

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Abbas Laghrour University of
Khenchela Faculty of Economics,
Commercial and Management
Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

Department of Management
Sciences Specialization: Business
Administration

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الأكاديمي بعنوان:

دور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية في
المؤسسات دراسة حالة وكالتي سوناغاز باتنة وخنشلة

اشراف الأستاذ(ة):

– د. بوزيدي هدى

من اعداد الطالب(ة):

– شاوي محمد

– سخرية سعد الدين.

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة	الاستاذ
رئيسا	خنشلة	استاذة تعليم عالي	مانع سبرينة
مشرفا	خنشلة	أستاذ محاضر أ	بوزيدي هدى
مناقشا	خنشلة	أستاذ محاضر أ	برهوم علية

السنة الجامعية: 2025 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

قال رسول الله صلى الله عليه وعلى آله وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

الحمد والثناء والشكر الله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة وتوفيقنا لإنجاز هذا البحث.

واعترافاً بالفضل وتقديراً للجميل لا يسعنا في نهاية هذا البحث إلا أن نتوجه إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة: "بوزيدي هدى" لقبولها الإشراف على الرسالة، وعلى توجيهاتها السديدة، ونصائحها الدقيقة، وملاحظاتها القيمة، وسؤالها المستمر عن هذا العمل الذي اعتبرته عملها فلم تدخر جهداً لأجله حتى يتم في أحسن الظروف، وكل ذلك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاها الله عنا خير الجزاء، وبارك الله له في وقتها وعملها، مع التمني لها دوام التفوق والنجاح إلى أعلى المراتب في مشوارها العلمي.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يدرك الساعون مرادهم، وبنوره يستضاء طريق العلم والهدى.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم النبيين، وسراج العالمين، وعلى آله الطيبين الطاهرين، وعلى أصحابه الغر المنتجبين.

وبعد مسيرة علمية مضيئة، حفلت بالبحث، السهر، والمثابرة، أقدم هذا العمل؛ ثمرة سنوات من الاجتهاد والتعب، عربون وفاء وامتنان لمن كانوا عوناً لي وسنداً في رحلتي الأكاديمية: والدتي العزيزة، صاحبة الدعاء الذي لا ينقطع، رمز الصبر والعطاء اللامحدود، التي كانت وما زالت مصدر إلهامي في كل خطوة.

روح والدي الراحل، حسين، الذي وإن واراها الثرى، لم يغب عن وجداني، أستحضر في هذا المقام حكمته، تربيته، وقيمته التي أرساها في شخصي، أهدي إليه هذا التتويج العلمي، راجياً من الله أن يتقبله في ميزان حسناته.

إلى إخوتي الأعزاء... الذين شاركوني الحلم والدرب، وساندوني في الصعاب، لهم مني كل التقدير والمحبة

إلى نفسي... التي لم تستسلم رغم كل العثرات، ووقفت صامدة في وجه كل التحديات، أهديك هذا التقدير، اعترافاً بجهدك، واحتراماً لإصرارك

إلى أستاذتي المشرفة، التي لم تبخل على بعلمها وخبرتها، وأسهمت بتوجيهاتها المنهجية في تطوير هذا البحث والارتقاء به إلى مستواه الأكاديمي المطلوب.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى رمز عزيمتي وسند آمالي وروحي وكياني إلى من لأجله تعبي يهون ويأتي رضاه فوق كل الظروف لأبي الغالي أطل الله في عمره.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من علمتني الصمود والأمل أعظم وأحن إنسانة في الوجود إلى أُمي الحبيبة أطل الله في عمرها.

إلى رفقاء الدرب إخوتي، أهدي هذا البحث؛ لأشكرهم على وجودهم في حياتي وتشجيعي دائماً ودفعي نحو الأمام لاسيما في تلك اللحظات التي كدت أركن فيها لليأس والاستسلام.

إلى خالتي القريبة على قلبي وملهمتي، فقد كنت سعيدا بملاحظاتك وخبراتك البحثية ونصائحك الدائمة.

إلى روح أجدادي رحمهم الله.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى أصدقائي، الذين جمعني بهم هذه الكُلية، أخصّ بالذكر: إيهاب، محمد، عبد النور.

إلى الأصدقاء الأوفياء: رامي، وائل، زكريا ووليد.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية في وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة. معتمدة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. أما فيما يخص التحليل الاحصائي لهذه البيانات فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS؛ واستخدمت أدوات التحليل التالية: معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار T للعينات المستقلة، اختبار تحليل التباين الأحادي F. قد خلصت الدراسة الى أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً محورياً في فعالية القرارات الإدارية بنسب متفاوتة بين الوكالتين، الأمر الذي أظهر حاجة ملحة للتحسين، خاصة فيما يتعلق بتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار وتقييم القرارات المتخذة. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز الاتصال التصاعدي من خلال تشجيع آراء الموظفين وتطوير استخدام التكنولوجيا لتسريع الاتصالات وضمان فعاليتها، معالجة عوائق الاتصال من خلال التكوين المستمر والمتخصص وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لضمان التزامهم بها، وتطوير آليات تقييم دورية لقياس فعالية القرارات.

الكلمات المفتاحية (بالعربية):

الاتصالات الإدارية، القرارات الإدارية، فعالية القرارات، سونلغاز، باتنة، خنشلة.

Abstract:

This study aims to explore the role of administrative communication in enhancing the effectiveness of administrative decisions at the Sonelgaz agencies in Batna and Khenchela. Adopting a descriptive and analytical methodology, the research relied on a questionnaire as the primary tool for data collection. Statistical analysis of the data was conducted using SPSS software, employing the following analytical tools: Pearson's correlation coefficient, Cronbach's alpha reliability coefficient, frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, normality tests, independent samples t-test, and one-way ANOVA (F-test). The study concluded that administrative communication plays a pivotal role in the effectiveness of administrative decisions, albeit to varying degrees between the two agencies. This highlights an urgent need for improvement, particularly in enhancing employee participation in decision-making processes and evaluating implemented decisions. Based on these findings, the study recommends: strengthening upward communication by encouraging employee feedback and leveraging technology to streamline and ensure effective communication; addressing communication barriers through structured and specialized training programs; increasing employee involvement in decision-making to foster commitment; and establishing periodic evaluation mechanisms to measure the effectiveness of decisions.

