

عنوان البحث

الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية
دراسة على الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور

د. محمد خميس إسحق بلال¹ د. أحمد آدم هارون يوسف² د. محمد أحمد بخيت³

¹ قسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية/ جامعة الجنية/السودان. بريد الكتروني: Kabokamiss22@yahoo.com

² قسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية/ جامعة الجنية/ السودان. بريد الكتروني: AhmadVip928@gmail.com

³ قسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد والدراسات التجارية/ جامعة نبالا/ السودان.

HNSJ, 2023, 4(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj4119>

تاريخ القبول: 2022/12/15م

تاريخ النشر: 2023/01/01م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة من (10) موظفاً في الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الإدارية وتحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وأوصت بضرورة إتباع الطرق العلمية الحديثة في كيفية استغلال الاتصالات الإدارية والأثر الذي يحدثه في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يتماشى مع الواقع.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية، فاعلية القرارات الإدارية، السودان، الجنية.

RESEARCH TITLE**ADMINISTRATIVE COMMUNICATION AND ITS ROLE IN ACHIEVING THE
EFFECTIVENESS OF ADMINISTRATIVE DECISIONS
A study on the National Pension Fund in the state of West Darfur****Dr. Mohammed Khamis Ishaq Bilal¹ Dr. Ahmed Adam Haroun Yousef²
Dr. Mohammed Ahmed Bakhit³**

¹ Department of Business Administration/ College of Economics and Social Studies/ University of Geneina/ Sudan. Email: Kabokamiss22@yahoo.com

² Department of Business Administration/ College of Economics and Social Studies/ University of Geneina/ Sudan. Email: AhmadVip928@gmail.com

³ Department of Business Administration/ College of Economics and Commercial Studies/ Nyala University/ Sudan

HNSJ, 2023, 4(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj4119>

Published at 01/01/2023

Accepted at 15/12/2022

Abstract

The study aimed to identify the role of administrative communications in achieving the effectiveness of administrative decision, and this study followed the descriptive analytical approach, and a designed questionnaire was designed and distributed to a sample(10) employees in the National Pension Fund in West Darfur State, and the study concluded that there is a relationship between communications and the effectiveness of administrative decisions.

الجزء الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة**المقدمة :**

تعتبر عملية الاتصالات من العمليات الإدارية التي توليها المنظمة أهمية بالغة سواء أكانت حكومية أو خاصة أو إنتاجية أو خدمية، فضلاً عن ذلك فهي عملية حيوية ديناميكية تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لآخر سواء ذات طبيعة اجتماعية، ثقافية، أو علمية، لذا تعتبر الاتصالات الادارية وظيفية اساسية لسائر العمليات الادارية في تحقيق الفاعليات الادارية بكفاءة عالية، وحيث يكتشف الاتصالات الادارية أخطاء بعض المدراء من خلال التواصل مع المدراء والاقسام الاخرى ويتم معالجتها .

نظراً لأهمية موضوع الاتصالات الادارية والذي أصبح محورياً في عالم الادارة والعمل ولقلة الدراسات في هذا الموضوع سوف يتناول هذا البحث اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية في قطاع حيوي ونشط وهو الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور .

مشكلة البحث :

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية في الصندوق القومي للمعاشات - ولاية غرب دارفور ؟

للاجابة على هذا التساؤل الرئيسي تتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. هل هنالك علاقة بين الاتصالات الرسمية و فاعلية القرارات الادارية في الصندوق القومي للمعاشات ؟
2. هل هنالك علاقة بين الاتصالات غير الرسمية و فاعلية القرارات الادارية في الصندوق القومي للمعاشات ؟

مبررات اختيار الموضوع:

إن هذا الموضوع ليس من باب الصدفة بل كان من وراء ذلك عدة مبررات وعوامل، وقد تنوعت هذه المبررات ما بين ذاتية ترجع للباحث وموضوعية تتعلق بالبحث، ويمكن تلخيصها في الآتي:

المبررات الذاتية:

1. نقص الدراسات المعالجة لهذا الموضوع.
2. الرغبة في معرفة العلاقة بين الاتصالات الادارية وتحقيق فاعلية القرارات الادارية.
3. الرغبة في إلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه.
4. معرفة مدى استفادة الإداريين من الاتصالات الادارية المطبقة داخل المؤسسة.

المبررات الموضوعية:

تم اختيار موضوع الاتصالات الادارية ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الادارية لما له من إرتباط بمجال التخصص، حيث أن الاتصالات الادارية وفاعلية القرارات الادارية فعلاان متلازمان لا يستغني أحدهما عن الآخر بالنسبة لكل المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها وامكانياتها.

اهداف البحث :

تهدف أي بحث علمي للكشف عن الحقائق والتعرف على المعلومات وبيان العلاقات الجديدة بين الأشياء إضافة إلى تطوير وتعديل وتحليل المعلومات المقدمة وقد جاءت هذه الدراسة بهدف :

1. التعرف على العلاقة بين الاتصالات الادارية وتحقيق فاعلية القرارات الادارية.
2. اختيار العلاقة بين الاتصالات الرسمية و تحقيق فاعلية القرارات الادارية.
3. توضيح علاقة الاتصالات غير الرسمية و تحقيق فاعلية القرارات الادارية.
4. التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في تلك المؤسسة.
5. التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الاتصالات الإدارية داخل الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور.

اهمية البحث :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية :

1. أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بالاتصالات الادارية والدور الذي يلعبه في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.
2. ندرة الدراسات التي تناولت الاتصالات الادارية في الصندوق القومي للمعاشات.
3. قد تقيد هذه الدراسة صانعي القرار في التعرف على خصائص الاتصالات الادارية.
4. قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة، وخصوصا في ظل قلة الدراسات السودانية التي تناولت الاتصالات الادارية نظراً لحدائه هذا الموضوع.

فروض البحث :

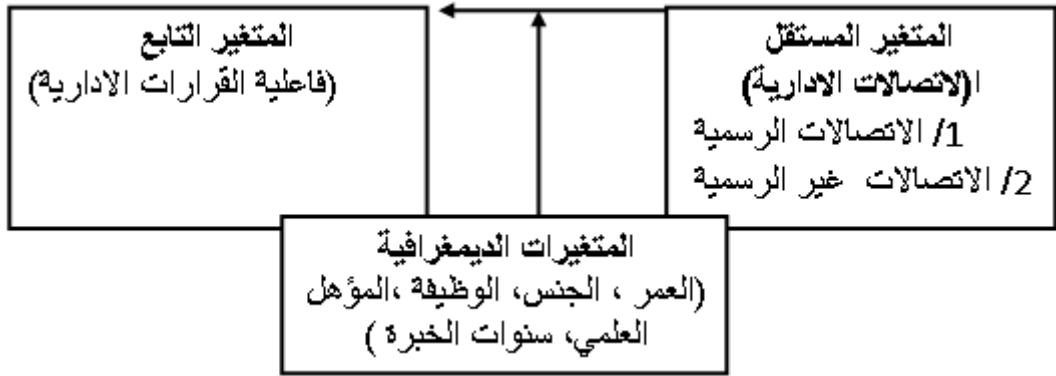
تسعي الدراسة في ضوء مشكلتها ومراجعة الدراسات ذات العلاقة لاختبار صحة الفرض الرئيسي التالي: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية بالصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور المتمثلة في الفروض الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الرسمية وفاعلية القرارات الادارية .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات غير الرسمية وفاعلية القرارات الادارية .

متغيرات الدراسة :

- 1/ متغير التابع: فاعلية القرارات الادارية .
- 2/ متغير المستقل : الاتصالات الادارية.
- 3/ المتغيرات الديمغرافية (العمر –الجنس – الوظيفة – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)

شكل (1-1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة :



المصدر : اعداد الباحث، 2022م

من خلال الشكل رقم (1-1) نلاحظ بأن المتغيرات المستقلة المتمثلة في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية و بمساعدة المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، تؤثر بشكل مباشر على المتغير التابع المتمثل في فاعلية القرارات الادارية

منهجية البحث :

1/ سيعتمد البحث على المناهج الآتية :

1. منهج دراسة الحالة : لتفسير العلاقات بين .الاتصالات الادارية وفاعلية القرارات الإدارية في الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور .
2. المنهج التحليلي الوصفي : وذلك للوقوف على حاضر الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور .
3. لمنهج التاريخي : وذلك للوقوف على ماضي الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور .
4. المنهج الإحصائي : وذلك لتحليل البيانات الواردة في قوائم الاستبيان تطبيقا علي الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور .

حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: يتناول البحث موضوع دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية .
2. الحدود المكانية : تقتصر على الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور
3. الحدود الزمانية : عام الدراسة: 2022م.
4. الحدود البشرية : الموظفين و العمال العاملين في الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور وقد استخدم الباحث الحصر الشامل.
5. الحدود العلمية :اعتماد على الدراسات الحالية في تحديد متغيرات الدراسة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث المتغيرات و المقاييس المستخدمة .

مصادر البحث:

تتمثل مصادر البيانات في الآتي :

1. المصادر الأولية : متمثلة في الاستبيان والملاحظة والمقابلة.
2. المصادر الثانوية : متمثلة في المراجع والكتب والتقارير و النشرات و الدوريات و المجلات وأخري .

مصطلحات البحث:

1. الاتصال: هو عملية نقل معلومات ومهارات واتجاهات من شخص لآخر، من شخص إلى جماعة أو من جماعة إلى أخرى، أو هو تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس، أو هو تفاعل بين طرفين يحقق المشاركة في الخبرة بينهما (بشرى، حنان، 2016، 5).
2. الاتصالات الادارية : هي عملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهمونا وايضا نقل المعلومات ولحاجات والمشاعر والمعرفة التجارية بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى بهدف اقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم (بلال، 2015، ص335).
3. الاتصالات الرسمية : هي الاتصالات التي تعمل من خلال خطوط السلطة الرسمية و المعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة .
4. الاتصالات غير الرسمية : أنها أسلوب من أساليب الاتصالات الإدارية حيث تتدفق المعلومات من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا (الطائي، 2005: 94).
5. فاعلية القرارات الادارية : تعتبر القرارات الادارية من العمليات الاساسية في الادارة أي تنظيم بل تعتبر قلب وجوهرة الادارة نظرا للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرار في ادارة المنظمات كما أن فهم السلوك الاداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام وعملية اتخاذ القرار تعتبر جهود ونشاطات القوى العاملة.
6. العامل: هو ذلك الشخص الذي يتولى القيام بعمل يبذل من خلاله جهداً فكرياً أو عضلياً لإنتاج سلعة أو خدمة أو غيرها، مقابل أجر.

الدراسات السابقة :

هنالك دراسات عديدة بحثت في موضوع الاتصال الإداري ولأجل تحقيق غايات الدراسة تم تقسيم هذه الدراسات إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: الدراسات المتعلقة بالاتصالات الإدارية

1. دراسة : الخوف، 1999	
عنوان الدراسة	مستوى فاعلية عملية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة أربد.
عينة الدراسة	شاغلي الوظائف الإشرافية
هدف الدراسة	التعرف على مستوي فاعلية الاتصال الاداري في القطاع العام.
منهج الدراسة	الوصفي
بيئة الدراسة	محافظة أربد - الأردن
أهم النتائج	وجود معوقات تحد من فاعلية نظام الاتصال السائد في الدوائر الحكومية في محافظة أربد.
2. دراسة : عابد، 2004	
عنوان الدراسة	معوقات الاتصال الإداري وسبل التغلب عليها.
عينة الدراسة	رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت
هدف الدراسة	التعرف على كافة معوقات الاتصال الاداري

منهج الدراسة	منهج دراسة الحالة
بيئة الدراسة	الكويت
أهم النتائج	ضعف قنوات الاتصال بين الكليات والجهات الخارجية.
3. دراسة : Enakavanish, 1999	
عنوان الدراسة	فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات.
عينة الدراسة	مؤسسات المشاريع الحديثة بولاية سيجيريا في ألمانيا
هدف الدراسة	إلى تحليل فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات في مؤسسات المشاريع الحديثة.
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي.
بيئة الدراسة	ألمانيا
أهم النتائج	أن الاتصال والمعلومات في المؤسسات الحديثة لها تأثيرات ايجابية على نجاح المشروع ورضا الأفراد فيه.
4. دراسة: Yamaguchi, 2005	
عنوان الدراسة	أساليب الاتصال بين الأفراد والعدالة الإجرائية في الإدارة للعاملين في اليابان
عينة الدراسة	العاملين
هدف الدراسة	التعرف على أساليب الاتصال بين الافراد والعدالة.
منهج الدراسة	المنهج التجريبي
بيئة الدراسة	اليابان
أهم النتائج	عدم وجود علاقة بين الاتصال والأفرد ، وعدم التأكد من الاستقرار الوظيفي.

المجموعة الثانية : الدراسات المتعلقة بالقرارات الإدارية

5. دراسة : السلطان، 2006	
عنوان الدراسة	المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
عينة الدراسة	العاملين بالدواوين الوزارية - اليمن
هدف الدراسة	إلى بيان مدى استخدام نظم المعلومات الادارية الآلية في دواوين الوزارت.
منهج الدراسة	الوصفي.
بيئة الدراسة	اليمن
أهم النتائج	انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الادارية الآلية وارتفاع استخدام نظم المعلومات اليدوية وهي بدورها تؤثر على القرارات الإدارية.
6. دراسة : العدوان، 2006	
عنوان الدراسة	أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.
عينة الدراسة	العاملين بالمؤسسات العامة الأردنية.
هدف الدراسة	إلى التعرف على أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.
منهج الدراسة	منهج الوصفي ، منهج التاريخي.
بيئة الدراسة	الأردن
أهم النتائج	هنالك علاقة بين خصائص المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

تحليل الدراسات السابقة :

تبين ان الدراسات السابقة والدراسات الحالية تناولت بشكل عام موضوع الاتصالات الادارية وعلاقتها بالقرارات الادارية من خلال أبعاد والتعاريف المختلفة وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق .

اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

1. من حيث المنهج وهي المنهج الوصفي والتحليلي .
2. من حيث المتغير المستقل.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

1. أبعاد المتغير المستقل(الاتصالات الرسمية والغير الرسمية) .
2. المتغير التابع(فاعلية القرارات الادارية) .
3. في بيئة الدراسة
4. الحدود المكانية، والزمانية .
5. النتائج.

الجزء الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الاتصال وعناصر عملية الاتصال

يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المختلفة فيها بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو أكثر أو جماعية صغيرة ومجتمع معين أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل(سلطان،2014: 35) .

الاتصالات التنظيمية والادارية :

يقصد بالاتصالات التنظيمية والادارية تلك الوسائل التي تستخدم معها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى ، وهي وسائل تستخدم اغراض وأهداف المنظمة بصفة اساسية كما أنها تسهل على المديرين والعاملين بالمنظمة(سلطان، 2014:36) .

وما يميز الاتصالات التنظيمية والادارية انها تمثل أنظمة عمل وقواعد وارشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات وهي تتبع بواسطة المديرين المسؤولين والعاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والانجازات والمعوقات ويعني في واقع الأمر حصر وسائل الاتصالات التنظيمية والادارية وذلك بسبب بسط وهوانة الأ حدود لابتكار تصميم هذه الوسائل .

أنواع الاتصالات التنظيمية والادارية :

هنالك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية والادارية فمنها الرسمي وغير الرسمي وأيضا من أعلاه إلى أسفله وغيرها :

1/ اتصالات لنقل معلومات من المنظمة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل ، وهي بالطبع اتصالات من أعلى

إلى الأسفل .

2/ اتصالات لنقل معلومات من المديرين إلى المنظمة أو المستويات الادارية الأعلى بشأن التقدم في الانجاز والمشاكل التنفيذية، وهي اتصالات من أسفل إلى أعلى بينما نجد المعاني اللغوية للاتصال في اللغة العربية يشير إلى (الابلاغ) أو (الاخبار) والروابط .

