين العاملين إلى الحصول على المعلومات اللازمة لإنخاذ (Con

جدول رقم 10-b معامل إختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثانية						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.472	1	18.472	39.988	.000 <sup>b</sup>
	Residual	42.960	93	.462		
	Total	61.432	94			

a. Dependent Variable: يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح.  
 b. Predictors: (Constant), تسهل الاتصالات الواردة من المديرين العاملين إلى الحصول على المعلومات اللازمة لإنخاذ القرارات

جدول رقم 10-c جدول معامل الإنحدارات للفرضية الفرعية الثانية						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.810	.165		4.897	.000
	تسهل الاتصالات الواردة من المديرين العاملين إلى الحصول	.556	.088	.548	6.324	.000

	على المعلومات اللازمة لإنخاذ القرارات					
Dependent Variable: a. يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح.						

**H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

ملخص الجدول رقم 11-a للفرضية الفرعية الثالثة									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.456 <sup>a</sup>	.208	.200	.796	.208	24.461	1	93	.000

a. Predictors: (Constant), اتسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لانخاذ

جدول رقم 11-b معامل إختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.511	1	15.511	24.461	.000 <sup>b</sup>
	Residual	58.973	93	.634		
	Total	74.484	94			

a. Dependent Variable: تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العالمين بالدقة.

b. Predictors: (Constant), تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لانخاذ القرارات

جدول رقم 11-c جدول معامل الإنحدارات للفرضية الفرعية الثالثة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.079	.180		5.984	.000
	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لانخاذ القرارات	.427	.086	.456	4.946	.000

a. Dependent Variable: تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العالمين بالدقة.



## الخاتمة

النجاح الاستراتيجي للأعمال هو قدرة الإدارة على امتلاك المعرفة والخبرات والأفكار والتحليل الناجح الدقيق للخبرات بالإضافة إلى تاريخ المنظمات المقابلة ، أو اغتنام الفرص الجديدة بعد تحقيق أهدافها في الوقت المحدد. النجاح الاستراتيجي للأعمال هو التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية للمنظمة. النجاح الاستراتيجي للأعمال هو التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على بناء العلاقات مع العملاء جنباً إلى جنب مع الاحتفاظ بهم ، لأنه المفتاح لتحقيق النجاح من خلال المنافسة في الأعمال التجارية. تركز شركة الاتصالات في الاردن أولاً على الإبداع الإداري ، ثم الثقافة التنظيمية ، وأخيراً القدرة على اتخاذ القرارات بين أبعاد القيادة الإدارية الثلاثة التي تم اختيارها في هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، من بين الأبعاد الثلاثة للنجاح الاستراتيجي التي تم اختيارها في هذه الدراسة.

## التوصيات

يجب البناء حول الأفكار الجديدة وتقييم تحليل الأفكار الجديدة التي يطرحها الأفراد، والتي تساعد القائد الإداري الذي يحاول الصدارة لتجربة أفكار جديدة. يجب على القادة الإداريين اتخاذ قرارات حاسمة للمهام في الوقت المناسب والتي لا يمكن تأجيلها والتي من صلاحيات القادة ليكونوا في قلب الحدث في عملية صنع القرار.

## المصادر والمراجع

Charles, K. (1998). Peak Performance the Art of Communication. Black Enterprise, 117-121.

Herich, L. B. (2008). Effective Communication. New Delhi: Purkus Publishing Company.

Pigors, P. J. (1949). Effective Communication in Industry: What Is Its Basis? New York: National Association of Manufacturers.

Antony, A. (2013). Impact of Effective Communication on Labour Productivity in Civil Engineering Projects: A Case Study of Kampala Central Division.

Kube, C. W. (2014). Effects of Communication Strategies on Organizational Performance: A Case Study of Kenya Ports Authority. *European Journal of Business and Management*, 6, 6-10.

Kuria, K. L. (2008). Effective Communication on Organizational Performance: A Case Study of National Health Insurance Fund Nairobi Branch. University of Nairobi East African Collection.

Macleod, M. et al. (1997). The Music Performance Measurement Method. *Behaviour and Information Technology*, 16, 279.

<https://doi.org/10.1080/014492997119842>.

Richard et al. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35, 718-804.

<https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal*, 15, 447-465.

<https://doi.org/10.2307/255141>.

Scott, W. G. (1974). Organization Theory: A Reassessment. *Academy of Management Journal*, 17, 242-254.

<https://doi.org/10.2307/254978>

Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.

<https://doi.org/10.1086/226424>.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.

Farmer, B. A., Slater, J. W., & Wright, K. S. (1998). The Role of Communication in Achieving Shared Vision under New Organizational Leadership. *Journal of Public Relations Research*, 10, 219–235.

[https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1004\\_01](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1004_01)

Baskin, O., Aronoff, C., & Lattimore, D. (1997). *Public Relations—The Profession and the Practice* (4th ed.). Boston, MA: McGraw–Hill.

Ezezue, B. O. (2008). Effective Communication. An Essential Tool for Organization Growth and Sustainability. *Nigeria Journal of Management Research*, 3.

Donnelly, I. H., Gibson, I., & Vancerich, I. M. (1984). *Fundamentals of Management*. Texas: Business Publication Inc.

Herich, L. B. (2008). *Effective Communication*. New Delhi: Purkus Publishing Company.