Keywords:

Administrative Communications, Administrative Decisions, Decision Effectiveness, Sonelgaz, Batna, Khenchela.

فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير
.....	الإهداء
.....	الإهداء
.....	الملخص
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال

أولا: الإطار العام للدراسة

ب	1 - تمهيد
ب	2 - مشكلة الدراسة وأهميتها
ج	3 - فرضيات الدراسة
ج	4 - أهداف الدراسة
ج	5 - أهمية الدراسة
د	6 - حدود الدراسة
د	7 - صعوبات الدراسة:
د	8 - التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

ثانيا: أدبيات الدراسة

6	1 - تمهيد
6	2 - الاتصال الاداري:
6	1.2. تعريف الاتصال الاداري
7	2.2. أهمية الاتصال الاداري
7	2.2. أهداف الاتصال الاداري
8	4.2. أنواع الاتصال الاداري
8	5.2. عناصر الاتصال الاداري
9	6.2. معوقات الاتصال الاداري

3 - القرارات الإدارية.....10

1.3. تعريف القرارات الإدارية.....10

2.3. أنواع القرارات الإدارية.....10

3.3. مراحل اتخاذ القرار.....11

4.3. معوقات اتخاذ القرارات الإدارية.....12

4 - الدراسات السابقة: 12

1.4. الدراسات السابقة باللغة العربية.....12

2.4. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....14

ثالثا: منهجية الدراسة.....18

1- تمهيد.....18

2- منهج الدراسة.....18

3- مصادر جمع البيانات.....18

1.3. المصادر الأولية.....18

2.3. المصادر الثانوية.....18

4- مجتمع وعينة الدراسة.....18

5- أداة الدراسة.....19

6- صدق أداة الدراسة: 21

7- أساليب التحليل الإحصائي.....27

رابعا: نتائج الدراسة.....30

1- تمهيد:.....30

2- وصف متغيرات الدراسة.....30

1.2. البيانات الشخصية.....30

2.2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.....36

3- اختبار فرضيات الدراسة.....42

1.3. وكالة سونالغاز باتنة.....43

2.3. وكالة سونالغاز خنشلة.....46

خامسا: مناقشة النتائج.....50

1- مناقشة النتائج.....50

50.....	1.1. وكالة سونلغاز باتنة.
52.....	2.1. وكالة سونالغاز خنشلة.
57.....	2- المقترحات
57.....	3 - آفاق الدراسة.

فهرس الجداول

- الجدول رقم 01: توزيع مجتمع الدراسة "الموظفين" حسب الوكالات..... 19
- الجدول رقم 02: محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور..... 20
- الجدول رقم 03: مقياس ليكرت (LIKERT) الحماسي..... 20
- الجدول رقم 04: أطوال الفئات والاتجاه الموافق لها..... 20
- الجدول رقم 05: المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها..... 21
- الجدول رقم 06: الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاول (الاتصالات الادارية)..... 22
- الجدول رقم 07: الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (القرارات الادارية)..... 22
- الجدول رقم 08: ارتباط المحورين مع الاستبيان ككل..... 23
- الجدول رقم 09: الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاول (الاتصالات الادارية)..... 24
- الجدول رقم 10: الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (القرارات الادارية)..... 24
- الجدول رقم 11: ارتباط المحورين مع الاستبيان ككل..... 25
- الجدول رقم 12: قياس ثبات الإستبانة لكل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان..... 25
- الجدول رقم 13: قياس ثبات الاستبيان لكل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان..... 26
- الجدول رقم 14: نتائج اختبار كومولجروف _ سمرنوف في توزيع البيانات..... 26
- الجدول رقم 15: نتائج اختبار كومولجروف _ سمرنوف في توزيع البيانات..... 27
- الجدول رقم 16: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس..... 30
- الجدول رقم 17: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الاداري..... 31
- الجدول رقم 18: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة..... 32
- الجدول رقم 19: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس..... 33
- الجدول رقم 20: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الاداري..... 34
- الجدول رقم 21: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة..... 35
- الجدول رقم 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصالات الإدارية..... 36
- الجدول رقم 23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقرارات الادارية..... 38
- الجدول رقم 24: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الاتصالات الادارية..... 40
- الجدول رقم 25: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور القرارات الادارية..... 41
- الجدول رقم 26: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وتحسين القرارات الإدارية..... 43
- جدول رقم 27: اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس (INDEPENDENT SAMPLES T TEST)..... 44
- الجدول رقم 28: تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المستوى الإداري ONE WAY ANOVA..... 44
- الجدول رقم 29: تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير سنوات الخبرة ONE WAY ANOVA..... 45

- الجدول رقم 30: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وتحسين القرارات الإدارية 46
- جدول رقم 31: اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس (TEST T SAMPLES INDEPENDENT) 47
- الجدول رقم 32: تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المستوى الإداري (ANOVA WAY ONE) 47
- الجدول رقم 33: تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير سنوات الخبرة (ANOVA WAY ONE) 48

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 31
- الشكل رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الاداري. 32
- الشكل رقم 03: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة. 33
- الشكل رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. 34
- الشكل رقم 05: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الاداري. 35
- الشكل رقم 06: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة. 36

أولاً: الإطار العام للدراسة

1. تمهيد
2. مشكلة الدراسة وأهميتها
3. فرضيات الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. حدود الدراسة
7. صعوبات الدراسة
8. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

أولاً: الإطار العام للدراسة

1 - تمهيد

تعد الاتصالات الإدارية وظيفة تنظيمية أساسية تساهم في ضمان فعالية العمليات الإدارية داخل المؤسسات، إذ ترتبط مباشرة بتدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية. وتكتسي هذه الوظيفة طابعاً استراتيجياً نظراً لدورها الفعال في تسهيل الاتصالات الرسمية وتحقيق الانسجام بين الهياكل التنظيمية.