والاتصال كمفهوم لا يحسب من حيث النشأة على الأعمار الزمنية الحديثة جدا فقد استخدم علماء علم الاجتماع الأوائل تشارلز كولي cooloy وجون ديو derey فوصف كولي الاتصال بأنه ذلك الميكانيترم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل بإشارة هذه الرموز عبر المكان والزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والايماءات والاشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوات الجديدة والبرق والتلفون وكل التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على فهم بعدي الزمان والمكان ويقوم الاتصال في جملته على الاشكال الرمزية المستمدة من الثقافة التي يرتبط بها الفرد أو يتعلمها بالخبرة التشغيلية فالطفل يتعلم كلمة معينة فإنها ترتبط في ذهنه بمعنى محدد كالصلاة .

عناصر عملية الاتصال :

ومن الاطار النظري من وصفه كولمان coleman ومرشال marsh حيث تحدث عن مفهوم الاتصال باعتبار عملية ذات عناصر خمسة تحديد الفاعلية الممكنة لها وهذه العناصر هي(بلال،2015: 36):

1. الشخص أو الجماعة التي تنادي بارسال الرسالة ويطلق على مثل هذا الشخص أو تلك الجماعة مفهوم المتصل .
2. محتوى الرسالة أو مضمونها .
3. المستقل أو المتصل به .
4. الوسيلة المستخدمة لعملية الارسال أو النقل .
5. الاستجابة التي يعكسها هذا المستقبل .

ويرى الباحث ان الاتصال قد ينهى أو يصبح عديم الفاعلية عند أي عنصر من هذه العناصر أعلاه وكذلك فإنها وليدة الاهتمام بكل عنصر من هذه العناصر الخمسة .

اهمية الاتصال وتطوره :

منذ بدء الخليقة مرت البشرية بمراحل تطور بالغة الضرورية والأهمية فقد تطورت وسائل الاتصال فبدأ الاتصال من لغة الاشارات الى عصر اللغة المنطوقة والمكتوبة إلى أن وصل إلى الكتابة قبل ان يكشف الإنسان الطباعة ويدخل في مرحلة ما يسمى بعصر الاتصال الجماهيري بدءاً من الصحافة الورقية إلى وسائل الاتصال المسموعة والمرئية والتي اكتشفها الإنسان في بداية القرن الماضي الذي تم اكتشاف السينما وأجهزة الاتصالات تمهيدا إلى آخر ما توصل إليه على ضوء ذلك يمكننا تتبع تطور مرحلة الاتصال الاساس عبر التاريخ حسب المراحل التالية(حجاب،14:2010):

المرحلة الأولى : عصر الاشارات والعلامات

فقد عرف الإنسان الاتصال المباشر من خلال الأصوات نجد مجردة والمهمة والمدة والصراخ وازضافة الى لغة

الجسد وإيماءات الوجه وإشارات الأيدي والأقدام إلى أن وصل إلى الاتصال المباشر والذي صنفه علماء الاتصال بأنه من أقدم مستويات الاتصال والآخر يعتمد على نقل الرسالة الشخصية بواسطة التوصل لمضمونها وخلال هذه المرحلة تعرض الاتصال إلى عوامل إعاقات تطوره وخاصة العوامل الطبيعية إضافة إلى العوامل الزمانية أي أن الرسالة كانت عملية نقلها من شخص إلى آخر تواجه صعوبات إلا بوجود المرسل والمستقبل وجها لوجه ولمواجهة هذا التحدي توصل الإنسان لنقل مضمون الرسالة باستخدام الدخان نهارا والضوء عن طريق المشاعل ليلاً حيث تمكن الإنسان من تطوير وسائل الاتصال البدائي فلجأ إلى المرايا المعاكسة حتى نقل الإشارات والرموز المختلفة .

المرحلة الثانية : عصر الاتصال اللفظي

وخلال هذه المرحلة انتقل الإنسان من طور العصر الحجري إلى عصر الإقامة والاستقرار في جماعات تزايدت أعدادها مع الأيام وبدأت تخرج لنفسها لغة لخطاب منطوق ثم انتقل الإنسان لممارسة حرفة الصيد والزراعة وتربية الحيوانات ثم بدأ الحضارات تشكل حول الانهار والتجار ، وخلال تلك المرحلة استخدم الإنسان أول نشرة اخبار عرفها التاريخ عن طريق المناداة ثم توصل إلى ظاهرة نقل الاخبار مستخدماً أسلوب الرواية والشعر ، هذا قد توصل الإنسان إلى نقل الرسالة بواسطة البشر من شخص إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر .

المرحلة الثالثة : مرحلة الكتابة

حيث تمكن الإنسان من المجتمع ما بين الرموز والرسومات التعبيرية للكتابة التصويرية وظهرت لأول مرة الكتابة المنطوقة وضيف إليها الرموز والرسوم التعبيرية وعلامات رموزها بذلك أول أنواع الأبجديات ومنها الممارية أو السومرية والهيروغليفية ، وقد قسم المؤرخون الكتابة إلى مرحلتين :

1/ الكتابة على أساس النطق .

2/ الكتابة الألف بائية .

وخلال المرحلة الأولى بذغ فجر جديد من الاتصال الوجيه بين البشر حيث بدأ استخدام المراسلين والعدائين والرجلين على ظهور الخيول والحيوانات لنقل الرسائل عن طريق حمام الزاجل .

المرحلة الرابعة :

وهذه أول ثورة من ثورات الاتصال والتي جاءت بعد الثورة الصناعية وقد ابرزت الانجازات التي حفظها الإنسان في حقل الاتصال فقد عرف الصينيون الطباعة أو النسخ بالألواح الخشبية المحفورة قبل الميلاد بحوالي 1600 سنة وقد انتقلت هذه الطريقة إلى أوروبا في القرن الرابع عشر بواسطة الملاحين الهولنديين إلى أن تمكن جو تنبرغ من اكتشاف الأحرف المعدنية . وفي القرن الخامس عشر ، وعلى ضوء ذلك تطور الفكر الاتصالي حيث انتشر الكتب والصحافة الورقية .

المرحلة الخامسة : عصر الاتصال الجماهيري

حيث بدأ هذا العصر في مطلع القرن التاسع عشر من خلال التقديم الهائل في حقل الصحافة ثم جاءت مرحلة الأقمار الصناعية والتقنية والاذاعات وأجهزة التلفزيون بكل مراحلها وتطوره التي جاءت بعد اكتشاف الكهرباء وتم اختراع الهاتف والبرق وتطورت وسائل الاتصال الجماهيري إلى أن وصلت إلى الفاكس والتلفون النقال والبرق الفضائي والصحافة الالكترونية ... الخ

المرحلة السادسة : مرحلة الاتصال التفاعلي

خلال النصف الثاني من القرن الماضي حيث توصل الإنسان إلى اكتشاف الحاسوب الإلكتروني والرادار والحاسوب الرقمي والاقمار الصناعية المذهلة .

الاتصال الجماهيري (مكاوي، 2010:24) : ماذا تعني بالاتصال الجماهيري

هو عملية تتسم باستخدام وسائل الاتصال الجماهيري في قدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات والأفراد غير المعروفين للقائم بالاتصال حيث تصلهم الرسالة في نفس اللحظة وبسرعة فائقة مع مقدرة على خلق رأى عام ، وعلى تنمية الاتجاهات والانماط من السلوك والقدر على نقل الافكار والمعارف والترفيه وتتمثل وسائل الاتصال الجماهيرية من مرسل الى عدد كبير من الناس وتتمثل مقدرتها الاتصالية باستخدام معدات ميكانيكية أو الكترونية مثل الصحف والتلفزيون والهاتف النقال والاقمار الصناعية والاذاعة وقد نشأت هذه الوسائل في ظل ظروف تاريخية واجتماعية وسياسية ومحلية واقليمية ودولية.

وظائف الاتصالات الادارية

للاتصال عدة وظائف منها :

1/ وظيفة تثقيفية : information function

يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة في جميع نواحي حياتهم المختلفة من صحية واجتماعية وسياسية وتزويد الناس باخبار البيئة والمجتمع الذي يعيشون فيه فالهدف الرئيسي هو تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته .

2/ وظيفة تعليمية : education function

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي بين الأستاذ والطالب فيها أخذ وعطاء وفعل ورد فعل وتعليم وتعلم، وتهدف إلى تغيير السلوك، فالتعليم يعني التغيير المستمر في سلوك الفرد وذلك بتزويد الطالب بالخبرات والمواقف والأفكار والقيم الاجتماعية التي تساعد على التكيف مع مجتمعه ويساهم الاتصال في نقل المعارف والمعلومات والعلوم والتراث من جيل إلى من يساعد على توصيل الخبرات في المجتمع .