Nnamseh, M. (2009). The Role of Communication in Business Success. *Nigeria Journal of Management Research*, 1.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Booth, A. (1986). *The Communication Audits*. Aldershot: Gower Publishing Company Ltd.

Waweru, S. N. (2002). Secondary School Administration. Nairobi: Kenyatta University Press.

Puth, G. (2002). The Communicating Leader, the Key to Strategic Alignment (2nd ed.). Van Schaik.

Fletcher, M. (1999). The Effects of Internal Communication, Leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation: A South African Perspective. Team Performance Management, 5, 150-163.

<https://doi.org/10.1108/13527599910288966>.

Agrawal, V. (2012). Managing the Diversified Team: Challenges and Strategies for Improving Performance. Team Performance Management, 18, 384-400.

<https://doi.org/10.1108/13527591211281129>.

Robert, K. M., George, C. R., & Kendall, P. (1957). Social Theory and Social Structure (pp. 287-293). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sadq Z.M. (2019). The Role of Empowerment Strategies in Achieving Organizational Effectiveness. International Journal of Social Sciences & Educational Studies. 5(3): 110-127. DOI: 10.23918/issues.v5i3p110.

Sadq Z.M. (2019). The Role of Leadership Soft Skills in Promoting the Learning Entrepreneurship. Journal of Process Management. New Technologies. 7(1): 31-48. DOI: 10.5937/jouproman7-20122.

Muhammad Saeed Shahbaz, Abdul Ghafoor Kazi, Beston Othman, Mudaser Javaid, Khawar Hussain, R. Z. R. M. R. (2019). Identification, Assessment, and Mitigation of Environment Side Risks for Malaysian Manufacturing. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 9(1), 3851–3857.

Othman, B. A., Harun, A., Rashid, W. N., Nazeer, S., Kassim, W. M., & Kadhim, K. G. (2019). The influences of service marketing mix on customer loyalty towards Umrah travel agents: Evidence from Malaysia. *Management Science Letters*, 6, 865–876. [http://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl\\_2019\\_72.pdf](http://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl_2019_72.pdf)

Wali, A.I., Sadq, Z.M. and Rasheed, J.S. (2016). The Role of Strategic Information System Characteristics on Customer Service Quality (An Empirical Study at Soran and Sardam Private Hospitals in Iraqi Kurdistan Region Erbil City). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. 3(2): 1778–1790.

Sadq, Z.M., Aljaf, N.A. & Hasan, R.S. (2018). The Role of Human Capital in Achieving Competitive Advantages. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 4(4): 53–63. DOI: 10.23918/issues.v4i4p53.

Sadq, Z.M. (2015). An Assessment of Measuring and Improving Managing Performance through Rewards at Koya University –Kurdistan Region / Iraq. *Journal for Studies in Management and Planning*. 1(6): 280–288.

Sadq Z.M. (2019). The Role of Leadership Soft Skills in Promoting the Learning Entrepreneurship. *Journal of Process Management. New Technologies*. 7(1): 31–48. DOI: 10.5937/jouproman7–20122.

Karim, S.M, Sadq, Z.M. and Al-Ahmedi, M.W. (2016). Equity Capital Sovereignty and Country's Economical Change. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities. 6(2): 1-9.

Ahmed, B.S., Sadq, Z.M. and Omer, S.O. (2017). The Role of Organizational Support in Promoting Creative Direction. Iraqi Administrative Sciences Journal. 1(2): 335-360.

Ali, M.H., Sadq, Z.M. and Ibrahim, S.A. (2019). The Role of Administrative Transparency in Achieving Organizational Health an Empirical Study of a Sample of Lecturers' Views at Koya University. International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics ICABEP2019. Tick International University, Erbil, Iraq. pp: 16-25. DOI: 10.23918/ICABEP2019p5.

Mohammed, H.O. (2019). Relationship between Participatory Decision Making and Job Satisfaction: A Case Study of Private Sector Organizations in Kurdistan-LFU. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. 6(90): 252-261. DOI: 10.18551/rjoas.2019-06.31.

Al-Rukabi, K. N. (2006). Strategic Management - Globalization and Competition, 1st edition, Amman: Dar Wael for publication.

Johnson, G. & Scholes, K., (2002). Exploring Corporate Strategy", 6th edition. (Prentice-Hall, Financial Times).

- AL-Amiri, A. S. A. (2011). The Impact of Strategic Intelligence and Competitive Intelligence on Strategic Success – An Empirical Study on Royal Jordanian Airways Company. Unpublished master dissertation, Middle East University. Amman.
- Tanner. S. J., (2005). Is Business Excellence of any Value? West Yorkshire, Oakland consulting.
- Al-Halalma, E. M., & Al-azzawi, S. F. (2009). Intellectual Capital and its Impact on Business Enterprise Strategic Success: Exploratory Study of Jordan Telecom Corporations. Baghdad College of Economic Sciences University, Issue: 19, 101–164.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2002). From “Professional Business Partner” to “Strategic Talent Leader: “What’s next” for human resource management. Working Paper 02–10, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University. Ithaca, New York.
- Shannon, D., & Cad, W. (2018). Effective management communication strategies.
- Sadq, Z. M., Khorsheed, R. K., Mohammed, H. O., & Othman, B. (2020). The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success Strategies (The Case of Lebanese French University). International Journal of Advanced Science and Technology, 29(2), 3095–3102.
- Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management. In Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A.(2018). The Importance of Communication in Business Management, The 7th International

Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia.

Bucăța, G., & Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49-57.

Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511-516.