في المقابل، يعتبر القرار الإداري من أبرز مخرجات العملية الإدارية، ويعد مؤشراً على كفاءة التنظيم وفعالية الإدارة. ويقاس هذا المفهوم بمدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال الاعتماد على معطيات موضوعية، واختيار البدائل المناسبة والتوقيت الملائم. وتتوقف فعالية القرارات الإدارية على فعالية نظام المعلومات والتفاعل الوظيفي بين مختلف الوحدات.

لذا وجب تحليل دور الاتصالات الإدارية في تحسين فعالية القرارات الإدارية، من خلال دراسة ميدانية في مؤسستين تابعتين لقطاع استراتيجي في الجزائر - وكالة سونلغاز باتنة ووكالة سونلغاز خنشلة-. للوقوف على كيفية تأثير قنوات وأساليب الاتصال التنظيمي على جودة القرار الإداري، باعتبار الاتصال مدخلاً وظيفياً يساهم في تحسين نجاعة التسيير ورفع كفاءة الأداء.

2 - مشكلة الدراسة وأهميتها

تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في ضمان فعالية قراراتها الإدارية، وهي فعالية ترتبط بجودة نظم الاتصال الداخلي، إذ يُعد هذا الأخير عاملاً حاسماً في توفير المعلومات واتساق التوجيهات وتنسيق الجهود. من هذا المنطلق، جاء اختيار الموضوع الذي لم يكن فقط إجابة على سؤال بحثي، بل استجابة لحاجة ميدانية ملحة تتطلب فهماً لتأثير الاتصال الإداري على فعالية القرارات الإدارية. وتم طرح السؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله إشكالية البحث كما يلي:

ما هو دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية في وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة؟

إن الإشكالية المطروحة بالصيغة أعلاه تفرض الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى توفر قنوات الاتصال الإداري الرسمية وغير الرسمية داخل وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة؟
- ما أثر كفاءة الاتصال الإداري بين مختلف المستويات الإدارية على سرعة اتخاذ القرار وجودته في وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة؟
- ما هي أبرز المعوقات الاتصالية التي تؤثر على فعالية القرارات الإدارية داخل وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة؟

3 - فرضيات الدراسة:

ولكي يتم القيام بدراسة يراعى فيها كل من الإشكالية المطروحة أعلاه، فقد تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي: " توجد علاقة ارتباط بين الاتصالات الادارية وتفعيل القرارات الإدارية في وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة".

وبغرض التحقق من هذه الفرضية والحصول على إجابات واضحة، فقد تمت تجزئتها إلى أربع فرضيات على النحو المبين أدناه:

- **الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود الى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخاصة بدور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية بوكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة.
- **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود الى متغير المستوى الإداري، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخاصة بدور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية بوكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة.
- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود الى متغير سنوات الخبرة بالنسبة لمحاور الاستبيان الخاصة بدور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية بوكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة.

4 - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بناء على الطرح السابق لإشكالياتها وفرضياتها بشكل أساسي إلى دراسة دور الاتصالات الإدارية في تفعيل القرارات الإدارية من خلال دراسة ميدانية في وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر من بينها:

- التعرف على مستويات واليات الاتصال الإداري في وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة؛
- قياس مستوى فعالية القرارات الإدارية في وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة؛
- دراسة دور كل نوع من أنواع الاتصال الإداري على فعالية القرارات الإدارية في وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة؛
- المساهمة في دعم تفعيل القرارات الإدارية في وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة من منظور الاتصالات الإدارية من خلال نتائج ميدانية وحقيقية.

5 - أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في الاتصالات الإدارية، أما المتغير التابع فتمثل في فعالية القرارات الإدارية ومنه يمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على أحد المواضيع الفعالة في علم التسيير، وهو الاتصال الإداري، وربطه بفعالية القرارات الإدارية؛
- الاستجابة لحاجة ميدانية فعلية داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية ذات الطابع الخدمي، خاصة في ظل السعي نحو الجودة والتميز؛
- المساهمة في تطوير الفهم النظري والتطبيقي لمفاهيم الاتصال الإداري وفعالية القرارات الإدارية في السياق الأكاديمي؛
- تقديم نتائج قابلة للتطبيق على مستوى المؤسسات التي تنتمي الى نفس القطاع بهدف تحسين الأداء الإداري والبشري.

6 - حدود الدراسة

- الحدود المكانية: وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة.
- الحدود الزمنية: جانفي - ماي 2025؛
- الحدود الموضوعية: إبراز وتحليل دور الاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية من حيث الدقة، السرعة، الجودة والمشاركة في سياق تنظيمي رسمي في وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة.

7 - صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على موافقة وكالة سونلغاز باتنة نظرا لوجود اتفاقية تعاون يجب ابرامها مع الكلية في وقت محدد؛
- محدودية التعاون من بعض الجهات الإدارية.

8 - التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

- الاتصالات الإدارية: مجموعة من العمليات التنظيمية التي تتمكن من تبادل المعلومات الرسمية بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، قصد تنسيق الأنشطة، دعم اتخاذ القرار وتسهيل تنفيذ المهام، وذلك عبر قنوات اتصال محددة، مكتوبة أو شفوية، صاعدة أو نازلة أو أفقية، تستخدم لضمان الانسياب المعلوماتي والكفاءة الإدارية.
- فعالية القرارات الإدارية: هي قدرة القرار المتخذ على تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان ملاءمة القرار للمعطيات المتوفرة، واستناده إلى معلومات دقيقة، ومشاركته للمستويات التنظيمية المعنية، مما يعزز قابلية تنفيذه وكفاءة أثره على الأداء المؤسسي.

ثانيا: أدبيات الدراسة

1. تمهيد
2. الاتصال الاداري
3. القرارات الإدارية
4. الدراسات السابقة

ثانيا: أدبيات الدراسة

1 - تمهيد

تُعد الاتصالات الإدارية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث تشكل حلقة الوصل بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين داخل المؤسسة. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، أصبحت عملية اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة أكثر تعقيداً، مما يتطلب توظيفاً أمثل لأساليب الاتصال الفعالة لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس ودقيق.