3/ وظيفة اجتماعية: sociological function

الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تقوم بنقل معلومات وتهدف الى تغيير السلوك الانساني فالالاتصال اداء فعالة في تكوين العلاقات الانسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس والاتصال كذلك عامل مهم في توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الانساني فالتنمية الاجتماعية تعتمد على الاتصال في العمل على تعبير الاتجاهات والعادات وخلق الرغبة في التغيير في نفوس الناس .

4/ وظيفة سياسية: political function

يساهم الاتصال في التثقيف السياسي ويسهل كذلك الاتصال بين الحاكم والمحكوم ويوطد العلاقة بين القائد وشعبه كما أنه يساهم في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المفروضة وكذلك يساهم الاتصال في التفاهم والسم العالمي عن طريق الدبلوماسية الداعية والذكية.

5/ وظيفة فكرية دينية ideological function religious function

للاتصال دور كبير وفعال في نشر الدعوات والتعاليم الدينية فالإتصال مثلاً يسهم في نشر الدين الإسلامي في شتى بقاع الأرض لكونه رسالة عملية لكل الناس في زمان ومكان فالإتصال اسهم في بناء حضارة اسلامية فاقت كل الحضارات السابقة لكونها مبنية على الإيمان بالعلم . فمن هنا نرى أن دراسة الإتصال هي دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع .

اهداف الإتصال الاداري

يمكن تحديد اهداف الإتصال الاداري في الآتي (مكاوي،24:2010) :

1. اعلام المرؤوسين بالاهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم افرادها والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تحددها أو أي تغييرات اخرى.
2. اعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتغيير بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الاعمال .
3. اعلام الرؤساء بما تم انجازه أو بما لم يتم انجازه وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو بالانحرافات التي لم يكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

انواع الاتصالات :

توجد عدة أنواع وتقنيات للاتصالات سنحصرها على ذكر نوعين رئيسيين منها:

1/ الاتصالات الرسمية : هي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية وقد تكون خارجية وهي بصفة عامة تنقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي (بلال،2010: 30-31) :

أولاً: الاتصالات العمومية وتنقسم الى

1/ الاتصالات النازلة : وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم الى اسفله وتهدف الى نقل الاوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية وغالباً ما تكون النقدية العكسية في هذا النوع من الاتصالات .

2/ الاتصالات الصاعدة : هي الاتصالات الصادر من العاملين إلى الموظف وتضع نتائج تغيير الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والأداء وتحقيق هذه الاتصالات والأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العالمين بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الموظف .

ثانياً: الاتصالات الأفقية

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتفائلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الادارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على تنسيق العمل وتبادل المعلومات وحل المشكلات والاقبال من حد الصرعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين .

ثالثاً : الاتصالات المتقابلة أو المحورية

وهي الاتصالات بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات التجارية بين مختلف التقسيمات وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

2/ الاتصالات غير الرسمية : فإن بعض البحوث حول الاتصالات غير الرسمية وأهميتها في صنع القرارات وصفته هذه البحوث ان التنظيم اللامركزي اكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة إلا أن تلك الدراسات اظهرت عدة أنماط منها:

أ/ النمط الاول : شكل العجلة وهذا النمط يتيح لبعد واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن ينتقل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي الاتصال يتم فيما بينهم هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف .

ب/ النمط الثاني : شكل الدائرة وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

خصائص الاتصال :

1/ الاتصال عملية ديناميكية dynamic process : الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس تتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فتغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا وكذلك في المقابل فإننا تؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم وأفكارهم وسلوكهم فعليه الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكنا في التأثير و التأثير بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الاوضاع الاجتماعية المختلفة ، فعلمية 2/ الاتصال تعني التغيير(العبيد، أبوسعيد، 362:2016) .

3/ الاتصال عملية دائرية circular process : لاتبير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في عملية الاتصال في نسق دائري حيث فيه ارسال واخذ وعطاء وتأثير يعتمد على الاستجابات المرسل والمستقبل .

4/ الاتصال عملية لاتعاد: unrepeat able process تتغير الرسالة الاتصالية بتغيير الأزمان و الأوقاف والجمهوروية والمستقبل وكذلك معناها فرسائل الأمس الاتصالية ليست كرسائل اليوم أو الغد فمن غير المحتمل أن يتيح رسائل متشابهة .

5/ لا يمكن الغاء الاتصال communication in erreversble : ليس من السهل الغاء تأثير الرسالة الاتصالية وإن كان مقصودة لزللة لسان أو لخطاء في تحيز الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي ففي هذه الحال (سبق السيف العدل) وقد تتأسف للمستقبل او تعتذر بارسال رسالة أخرى ولكن من الصعب أن تصب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها .

6/ الاتصال عملية معقدة : الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات أو اماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما يحويه من اشكال وعناصر وأنواع وشروط ويجب اختيارها بدقة عند الاتصال ولا يستقبل الاتصال فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالاتصال .

معوقات الاتصال :

يوجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثون إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل إلى مجموعتين (بال، 2015: 325):

المجموعة الأولى: تعريف المعلومات

تتكون عملية الاتصال من مراحل متداخلة ومعقدة ونظراً للأخطاء التي تحدث في كل منها يتسبب في نشوة معنى أو مهامات غير مقصودة من الاتصال وتتراوح هذه الأخطاء ضمن أربع معوقات أساسية :

أ/ **خصائص المتلقي :** يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفين حول موضوع واحد كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها في الموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنطقة وتصف بالتفائل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره من الموظف على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع .

ب/ **الإدراك الانتقائي :** حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة التي تجنب حد التنافس المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسغت قيمها من قبل ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل .

ج/ **المشكلات اللغوية :** تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصالات تحمل معاني مختلفة للأشخاص المختلفين فقد تكون للكلمة عبارات ومعاني متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة وأدوات تكون اللغة الخاصة بمجموعات فنية معينة من الصعب على أي منهم خارج هذه المجموعة فهمها .

د/ **ضغوطات الوقت :** يشكل الموظفون من أن الوقت هو اندر الموارد ودائماً ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يحضر الموظف امراً شغوفاً بأحد الموظفين لانجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لايسجل هذا الامر في السجلات الرسمية لتحدد من خلاله المسؤوليات الإضافية إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينتقد هذا الأمر بشكل لم يكن اعلا في ذهن الموظف

المجموعة الثانية: حجم المعلومات

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات ، ومن الشكاوي السائدة في أوساط الموظفين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فان العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقاً.

ثانياً: اتخاذ القرارات الادارية**مفهوم عملية اتخاذ القرارات :**

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة عن أداء العاملين و تعني كلمة قرار هناك موقفاً أو مشكلة غير مرغوب فيها ويراد تصفيتها وإيجاد حل لها أي أنها تعني الاختيار القائم على أساس

موضوعية البديل واحد من بين البديلين أو أكثر وتزداد مشكلة اتخاذ القرارات إلى نظام دقيق وفعال للمعلومات ويؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة (محمد الفاتح، 2014: 127).

ويرى هيربرت سايعون أن عملية اتخاذ القرارات مرادفة للعملية الادارية نفسها أو هي الادارة و يعرفها بقوله اتخاذ القرارات هو قلب الأداء أن تكون مستمرة من منطق وسيكولوجيا الاختيار الإنساني على رغم من ذلك فإن العلماء السلوكيين قد درسوا وطرحوا العوامل كثيراً داخل المنظمة التي تؤثر في عملية اتخاذ قرار القرارات .

انواع القرارات :

يمكن تبويب القرارات بعدد من المجموعات المتجانسة بحسب القاعدة المستعملة في التبويب ويمكن اختيار قاعدتين أساسيتين هما القرارات الروتينية وغير الروتينية ومن جهة، وقرارات بحسب البيانات المتوفرة في ظروف تأكد ومخاطر و للتأكيد ومن جهة أخرى (السلطان، 2006: 35) .

أ/ القرارات الروتينية وغير الروتينية : تعتبر مصدراً عند دراسة عملية اتخاذ القرارات فان معظم القرارات تتضمن مواقف تتمثل على مكونات مهيكلة أي محددة أو معرفة جيداً أو غير مهيكلة هي قرارات روتينية فهي تتميز بتكرار وتنطوي على اجراءات نعطيه في اتخاذها وتتخذ في ظروف يسودها لحد الأدنى من تاكد .