2 - الاتصال الاداري:

1.2. تعريف الاتصال الاداري:

يعرف الاتصال على أنه:

- "العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل افكار او معاني او معلومات على شكل رسائل كتابية او شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنقل هذه الافكار الى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها". (مسلم, عبدالله حسن، 2015، صفحة 15)
- "عملية اجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض. (بودالي بن عون، 2020، صفحة 153)
- أما الاتصال الإداري فيعرف على أنه:
- "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة". (رويم فائزة، 2012)
- عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المؤسسة وذلك باستخدام اللغة أو الاشارات أو المعاني أو المفاهيم للتأثير على السلوك". (شوشة مسعود و اخرون، 2017، صفحة 78)
- من خلال ما تقدم نستنتج أن الاتصال الاداري هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين الموظفين في المؤسسة من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم في المؤسسة بصورة تحقق أهدافها. وقد يحدث ذلك وفق التنظيم الرسمي أو وفق التنظيم غير الرسمي.

2.2. أهمية الاتصال الإداري:

- إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله، حيث أن العديد من الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية وفي (15%) على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة. ومنه نستنتج أن الاتصال الإداري ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي. (زرقط خديجة وآخرون، 2023، صفحة 14)
- تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه ضرورة لتحسين الإشراف وفعاليته وضمان السلامة ونجاح برامج التدريب إذ ليس على المدرب أن يكون مدركا لما يقول ومتحققا من سلامته بقدر ما يجب أن يتأكد من فهم المتدرب ومدى استيعابه؛
- كما تساهم الاتصالات الإدارية أيضا في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة. (وردة برويس، 2015، صفحة 113)
- وتمثل الاتصالات جزء كبير من وقت المدير وبالتالي لابد من ضرورة رفع كفاءتهم في هذه العملية. (فوزي سعد و آخرون، 2020)

2.2. أهداف الاتصال الإداري:

تنقسم أهداف الاتصال الإداري الى: (شوشة مسعود و آخرون، 2017، صفحة 79)

- **أهداف خاصة بالموظفين:** إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين بالمما تاما بما يجري داخلها من أمور تهمهم هذا بقيام الادارة علاقات مع الموظفين على أسس من التفاهم والثقة وأن تزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل؛
- **أهداف خاصة بالقيادات الإدارية:** تتميز الأعمال الإدارية عادةً بترابطها الوثيق عبر مختلف المستويات القيادية. لذا، حين يتخذ أحد المديرين قرارًا ما، فإنه يعمل على التواصل مع نظرائه في الإدارات الأخرى لضمان تنسيق الجهود، وتوحيد الرؤى، ومتابعة تطورات الأعمال ذات الصلة؛
- **أهداف خاصة بالجمهور:** إن الاتصال بين المؤسسة وجمهورها وعملائها أهمية خاصة، فالمؤسسة يهتمها إقامة نظام اتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الانتاج أو الخدمة التي تقدمها. فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها وعن جهودها.

4.2. أنواع الاتصال الإداري:

من خلال ما جاء في تعريف الاتصال الإداري؛ كونه قد يكون رسميا أو غير رسمي فسنتعرف فيما يلي على هذين النوعين وعلى الأشكال المختلفة لكل منهما.

1.4.2. الاتصال الرسمي:

فيحدث الاتصال بين الأعضاء وفقا للوائح والتعليمات والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة وينقسم الاتصال الرسمي إلى: اتصال عمودي واتصال أفقي. (رويم فائزة، 2012، صفحة 59).

الاتصالات العمودية: تنقسم بدورها إلى:

- **اتصالات نازلة:** هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من الرئيس إلى المرؤوسين في المدرسة من موظفين ومستخدمين ... الخ)، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات؛
- **اتصالات صاعدة:** هي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير، واستعداداته الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير. (مسلم، عبدالله حسن، 2015، صفحة 23)

الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري (الهرمي) في المؤسسة، وهي هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المؤسسة، حيث نجد كثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها بدون التنسيق بين الزملاء في العمل.

2.4.2. الاتصال الغير رسمي:

وهي تلك الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية. وتتم هذه الاتصالات بين مستويات مختلفة داخل المؤسسة أو خارجها. (عبد المقصود أحمد النجار، 2020، صفحة 88).

5.2. عناصر الاتصال الإداري:

تتمثل عناصر الاتصال الإداري في: (بودالي بن عون، 2020، صفحة 155)

- **المرسل:** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشركوه في أفكار أو اتجاهات معينة؛
- **الرسالة:** هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المطبوعة أو غير المطبوعة؛

- **الوسيلة:** هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة؛
- **مستلم الرسالة:** قد يكون فردا أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام، وتوجد عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم، حيث يجب أن يكون هذا الأخير على درجة من الثقافة والتعليم فيما يختص مع نوع الوسيلة الاتصالية لكي يكون قادرا على التعامل مع المعلومات المنقولة بكفاءة، بحيث يكون على دراية بالمختصرات اللفظية والمصطلحات الوظيفية المختلفة. (وردة برويس، 2015، صفحة 119)

6.2. معوقات الاتصال الاداري:

تتمثل المعوقات أو صعوبات الاتصال الاداري فيما يلي: (محمد خميس إسحق بلال و اخرون، 2002، صفحة 304)

- 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؛
- يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة اسباب منها الحاجة التي تجنب حد التنافس المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غرض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع معتقداته؛
- تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصالات تحمل معاني مختلفة للأشخاص المختلفين فقد تكون للكلمة عبارات ومعاني متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة.

بينما ترى (شيرين محمد وسيم محمود و اخرون، 2014، صفحة 142) ان معوقات الاتصال الاداري تتمثل في:

- الاتجاهات السلبية لدى المرسل، وعدم توفر الاستعداد الكافي، والعلاقات الودية لدى أطراف عملية الاتصال؛
 - ضعف روح الفريق بين العاملين بالإدارات المختلفة داخل الجامعة وسوء العلاقات الإنسانية بين هذه الإدارات ووجود الصراع المستمر بين بعضها البعض؛
 - قلة التعاون والترابط الواضح بين الوحدات والأقسام، حيث توجد تباعد وانعزال.
- إضافة الى الجو النفسي الاجتماعي السائد في المؤسسة وهو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين الموظفين أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون. (رويم فائزة، 2012، صفحة 56)

3 - القرارات الإدارية:

1.3. تعريف القرارات الإدارية:

تعرف القرارات الإدارية على أنها:

- " عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق هدف معين أو حل مشكلة تواجه المؤسسة. تعتبر القرارات الإدارية من الوظائف الأساسية للإدارة، حيث تشمل تحديد الأهداف، وضع الخطط، تخصيص الموارد، وتوجيه الجهود لتحقيق النتائج المرجوة." (Awamleh Fawwaz Tawfiq, and others, 2024)
- " اختيار يعتمد على أسس موضوعية لانتقاء بديل واحد من بين عدة بدائل متاحة، حيث يمثل القرار حسماً أو تحديداً لما يجب تنفيذه لإنهاء وضع معين بشكل نهائي، وذلك بهدف تحقيق نتيجة ملموسة وحل المشكلة محل القرار. (بودالي بوعون، 2020)
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القرارات الإدارية هي: سلوك أو تصرف واع ومنطقي وذو طابع جماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. ويعتبر هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.
- من خلال قراءة التعاريف السابقة وتحليلها نستنتج خصائص القرارات الإدارية والمتمثلة في:
- يتم اتخاذ القرارات بعد تقييم عدة بدائل متاحة واختيار البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المطلوب؛
- تُتخذ القرارات الإدارية بهدف حل مشكلة معينة أو تحقيق نتيجة ملموسة تعزز أهداف المؤسسة؛
- تعتمد القرارات على تحليل منطقي وموضوعي، وليس على العواطف أو الحدس؛
- معظم القرارات الإدارية تُتخذ بهدف حل مشكلات قائمة أو متوقعة، أو لتحسين وضع معين؛
- يجب أن تُتخذ القرارات في الوقت المناسب لضمان فعاليتها وتجنب أي تأخير قد يؤثر سلباً على النتائج.

2.3. أنواع القرارات الإدارية:

1.2.3. قرارات حسب قابلية برمجتها:

- قرارات مبرمجة: هي تلك القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع المشكلات الروتينية والمتكررة أين يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات التعامل مع أي مشكلة سلفاً، وحيث لا تستلزم جهداً أو جهداً كبيراً لحلها، مثل: تحديد رواتب الموظفين الجدد؛
- قرارات غير مبرمجة: وبالنسبة للغير مبرمجة فهي تلك القرارات نادرة الحدوث والتي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير إلى جانب الحصول على قدر كافٍ من المعلومات وربما تحمل تكاليف إضافية، مثل: تأسيس فرع جديد، طرح منتج جديد بالأسواق. (فوزي سعد نجم البدري، وآخرون، 2020)

2.2.3. قرارات حسب مدى توفر حجم العمليات:

- في حالة عدم التأكد الكامل: تفترض هذه النظرية ان لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة؛
- في حالة المخاطرة: تفترض هذه النظرية ان المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف يحدث؛
- في حالة عدم التأكد: تفترض هذه النظرية ان المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة، ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل من هذه النتائج، فهو لا تتوفر لديه الا معلومات جزئية. (أسامة هاشم الحسن أحمد, عبد الله ابراهيم أبكر عبد الله، 2024)

3.2.3. قرارات حسب المستوى الإداري:

- القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله، والبيئة المحيطة، حيث يتميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ؛
- القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى، إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم العمل؛
- القرارات التشغيلية: وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة الدنيا أو الإدارة التشغيلية. (العنزي محمد عبد الله، 2010)

4.2.3. قرارات على اساس المدى:

- قرارات فردية: تعني شخص بذاته أو بذاتهم، كقرار تأديب عامل أو قرار انشاء شركة معينة مكونة من مجموعة من الأشخاص؛
- قرارات تنظيمية: هي عبارة عن قرارات لائحية لا تخاطب شخصا معينا، وانما تتضمن مجموعة من القواعد تطبق على الموظفين ومثال ذلك اللوائح وانواعها. (لمياء ربيع أحمد السباعي، 2022)

3.3. مراحل اتخاذ القرار:

يمكن تلخيص مراحل اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- تحديد المشكلة: يتم في هذه المرحلة التعرف وإدراك أن هناك مشكلة تحتاج لإيجاد طريقة لحلها؛ (منى عبد العزيز سلمان أبو سيت، 2024)
- جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، إن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائد في الحصول

- على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات من مصادر مختلفة، وتحديد أحسن الطرق للحصول عليها؛ (الغامدي ماجد سعيد محمد، 2021)
- إيجاد البدائل لحل المشكلة: يعني الحل وسيلة الحل البديل المتاحة أمام القائد لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل؛ (شيخ غنية، شيخ خديجة، 2016)
 - تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد ان يتضح للمدير الحلول البديلة للمشكلة يجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل؛ (عبد الله ابراهيم أبكر عبد الله، اسامة هاشم الحسن أحمد، 2024)
 - متابعة تنفيذ القرار وتقييمه: يجب على متخذ القرار اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرار لضمان تحقيق أفضل النتائج، حيث يؤدي الإعلان في الوقت الصحيح إلى تعزيز فعالية القرار وتقليل مقاومة التغيير. بعد تطبيق القرار، يتعين على المدير تقييم النتائج لمعرفة مدى نجاح القرار في تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال مراقبة الأداء وتحليل مدى تأثيره في حل المشكلة أو تحسين الوضع. تُعد عملية المتابعة عنصراً حاسماً في هذه المرحلة، حيث تساعد على تعزيز الدقة والواقعية في التحليل أثناء التنفيذ، مما يمكن متخذ القرار وفريقه من اكتشاف مواطن القصور ومعرفة أسبابها، واقتراح سبل علاجها. (فوزي سعد نجم البدر، وآخرون، 2020)

4.3. معوقات اتخاذ القرارات الإدارية:

- عدم توفر الكوادر القيادية الكافية؛
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية؛
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية؛
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار؛
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية؛
- ضعف قدرة صانع القرار والاعتراف بالضغوط الاجتماعية. (سليم بطرس جلدة، 2009)

4 - الدراسات السابقة:

1.4. الدراسات السابقة باللغة العربية:

- (حدة قرعيش و نصير لعرباوي، 2022) : الاتصال الاداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية؛

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية، مع التركيز على بلدية سطيف -الجزائر-. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية قصدية شملت 100 موظف من أصل 1200 موظف في بلدية سطيف، بنسبة 10% من المجتمع الأصلي.