ب/ القرارات متخذة في ظروف التأكد ومخاطره وللتأكيد :

1/ تأكد : تسود حالة التأكد عندما يعرف مدير يوثق البدائل المتاحة أمامه.

2/ المخاطرة : تسود ظروف المخاطرة بدرجة اكبر في المواقف الادارية التي تتخذ فيها القرارات .

3/ اللاتأكد تتخذ معظم القرارات في منظمات معاصرة في ظروف اللاتأكد من التعقيد المتزايد .

انماط اتخاذ القرارات الادارية :

هناك تفاوت في أنماط اتخاذ القرارات بين المدراء وهو يعكس الاختلاف بينهم في كيفية ادراك وفهم وتنظيم معارفهم حول المنظمة والبيئة بموجب واحد من الدراسات المعاصرة فإنه يمكن تبويب أنماط متخذي القرار في المنظمة في الاتي (عابد، 2004: 159) :

1/ الحاسم : هو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على الحد الأدنى من المعلومات لفرض الوصول إلى قرار فهو يهتم بالسرعة والنتائج والعمل والتحرك مع اهماله للتقارير والدراسة المفضلة أو أنه يصدها إلى من قام باعدادها أو بوجه غير التخليص .

2/ الهرمي : يقوم المدير هنا بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول الى الحل الأفضل فهو ينص الكمال والدقة والشمول وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة على أنها غير كافية لاتخاذ القرار .

3/ التكاملي : هو المدير الذي يستعمل المعلومات الواسعة و المتنوعة التوليد والحلول العديدة الممكنة في أن واحد وهو يواصل اجراء التعديلات في المنظمة و يرفض التقارير المؤجزة مفضلاً الدراسات المصممة التي تمثل وجهات نظر متعددة الغرض والاحاطة بها .

عناصر اتخاذ القرار :

هناط خمسة عناصر لاتخاذ القرارات الإدارية يمكن حصرها في (مكاوي، 2010: 325):

1/ الهدف من اتخاذ القرار : لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين وتعتقد اهمية القرار على درجة اهمية

الهدف المراد تحقيقه.

- 2/ **الدفع** : لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف مثلا هدف مضاعفة بقيمة المنشأة الدافع
- 3/ **التنبؤ** : هو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين ذلك أن معظم القرارات تتعامل في مستقبل اتجاهاته والمتغيرات المحتملة .
- 4/ **البدائل** : البديل هو الحل الذي تم اختياره من بين عدة بدائل، عادة ما يصنع المدير عددا من الحلول ثم يقوم باختيار بديل.
- 5/ **قيود** اتخاذ القرار يوجه متخذ القرار قيودا عند اتخاذ قرار معين.

مراحل عملية اتخاذ قرار :

هنالك مجموعة من الخطوات لاتخاذ القرار (حجاب، 2010: 426) :

- 1/ **اختيار** : يشير الاختيار الى فرصة الالتقاء من بين مجموعة من البدائل وبالتالي فان النقاء الاختيار يعني عدم وجود قرار ويلاحظ أن حرية المدير في الاختيار ليست حرية مطلقة بل حرية المدير في الاختيار تختلف من موقف لآخر وفق الظروف التي يتخذ منه القرار .
 - 2/ **تحليل المشكلة** : بعد ما تم تحديد المشكلة وتعريفها بوضوح فالخطوة التالية هي تحليلها وهذا يعتمد على حجم البيانات والمعلومات المتاحة التي تؤدي لحل أمثل للمشكلة التي تساعد على تحديد ومعرفة من سيقوم باتخاذ القرار ومن يشارك في ذلك ومن سينفذ القرار ، والفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ ومدى تأثير القرار .
 - 3/ **التعرف على البدائل** : في هذه الخطوة يجب التعرف على اكثر من بديل ممكن حل المشكلة ويشترط وجود بديلين على الاقل حتى يتمكن المدير من اختيار احدهما.
- #### مداخل اتخاذ القرارات الجماعية :

- توجد مداخل عديدة لاتخاذ القرارات الجماعية وهي تختلف فيما بينها من حيث درجة تأثيرها في اتخاذ القرار النهائي ومن اهم هذه المراحل ماييلي(السلطان، 2006: 69) :
- 1/ ان يقوم افراد الجماعة بتقديم النصح للمدير وهو الذي يقوم باتخاذ القرار .
 - 2/ موافقة الأغلبية الجماعية على القرار وفي هذا المدخل يلزم توافق الأغلبية على القرار الجماعي ولا يشترط اجماع كل افراد الجماعة .
 - 3/ اجماع افراد الجماعة على موافقة القرار وفي هذا المدخل يكون دور المدير هو ادارة انتعاش الجماعة او الاجتماع.

بعض الاخطاء الشائعة في صنع القرار :

- 1/ **الخوف من اتخاذ القرار** : عادة ما يبتعد المديرون عن اتخاذ القرارات التي يترتب عليها تغييرات عديد بالمنطقة وكذلك تكون نتائجها غير معروفة على وجه يتعين .
- 2/ **تأجيل القرار لآخر لحظة** : اذا كان هناك متسع من الوقت لدى متخذ القرار اي لا يوجد استعجال لاتخاذ القرار فان للمدير يوجب القرار لآخر لحظة .

صعوبات امام عملية صنع واتخاذ القرارات :

- 1/ عدم وضوح سياسات وأهداف إعداد الوصول إليها بسبب ذلك صياغة الأهداف في قوالب عامة وبلغة يصعب على الموظفين فهمها واستيعابها وتحويلها .
- 2/ عدم توفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب حول المشكلة المراد معالجتها وذلك لصعوبة حجم المعلومات وتصنيفها واسترجاعها .
- 3/ انشغال المسؤولين بالامور الفرعية ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة وعدم الاهتمام اللازم بالامور الضرورية .
- 4/ عدم اهتمام بعض متخذي القرارات بروح المبادرة و الابتكار .

اتخاذ القرار الفردي :

إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية يمارسها الأفراد لذلك فهي تتأثر سلوكهم وهذا التأثير يختلف من شخص إلى آخر ومن موقف إلى آخر ومن اهم الجوانب السلوكية التي تؤثر في قرار الأفراد واتجاهاته ونظريته الذي من حوله لذلك وما لديه من وجهات نظر هي مجموعة من الصفات النفسية الشعورية لذا تؤثر شخصية الفرد في قراراته و احكامه التي يصدرها.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات :

بصفة عامة فان القرار الجماعي يفضل عن القرار الفردي اذا توفرت مجموعة من القنوات سبق مناقشتها ونستعرض الآن أهم مزايا المشاركة في صنع القرار على النحو التالي(مكاوي،2010: 352):

- 1/ تساهم المشاركة في صنع القرار في تدريب وتهيئة صف ثاني من المديرين او صناع القرارات بدلا من تركيز السلطة الذي يقترن بمحدودية عدد متخذي القرار وتزيد الضغوطات عليهم وهذا بروز قد يجعلهم غير اكفاء لصنع القرار .
 - 2/ توفير المشاركة يحتاج لحو من الديمقراطية الإدارية وذلك يساهم بدوره في تهيئة الثقة المتبادلة العلاقات الانسانية الطيبة و الشعور الاقوى بالمسؤولية .
 - 3/ يقلب ان تاخذ المجموع اتجاه بين التفاؤل و التشاؤم لاسيما في مرحلة تقييم البدائل بينما قد يحتاج صانع القرار الفرد للمخاطرة او التحفظ.
 - 4/ يستطيع المشاركون ان يتفهموا طبيعة وابعاد المواقف التي يواجهونها في منظمة ادارتهم أو اقسامهم باعتبار ما يقضي به من تغيير في أمور مثل اجراءات العمل وساعات العمل الخ
 - 5/ تكامل اداء وتجارب معلومات المشاركين في عملية اتخاذ القرار و للمجموعة طاقة اكبر توليد الافكار .
- كما ان المشاركة في اتخاذ القرار على ضوء ما تقدم يساعد على جودة القرار وهذه الجودة التي تجي نتاجاً لسلامة مراحل عملية اتخاذ القرار وبدائل عليها قبول القرار من المعنيين ، سلامة تنفيذه ، وتحقيقه لهدف المخطط .