كشفت النتائج أن الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً في البلدية هي الإعلانات ومذكرات العمل (بنسبة 30% لكل منهما)، يليها الهاتف (20%)، بينما جاءت المقابلات المباشرة والاستدعاءات في المرتبة الأخيرة (10% لكل منهما). كما أظهرت النتائج أن 70% من الموظفين يلجؤون إلى زملائهم لحل المشكلات بدلاً من الرؤساء، مما يعكس ضعفاً في قنوات الاتصال الرسمية. بالإضافة إلى ذلك، أفاد 70% من العينة أن مشكلاتهم لم تُحل بشكل فعال، وذكر أن معوقات الاتصال الرئيسية تشمل لغة المسؤولين (30%) وعدم تقبل الرؤساء لآراء المرؤوسين (30%). وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن ضعف الاتصال الإداري يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، ودعت إلى تحسين وسائل الاتصال وتعزيز اللقاءات الدورية بين الموظفين والإدارة، فضلاً عن إشراكهم في صنع القرارات لتعزيز الثقة وتحسين الأداء.

- (عبد السالم محمد عبدالحفيظ، 2020): الاتصالات الإدارية وأثرها في فعالية القرارات الإدارية .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاتصالات الإدارية في فعالية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في بلدية الأبيار بليبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة شملت 25 عبارة قاست متغيرات الدراسة. حيث تم توزيعها على عينة شملت 54 مديراً، وُحُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS .

كشفت النتائج عن تأثير إيجابي للاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات بنسبة 9%، مع تأثير ملحوظ لأنماط الاتصال (8.5%) ووسائله (6%). كما أظهرت أيضاً أن مستوى فاعلية القرارات كان مرضياً بمتوسط 3.73، مما يدعو إلى تحسين وسائل الاتصال وتدريب العاملين عليها، تعزيز استخدام التقنيات الحديثة مثل الإدارة الإلكترونية، فضلاً عن تشجيع المشاركة في صنع القرارات لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية.

- (محمود سليم عبد الرحمن الشويات و اخرون، 2016): دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات، دراسة.

ميدانية على جامعتي اليرموك وعجلون الوطنية"، هدفت الدراسة الى تحليل دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام في جامعتي اليرموك وعجلون الوطنية(الأردن). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 51 رئيس قسم من الجامعتين.

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وجودة القرارات المتخذة، خاصة من حيث الدقة والسرعة والملاءمة. كما أثبتت أيضا أن تأثير هذه النظم على أداء رؤساء الأقسام كان مرتفعاً، مما يعكس كفاءتهم في التعامل معها. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت فعالة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لعوامل الجنس والعمر.

- (بلعيد امل، 2015)، "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار - بالوادي - دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الوادي-

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مع التركيز على تحليل أنماط ووسائل الاتصال ودورها في تعزيز فعالية القرارات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل الواقع التنظيمي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قصدية مكونة من 52 عاملاً إدارياً من أصل 120، مع التركيز على ذوي الخبرة والأقدمية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن الاتصال النازل (من الإدارة إلى الموظفين) هو النمط السائد في المؤسسة، حيث يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بدقة. كما أظهرت أن الوسائل الكتابية مثل الملصقات والتقارير هي الأكثر فعالية في نقل التعليمات، بينما لم تُستخدم الوسائل الإلكترونية بشكل كافٍ. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن محدودية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، حيث نادراً ما تأخذ الإدارة مقترحاتهم بعين الاعتبار. وأكدت الدراسة أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً محورياً في تحسين جودة القرارات، لكنها أوصت بضرورة تعزيز الاتصال الصاعد والأفقي، وتبني وسائل اتصال أكثر تطوراً، وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار لضمان فعالية أكبر.

2.4. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

- (Douida Amina 2023): "The Impact of Communication on Decision-Making Effectiveness".

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير التواصل الاستراتيجي على عملية صنع القرار لدى الرؤساء التنفيذيين للشركات مع التركيز على التحقق من فرضيتين رئيسيتين هما: يصبح التواصل استراتيجياً عندما يربط بين الرسالة والعملية لتحقيق هدف تجاري، التواصل الاستراتيجي يمثل وظيفة إدارية مهمة تؤثر على نقل المعلومات المتعلقة بالقرار. اعتمدت الدراسة على منهج استنباطي وتم استخدام دليل مقابلة شبه منظم لجمع البيانات ركز على أربعة محاور رئيسية هي: دور التواصل في المؤسسة، أهميته الاستراتيجية، مهارات استراتيجي التواصل وتأثيره على صنع القرار.

كشفت النتائج أن التواصل الاستراتيجي يكتسب طابعه الاستراتيجي عندما يشارك فيه القادة الرئيسيون في صياغة الرسائل والعمليات الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما كشفت أيضاً أن دوره الأبرز يتمثل في تحسين جودة نقل المعلومات وفهمها، على الرغم من كونه نادراً ما يكون العامل الحاسم في

اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، أبرزت الدراسة أهمية إشراك استراتيجي التواصل في العمليات الإدارية العليا لتعزيز فعاليتهم وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- (Mazen J. Al Shobaki ,2022): Administrative Communication and Its Impact on Improving the Efficiency of Decision Support Systems in Palestinian Higher Education Institutions)

تعد هذه الدراسة بحثًا تطبيقيًا كميًا يهدف إلى تحليل تأثير التواصل الإداري على تحسين كفاءة نظم دعم القرار في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، مع التركيز على الجامعة الإسلامية في غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة ووزعت على عينة شملت 87 عامل يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية، مع استعادة 65 استبانة بنسبة استجابة بلغت 79.3%. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الإداري وتحسين كفاءة نظم دعم القرار، كما أظهرت تأثيرًا معنويًا للتواصل الإداري في تعزيز كفاءة هذه النظم. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمسمى الوظيفي، بينما لم تظهر فروقًا تعزى إلى العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخدمة.