عيوب القرار الجماعي :

برغم مزايا جماعية القرار ، إلا أنه القرار الجماعي يتصف بمجموعة من العيوب نعرضها على النحو التالي(سلطان،2014: 210) :

- 1/ الزيادة في الوقت والجهد اذا طال النقاش والجدل فإن اتخاذ القرار قد يستغرق وقتاً وقتاً اكثر من اللازم خاصة

لو أكان عددهم كبير .

2/ قد يسطر على المجموعة عضو مؤثر عدواني ذو رأي متسلط قد يكون المدير أو أحد الأعضاء وقد تكون شخصيته أقوى حتى من شخصية المدير وقد يميل الى تحديد بعض اوكل الأعضاء تصريحاً ليدفعهم لقبول بديل براءة مناسبة من وجه نظرة الشخصية وبغض النظر عن الموضوعية .

3/ قد يتحالف عضو ان أو اكثر لاسكات رأي مخالف أو تمرير بديل معين لمصلحة شخصية فردية أو جماعية بغض النظر عن مدى جودة القرار .

4/ قد يتمتع احد اعضاء مجموعة صنع القرار عن تاثير البديل المناسب اما بسبب شخصيته السلبية وقصور ثقته بنفسه أو تأثير بتهديد من الآخرين أو لنظرة الشخصية الضيقة عندما يرى ان الآخرين ببديل معين سيؤدي لتغيير بعض المزايا أو المكانة .

5/ شيوع المسؤولية بين اعضاء فريق صنع القرار حيث يتعذر تحديد مدى اسهام كل عضو ايجابيا أو سلبيا في عملية اتخاذ القرار .

لاتعني هذه السلبيات عدم الاخذ بأسلوب القرار الجماعي كمبدأ كما ان اتخاذ القرار جماعيا لا يعني اطلاقا التشكيك في قدرات المدير ولكن صعوبات تطبيق مبدأ معين لا تعني الفائدة بل تشير لاهمية توفير مقومات ناجحة و القضاء على الاسباب المؤدية الى فشله .

الجزء الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً . إجراءات الدراسة الميدانية:

تتناول أداة الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى تقييم أداة الدراسة كما يلي:

1. أداة الدراسة:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحثون لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة ، وقد أعتمد الباحثون على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية، ينقسم الاستبيان إلى جزأين

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية وتشمل النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، التخصص الدقيق.

الجزء الثاني: يحتوي على أسئلة تتعلق بالبيانات الأساسية للدراسة، والتي تهدف إلى اختبار فرضيات البحث ومعرفة العلاقة بين متغيرات هذه الفرضيات.

2 . إجراءات البحث (مجتمع البحث والعينة) :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في الصندوق القومي للمعاشات ولاية غرب دارفور ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد من مجتمع الدراسة من الموظفين ،العمال ، مجتمع الدراسة الكلي (15

(الذي تم أخذ عينة عشوائية من (10) حيث قام الباحثون بتوزيع عدد(10) إستبانة على المستهدفين واستجابة (10) فرداً أي نسبة الإستبانة المستردة (100%) وهذه تعني النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

3 صدق و ثبات أداة الدراسة الأولية :

للتحقق من مدي صدق وثبات أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على الجهة الأكاديمية المشرفة للبحث ، وهو ذو الخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي ، وحيث تم العمل بملاحظاته لتكون الإستبانة في صورتها النهائية.

4 . اختبار الثبات والصدق:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة ، ويعني الثبات أيضاً أنه اذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموع نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً . كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدي الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار .

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المجموعتين من خلال إجاباتهم على مقياس معين ، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وتم استخدام معامل ألف كرونباخ لكل الفرضيات التي يتضمنها هذه الاستبيان ، وجدول التالي يوضح نتائج هذه الإجراء :

جدول رقم (1) يوضح الثبات والصدق للفرضيتين:

البيان	الثبات	الصدق
العبارات	0.701	0.845
الفرضيات	0.798	0.813

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث، 2022م

يتضح من الجدول رقم (1-2) أن بيانات الاستبيان، 2021م لعينات الاستبيان بلغ 0.701 أي 70% والثبات لفرضيات الدراسة 0.798 أي 79% ، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة ، والصدق لعبارات الدراسة 0.845 ولفرضيات الدراسة 0.813 ، وهذا يعني صلاحية الاستبيان للقياس.

5 - طريقة تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز (SPSS).

فيما يلي المعايير الإحصائية التي أعتمد عليها البحث:

أولاً: تم ترميز وإدخال البيانات إلي الحاسب الآلي لإيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة تم إعطاء وزن لكل إجابة كالتالي: أعطي الرقم (5) لإجابات المبحوثين "أوافق بشدة" ، أعطي الرقم (4) لإجابات المبحوثين "أوافق" ، أعطي الرقم (3) لإجابات المبحوثين "محايد" ، أعطي الرقم (2) لإجابات المبحوثين "لا أوافق" ، أعطي الرقم (1) لإجابات المبحوثين "لا أوافق بشدة". لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في

محاور البحث تم حساب ألمدي (5-1=4) تم تقسيم ألمدي علي المجموع (5) لنحصل على طول الخلية أي ($0.80=5/4$) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة الي أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح المتوسطات الحسابية حسب الصيغة التالية:

من 4.21 و حتى 5.00 يمثل (أوافق بشدة) .

من 3.41 و حتى 4.20 يمثل (أوافق) .

من 2.61 و حتى 3.40 يمثل (محايد) .

من 1.81 و حتى 2.60 يمثل (لا أوافق) .

من 1 الي 1.80 يمثل (لا أوافق بشدة)

ثانياً: تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

ثالثاً: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

رابعاً: تم حساب معمل ألف كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الدراسة.

خامساً: تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

ثانياً . تحليل البيانات الشخصية (البيانات الأولية):

يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية للمبحوثين وهي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص الدقيق) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص المبحوثين علي النحو التالي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	9	90%
أنثي	1	10%
المجموع	10	100%

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث، 2022م

يتضح من الجدول رقم (2) ، أن 90% من إجمالي المبحوثين هم من فئة الذكور وهم الفئة الأكثر من المبحوثين، وفي حين مفردة واحدة منهم من فئة الإناث ، وهذا يدل على أن شريحة الذكور هم الأكثر وذلك نسبة لطبيعة وسياسات العمل بالصندوق القومي للمعاشات والذي يتطلب العمل الكثير .

جدول رقم (3) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
30-40 سنة	4	40%
40 سنة فأكثر	6	60%
المجموع	10	100%

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث، 2022م

يتضح من الجدول رقم (3) ، أن 60% من إجمالي الباحثين هم أعمارهم تتراوح من (40 سنة فأكثر) وهم الفئة الأكثر من الباحثين، وفي حين 40% منهم أعمارهم (30-40 سنة) ، وهذا يدل على أن فئة الخبرة هم الأكثر وذلك نسبة لطبيعة العمل بالصندوق والذي يتطلب الخبرة.

جدول رقم (4) يوضح توزيع الباحثين وفق المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
80%	8	جامعي
20%	2	فوق الجامعي
100%	10	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث، 2022م

يتضح من الجدول رقم (4) ، أن غالبية الباحثين من حملة الشهادة الجامعية حيث بلغ عددهم (8) من عينة الباحثين بنسبة 80%، وفي حين أن 20% منهم من حملة الشهادات فوق الجامعية ، وهذا يدل على أن نسبة التأهيل بالصندوق جيدة .

جدول رقم (5) يوضح توزيع الباحثين حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي
10%	1	أقل من 5 سنوات
20%	2	5 وأقل من 10 سنوات
70%	7	10 سنوات فأكثر
100%	10	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث، 2022م

يتضح من الجدول رقم (5) ، أن 46% من إجمالي الباحثين تتراوح خبراتهم في (10 سنوات فأكثر) وهم الفئة الأكثر من الباحثين، وفي حين 41% منهم (من 5 - 10 سنوات)، 14% هم خبراتهم (أقل من 5 سنوات) ، وهذا يدل على أن الصندوق لديه درجة عالية من الخبرة والدراية.