- (Zaoui Azzedine 2021) "Administrative communication and its relationship to job performance among workers in.the sports administration"

أجريت هذه الدراسة الميدانية الوصفية على عينة مكونة من 34 عامل بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة الجزائرية، بهدف تحليل العلاقة بين التواصل الإداري (التنازلي، التصاعدي، الأفقي) والأداء الوظيفي. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبيان كأداة رئيسية والتحليل باستخدام برنامج spss، وقد تكون الاستبيان من أربع محاور (الاتصال التنازلي 8 عبارات، الاتصال التصاعدي 8 عبارات، الاتصال الأفقي 8 عبارات، الأداء الوظيفي 22 عبارة)، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة عكسية بين التواصل التنازلي والأداء الوظيفي، بينما ظهرت علاقة إيجابية لكل من التواصل التصاعدي والأفقي مع الأداء الوظيفي. كما لم تسجل الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الديموغرافية. خلصت الدراسة إلى أهمية تعزيز حرية التواصل للموظفين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار لتحسين الأداء الوظيفي.

- (Mammeri messaoud ,2021)"The Impact of Administrative Communication on Decision Quality in Nonprofit Organizations"

تعد هذه الدراسة بحثًا نظريًا تحليليًا يهدف إلى توضيح الفرق بين "التنفيذ" و"الإلزام" في القرارات الإدارية، مع التركيز على الطبيعة القانونية للقرار الإداري وقوته التنفيذية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفحص الإطار النظري والمفاهيمي للقرارات الإدارية، مستندةً إلى المراجع القانونية والفقهية والقضائية. لم تُستخدم أدوات جمع بيانات ميدانية، بل تم الاعتماد على تحليل النصوص القانونية والأحكام القضائية والفقه القانوني. أجريت الدراسة في إطار أكاديمي بجامعة ميديا (الجزائر)، دون تحديد عينة محددة إذ ركزت على التحليل النظري. توصلت

النتائج إلى تمييز واضح بين "التنفيذ" كقوة داخلية نابعة من طبيعة القرار الإداري، و"الإلزام" كآلية عملية تُظهر آثار القرار على الواقع. كما أكدت على أهمية الشرعية الداخلية (كاختصاص الجهة المصدرة) والخارجية (كالإجراءات الشكلية) للقرار الإداري لضمان فعاليته، مع تسليط الضوء على دور الظروف الاستثنائية والشروط الزمنية في تأجيل تنفيذ بعض القرارات.

من خلال ما تقدم من دراسات سابقة لاحظنا محدودية واضحة في الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين الاتصال الإداري وفعالية القرارات الإدارية في القطاعات الاستراتيجية التي تتميز بتركيبية تنظيمية معقدة وتعدد في المستويات الإدارية، وأيضا الدراسات التي تناولت تحليل مدى تباين مخرجات الاتصال الإداري وأثرها على القرارات الإدارية في مؤسسات تتشابه من حيث المجال لكنها تختلف من حيث التموقع الجغرافي والسياق التنظيمي المحلي والمتغيرات البيئية (مثل الثقافة التنظيمية، أنماط القيادة، البنية التنظيمية) قد تسهم في إعادة تشكيل ديناميكيات الاتصال ومن ثم التأثير على جودة القرار الإداري.

من هذا المنطلق، تسعى دراستنا الى سد هذه الفجوة من خلال معالجة العلاقة بين الاتصال الإداري وفعالية القرار الإداري داخل مؤسستين تنشطان في نفس المجال لكن في ولايتين مختلفتين - وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة- من خلال تحليل البيانات الميدانية، الأمر الذي يسمح بفهم الفروقات الكامنة في الممارسة الاتصالية الإدارية وتفسير انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار بالاعتماد على مخرجات القياس في بيئتين تنظيميتين مختلفتين.

ثالثا: منهجية الدراسة

1. تمهيد
2. منهج الدراسة
3. مصادر جمع المعلومات
4. مجتمع وعينة الدراسة
5. أداة الدراسة
6. صدق وثبات أداة الدراسة
7. أساليب التحليل الإحصائي

ثالثاً: منهجية الدراسة

1- تمهيد

إن وضوح المنهجية ليس مجرد إجراء أكاديمي، بل هو ضمان لفهم كيفية تأثير الاتصالات الإدارية على فعالية ودقة القرارات الإدارية، مما يساعد المؤسسات على تطوير أنظمتها التواصلية. فمن خلال تحديد الإطار المنهجي بدقة، يمكن تحليل العلاقة بين عناصر الاتصال الإداري واتخاذ القرار بشكل موضوعي وشامل. كما أن وضوح المنهجية يُسهم في تعميق النتائج، مما يجعل التوصيات المقدمة أكثر انسجاماً مع واقع المؤسسات واحتياجاتها العملية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد تبني منهجية واضحة على متابعة التطورات التواصلية وتقييمها بانتظام، مما يدعم التحسين المستمر للعمليات الإدارية ويرفع من كفاءتها.

2- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حثياتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.