جدول رقم (6) يوضح توزيع الباحثين حسب المسمى الوظيفي:

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
14%	1	مدير فرع
22%	2	رئيس قسم
5%	3	محاسب
9%	1	مراجع
50%	3	أخرى
100%	10	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث، 2022م

يتضح من الجدول (6) ، أن 30% من المبحوثين هم من فئة (أخرى/ محاسبين)، 20% من فئة (رئيس قسم)، ومفردة واحدة من فئة (مدير فرع/ مراجع)، وهذا يدل على أن الصندوق معتمدة في عملها بشكل كبير على شرائح أخرى وشريحة المحاسبين وذلك لطبيعة عمل بالصندوق.

جدول رقم (7) يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الدقيق

النسبة %	التكرار	التخصص الدقيق
10%	1	بنوك ومصارف
20%	2	إدارة الأعمال
40%	4	محاسب
10%	1	اقتصاد
20%	2	أخرى
100%	10	المجموع

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث ، 2022م

يتضح من الجدول (6) أن 40% من المبحوثين هم من تخصص (المحاسبين)، 20% من تخصص (إدارة الأعمال/ أخرى)، ومفردة واحدة من تخصص (اقتصاد / أخرى)، وهذا يدل على أن الصندوق معتمدة في عملها بشكل كبير على تخصص مختلفة وذلك لطبيعة عمل بالصندوق.

ثالثاً: البيانات الأساسية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المبحوثة):

الهدف الأساسي من هذا البحث هو اختبار فروض البحث، لتحقيق هذا الهدف تم استفسار المبحوثين بمحلية الجنية - ولاية غرب دارفور.

القسم الأول: البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (الاتصالات الإدارية)

جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاتصالات الرسمية

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
5	تستخدم ادارة المؤسسة الاتصالات الرسمية بصفة دورية.	3.54	0.777	1	مرتفعة
3	غياب الاتصالات الرسمية في المؤسسة يؤثر على جودة العمل .	3.46	0.754	2	مرتفعة
2	ان الاتصالات الرسمية في المؤسسة تلعب دورا كبيرا في انجاز العمل .	3.33	0.845	3	مرتفعة
4	أصبحت الاتصالات الرسمية من ضمن اللوائح والقرارات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الاهداف.	3.25	0.654	4	متوسطة
1	الاتصالات الرسمية في المؤسسة يؤدي الى تطوير القرارات الادارية.	3.14	0.478	5	متوسطة
	الأداء ككل	3.19	0.658		متوسطة

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث ، 2022م

من خلال بيانات الجدول رقم (8) يتضح أن مستوى الاتصالات الرسمية كان مرتفعاً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.14-3.54) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعده الاتصالات الرسمية البالغ (3.19) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.478-0.845) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى الاتصالات الرسمية البالغ (0.658) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على أن (تستخدم ادارة المؤسسة الاتصالات الرسمية بصفة دورية)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.777) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (الاتصالات الرسمية في المؤسسة يؤدي الى تطوير القرارات الادارية) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري بلغ (0.478) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاتصالات الغير رسمية

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق		
3	انتشار الشائعات والمعلومات الخاطئة مما يترك اثار سلبية على القرار الاداري.	3.99	0.859	1	مرتفعة جداً		
4	الاتصال غير الرسمي عضوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالقرار الاداري .	3.81	0.568	2	مرتفعة جداً		
2	يؤثر الاتصالات غير الرسمية بشكل غير مباشر على القرار الاداري.	3.50	0.574	3	مرتفعة		
5	هنالك عوامل ودوافع تجعل افراد المؤسسة يعملون معا بطريقة غير رسمية .	3.25	0.854	4	متوسطة		
1	ان الاتصالات غير الرسمية لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المؤسسة.	3.23	0.456	5	متوسطة		
الأداء ككل					3.57	0.857	مرتفعة

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث، 2022م

من خلال بيانات الجدول رقم (9) يتضح أن مستوى الاتصالات غير الرسمية كان مرتفعاً جداً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.23-3.99) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعده الاتصالات الغير رسمية البالغ (3.57) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.456-0.859) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى الاتصالات الغير رسمية البالغ (0.857) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على أن (انتشار الشائعات والمعلومات الخاطئة مما يترك اثار سلبية على القرار الاداري)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.859) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (ان الاتصالات غير الرسمية لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم

لظروف المؤسسة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري بلغ (0.456) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

القسم الثاني: البيانات الخاصة بالمتغير التابع (فاعلية القرارات الإدارية) على النحو التالي:

جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها فاعلية القرارات الإدارية

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
4	ان القرارات الادارية تساعد في حل مجموعة من المشاكل الادارية بالمؤسسة.	4.42	0.956	1	مرتفعة جداً
5	يوجد في المؤسسة قرارات ادارية مرتبطة بالاتصال الرسمي داخل المؤسسة.	4.11	0.784	2	مرتفعة جداً
2	ان فاعلية القرارات الادارية تعمل على تحسين الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.	3.89	0.658	3	مرتفعة جداً
3	الدور الذي تقوم به الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية دور فعال في المؤسسة .	3.54	0.756	4	مرتفعة
1	هنالك علاقة بين الاتصالات الادارية واتخاذ القرارات الإدارية.	3.41	0.854	5	مرتفعة
الأداء ككل		3.67	0.789		مرتفعة

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث ، 2022م

من خلال بيانات الجدول رقم (10) يتضح أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية كان مرتفعاً جداً ومرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.41-4.42) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعدها فاعلية القرارات الإدارية البالغ (3.67) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.658-0.956) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى فاعلية القرارات الإدارية البالغ (0.789) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على أن (ان القرارات الادارية تساعد في حل مجموعة من المشاكل الادارية بالمؤسسة)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري بلغ (0.956) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (هنالك علاقة بين الاتصالات الادارية واتخاذ القرارات الإدارية) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.854) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة :

سيقوم الباحث في هذا الجانب باختبار فرضيات الدراسة وذلك كما يلي :

1/ اختبار الفرضية الأولى:

والتي تنص على : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الرسمية وفعالية القرارات الإدارية)، ولاختبار هذه الفرضية تم بشكل أساسي استخدام أساليب الإحصاء الخاصة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لدي العاملين بال صندوق القومي للمعاشات - ولاية غرب دارفور .

جدول رقم (11) يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى. (حجم العينة:10)

المتغير المستقل	معامل الانحدار β قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
الاتصالات الرسمية	0.254	0.285	0.000
المؤشرات الإحصائية			
(Constant) الثابت			3.524
R معامل الارتباط			0.526
R2 (معامل التحديد)			0.527
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)			1.897
Adjusted R2 (قيمة معامل الارتباط المعدل)			0.410
F change (قيمة F المحسوبة)			21.005
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)			0.000

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث، 2022م

لاختبار هذه الفرضية وبناءً على ما جاء في الجدول (11) أعلاه لقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات تأثير ايجابي (معامل بيتا 0.254) علي الاتصالات الرسمية حيث كانت مستوي الدلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومن الجدول (12) الخاص بتحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى يمكن توضيح مدي العلاقة بين الاتصالات الرسمية وفعالية القرارات الإدارية.

جدول (12) تحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى

المتغير المستقل	المصادر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الاتصالات الرسمية	الانحدار	8.000	1	7.547	21.005	0.001
		2.540	22	0.456		
	المجموع	10.540	23			

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث، 2022م

من الجدولين (11) و (12) لتحليل التباين يتضح أن القيمة المعنوية Sig هي 0.000 وهي أقل من 0.05 المستوي المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F تبلغ (21.005)، بالتالي فإن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير ايجابي للمتغير المستقل وهو الاتصالات الرسمية علي المتغير التابع فاعلية القرارات الإدارية، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.526) أي أن مرتبطة ارتباطاً متوسطاً على فاعلية القرارات الإدارية. إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.527) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (53%) علي المتغير التابع، ولاختبار دلالة معامل التحديد (R²) والتي يستدل من خلالها علي نسبة التباين الذي يفسره الاتصالات الرسمية المتغير المستقل في معادلة الانحدار من تباين مستوى فاعلية القرارات الإدارية المتغير التابع ، فيستخدم تحليل تباين الأحادي الموضح بالجدول (12) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوي الدلالة الإحصائية البالغة (0.001) هي أصغر من (0.05) وبالتالي فإن النتيجة معنوية، أي أن أبعاد الاتصالات الرسمية المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الاعتماد عليه للتأثير على المتغير التابع ، وأيضاً يمكننا الوصول إلي خلاصة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع فاعلية القرارات الإدارية وهي كما يلي:

$$\text{فاعلية القرارات الإدارية} = 3.254 + 0.254 \text{الاتصالات الرسمية}$$

عليه تقبل الفرضية الأولى التي تنص علي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الرسمية وفعالية القرارات الإدارية لدى العاملين بالصندوق القومي للمعاشات- ولاية غرب دارفور.

2/ اختبار الفرضية الثانية:

فرضية نموذج الانحدار الثاني : (توجد علاقة بين الاتصالات غير الرسمية وفعالية القرارات الإدارية) لدى العاملين بالصندوق القومي للمعاشات- ولاية غرب دارفور

جدول (13) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين للفرضية الثانية (حجم العينة:10)

المتغير المستقل	معامل الإنحدار β (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
الاتصالات غير الرسمية	0.578	7.451	0.000
المؤشرات الإحصائية			
الثابت (Constant)		4.002	
R معامل الارتباط		0.878	
R ² (معامل التحديد)		0.879	
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)		0.899	
Adjusted R ² (قيمة معامل الارتباط المعدل)		0.578	
F change (قيمة F المحسوبة)		24.000	
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)		0.001	

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث، 2022م

وبناءً على ما جاء في الجدول (13) أعلاه لقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات غير الرسمية وفعالية القرارات الإدارية، حيث كانت مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومن الجدول (14) الخاص بتحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية يمكن توضيح مدي التأثير.

جدول (14) تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصادر	-المتغير المستقل
0.001	24.000	2.564	1	5.001	الإنحدار	الاتصالات غير الرسمية
		0.456	42	11.000		
			43	16.001	المجموع	

المصدر : بيانات الاستبيان ، إعداد الباحث ، 2022م

من الجدولين (13) و (14) لتحليل التباين يتضح أن القيمة المعنوية Sig هي 0.000 وهي أقل من 0.05 المستوي المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F تبلغ (24.000)، بالتالي فإن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي للمتغير المستقل وهو الاتصالات غير الرسمية علي المتغير التابع فعالية القرارات الإدارية ، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.878) أي أن أبعاد الاتصالات غير الرسمية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً على فعالية القرارات الإدارية، إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.879) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (87%) علي المتغير التابع، ولاختبار دلالة معامل التحديد (R²) والتي يستدل من خلالها علي نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل الاتصالات غير الرسمية في معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع فعالية القرارات الإدارية، فيستخدم تحليل تباين الأحادي الموضح بالجدول (14) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية البالغة (0.001) هي أصغر من (0.05) وبالتالي فإن النتيجة معنوية، أي أن المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الاعتماد علي أبعاد الاتصالات غير الرسمية للتأثير على فعالية القرارات الإدارية وأيضاً يمكننا الوصول إلي خلاصة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع فعالية القرارات الإدارية وهي كما يلي:

$$\text{فعالية القرارات الإدارية} = 2.402 + 0.578 \times \text{الاتصالات غير الرسمية}$$

عليه نقبل الفرضية الثانية التي تنص علي: وجود علاقة بين الاتصالات غير الرسمية وفعالية القرارات الإدارية لدى العاملين بالصندوق القومي للمعاشات - ولاية غرب دارفور.

الجزء الخامس : الخاتمة

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلي النتائج التالية:

1. قبول الفرضية الأولى التي تنص علي: وجود علاقة بين الاتصالات الرسمية وفعالية القرارات الإدارية لدى العاملين بالصندوق القومي للمعاشات - ولاية غرب دارفور.

التقييم الإداري: بمعنى هنالك علاقة طردية بين الاتصالات الرسمية وفعالية القرارات الإدارية أي كلما زادت الاتصالات الرسمية ازدادتفعالية القرارات الإدارية لدى الصندوق.

2. قبول الفرضية الثانية التي تنص علي: وجود علاقة بين الاتصالات غير الرسمية وفعالية القرارات الإدارية لدى العاملين بالصندوق القومي للمعاشات - ولاية غرب دارفور.

التقييم الإداري: بمعنى هنالك علاقة طردية بين الاتصالات غير الرسمية وفعالية القرارات الإدارية ، أي كلما زادت الاتصالات غير الرسمية ازدادت فعالية القرارات الإدارية لدى الصندوق.

3. الصندوق القومي للمعاشات - ولاية غرب دارفور معتمدة على شريحة الذكور أكثر من الإناث وذلك نسبة لطبيعة عمل المؤسسة، والذي يتطلب العمل والاجتهاد، وكما تعتمد على الفئة العمرية من 30- 40 سنة وأيضاً يعتمد على شريحة الجامعين، وكما إن العاملين بالمؤسسة لديهم خبرات عالية متمثلة في (10 سنوات فأكثر)، وتعتمد على تخصص المحاسبة .

4. تستخدم إدارة المؤسسة الاتصالات الرسمية بصفة دورية.

5. غياب الاتصالات الرسمية في المؤسسة يؤثر على جودة العمل .

6. انتشار الشائعات والمعلومات الخاطئة مما يترك آثار سلبية على القرار الإداري.

7. الاتصال الغير الرسمي عضوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالقرار الإداري .

8. إن القرارات الإدارية تساعد في حل مجموعة من المشاكل الإدارية بالمؤسسة.

9. يوجد في المؤسسة قرارات إدارية مرتبطة بالاتصال الرسمي داخل المؤسسة.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج أوصي الباحث بالاتي:

1. إتباع الطرق العلمية الحديثة في كيفية استغلال الاتصالات الإدارية والأثر الذي يحدثه في تحقيق فاعلية

القرارات الإدارية ، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع.

2. ضرورة اهتمام العاملين بالحصول على مؤهلات علمية إضافية.

3. ضرورة اهتمام الصندوق بتحليل فعال للاتصالات الرسمية والغير رسمية وفق الخطط المدروسة.

4. ضرورة تفعيل دور الاتصالات الرسمية والغير الرسمية بالصندوق القومي للمعاشات معاً حتى يؤثر بشكل كبيرعلى فعالية القرارات الإدارية بشكل ممتاز.

5. لأبد أن تشكل الاتصالات الرسمية من ضمن اللوائح والقرارات التي يعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الأهداف..

6. ضرورة أن تتمتع الاتصالات الغير الرسمية بالمرونة و يتطور بشكل ملائم لظروف المؤسسة.

7. لأبد أن تكون هنالك علاقة قوية بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية.

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية

يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية في الآتي:

1. دراسة أثر الاتصالات الرسمية على فعالية القرارات الإدارية بأبعاد مختلفة لكلا المتغيرين.
 2. دراسة أثر الاتصالات غير الرسمية على كفاءة القرارات الإدارية في قطاعات أخرى غير الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور.
 3. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما.
 4. اعتمدت الدراسة على الاستبانة فقط عند قياس المتغيرات، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية استخدام الطرق والمصادر الأخرى مثل الملاحظة والمقابلة لإعطاء نتائج أكثر دقة.
- قائمة المصادر والمراجع :

1. بلال، خلق الله الكانة(2015)، مهارات الاتصال ، عمان ، دار المسرة.
2. حجاب، محمد منير(2010) ، نظريات الاتصال ، الاردن، دار اسامة.
3. الخلوف، إبراهيم(1999)، مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني: محافظة أربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، أربد.
4. السلطان، خالد صالح على، (2006)، المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في اليمن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صنعاء.
5. سلطان، محمد صاحب (2014)، مبادئ الاتصال، عمان، دارالمسرة..
6. عايد، محمد دخيل(2004)، معوقات الاتصال الإداري في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
7. العبيد، أحمد(2006) ، نظريات ومهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، عمان، الدار البازوري.
8. العدوان، شاكراً أحمد طلال(2006)، أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
9. مكاي، حسن(2010)، نظريات الاتصال ، ط2 (عمان: دار الفجر).
10. Engkavanish Sujira, (1999), Aanalysis of the Effectiveness of communication and information Sharingin Virtual Project organizations, Dissertation Abstracts International>
11. Yamaguchi, Ikushi,(2005), Interpersonal communication Tactics and Procedural Justic For Uncertainty Management of Japanese Workers, Jrounal of Business communication