3- مصادر جمع البيانات:

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب على الاهتمام على:

1.3. المصادر الأولية:

بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اعتماد استمارة الأسئلة أو ما يطل ليها الاستبيان والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث اعتبرت أحسن أداة للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة وكبر حجم العينة التي لا يمكن الوصول لكل أفرادها من خلال المقابلة المباشرة؛ أين تم توزيع يجب 200 استمارة على الموظفين سونلغاز وكالة باتنة ووكالة خنشلة باعتبارهم المستهدفين من الدراسة؛

2.3. المصادر الثانوية:

بغية معالجة الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على مصادر متنوعة في جمع المعلومات منها: الكتب العربية والأجنبية في التخصصات المرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى رسائل الدكتوراه، المقالات العلمية، الملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية وبعض المواقع الإلكترونية.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها والمعرفة بشكل دقيق حيث تشترك فيما بينها في الصفة الأساسية محل اهتمام الباحث، علماً أن الوحدة الإحصائية هي الكائن الواحد

أو الخلية الأساسية التي تجرى عليها الدراسة الاحصائية أي أن أسئلة الاستمارة تدور حولها. " (ساعد بن فرحات، عبد الحميد قطوش)، ويتكون مجتمع دراستنا من جميع موظفي وكالتي سونلغاز خنشلة وباتنة تم اختيارها بشكل مقصود، بغية معرفة وتحديد دور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية في المؤسسات. ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة اعتبرنا مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة. والجدول رقم 01 يصف مجتمع الدراسة وعينته بدقة.

الجدول رقم 01: توزيع مجتمع الدراسة "الموظفين" حسب الوكالات.

الوكالة	عدد الموظفين
خنشلة	100
باتنة	100
عدد أفراد مجتمع الدراسة	200

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الوكالتين.

5- أداة الدراسة:

بحكم صعوبة استقصاء كل أفراد عينة الدراسة من خلال اللقاءات المباشرة، كانت أنسب أداة لجمع البيانات وتبليغ هذه الدراسة أهدافها - دور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية في المؤسسات -، هي الاستبيان (استمارة الأسئلة) والذي يعرف على أنه: " وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث عن طريق إعداد استمارة الأسئلة بشكل دقيق ومنظم وتحتوي على عدد محدد من الأسئلة تسلم الى المبحوثين (عينة ممثلة لمجتمع البحث) للحصول على إجاباتهم حول اسئلة البحث. (حسين محمد جواد الجبوري، 2014).

في إطار تصميم وبناء الاستبيان بناء سليما، تم الرجوع الى العديد من الدراسات التي استخدمت هذه الأداة في جمع البيانات. وتم المرور بالخطوات التالية:

- تحديد الهدف من الاستبيان والذي يستمد أساسا من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها، أين وزع على موظفي وكالتي سونلغاز باتنة وخنشلة هادفا إلى إبراز دور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية في المؤسسات والتي تم توزيعها فيما بعد على محورين؛
- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره، التي تلخصت في الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهل الاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات؛
- تصميم الاستبيان، حيث تم تقسيمه إلى محاور مرتبة ترتيبا منطقيا تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، في شكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى جزأين على النحو:

- الجزء الأول: اشتمل على بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي والخبرة الوظيفية)؛

- الجزء الثاني: اشتمل على محورين أساسيين تمثلا في:

- المحور الأول: الاتصالات الادارية.

- المحور الثاني: القرارات الادارية.

وعليه فأداة الدراسة اشتملت على محورين قسم كل منها إلى مجموعة من العبارات مرقمة من 1 إلى 12 حيث كان توزيعها على المحاور كما يلي:

الجدول رقم 02: محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور.

الرقم	المحور	أرقام العبارات
01	الاتصالات الادارية	6-1
02	القرارات الادارية	6-1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، ويترجم وجود خمس احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة أدناها (1) وأعلىها (5)، حيث يقابل كل مستوى الإجابات التالية:

الجدول رقم 03: مقياس ليكارت (Likert) الخماسي.

الدرجة	5	4	3	2	1
التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق

المصدر: (محفوظ جودة، 2008، صفحة 28)

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول رقم 03 ولحساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4÷5=0.8)، ثم بعد ذلك تم اضافة هذا العدد الى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد، وهكذا حتى الوصول الى أعلى قمة في المقياس وهي خمسة. ويوضح الجدول رقم 04 النتائج كما يلي:

الجدول رقم 04: أطوال الفئات والاتجاه الموافق لها.

طول الفئة	الاتجاه
[1.8 - 1]	منخفض جدا
[2.6 - 1.8]	منخفض
[3.4 - 2.6]	متوسط

مرتفع	[4.2 – 3.4]
مرتفع جدا	[15 – 4.2]

المصدر: (عز عبد الفتاح، 2008، صفحة 541)

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توفره وتحقيقه. وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4 ÷ 3 = 1.33) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى الواحد الذي يمثل أقل قيمة في المقياس وهكذا إلى أعلى قيمة وهي الخمسة. ويوضح الجدول رقم 05 النتائج كما يلي:

الجدول رقم 05: المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها.

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	2.33 – 1
متوسط	3.67 – 2.34
مرتفع	5 – 3.68

المصدر: من إعداد الطلبة.

6- صدق وثبات أداة الدراسة:

1.6. صدق أداة الدراسة:

تم تأكيد صدق الاستبيان من خلال الأخذ بآراء المحكمين أو ما يصطلح عليه بالصدق الظاهري، ثم تأكيد صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي، ونبرز ذلك فيما يلي:

- **الصدق الظاهري (آراء المحكمين)** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في جامعات مختلفة مختصين في موضوع الدراسة والمنهجية، بغية التأكد من مدى قياسه لما ينبغي قياسه فعلياً (تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة)، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم ونصائحهم فيما يخص الشكل، المحتوى الشمول، وصحة صياغة العبارات ووضوحها وملاءمتها ومدى تناسقها. ترابط محاور في الاستبيان. وتم التصحيح من خلال ما تم الإشارة إليه من تعديل أو حذف أو إضافة أو إعادة الصياغة وهذا بعد مناقشة المشرف والأخذ برأيه وموافقته.

- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان عن طريق التحكيم كما أشرنا إلى ذلك سابقاً، لابد من اختبار صدقه البنائي أو اتساقه الداخلي، ويرى كيرلنجر أن من أهم الطرق لتحقيق ذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه. (جوال محمد السعيد، 2015/2014، صفحة 270).

ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور، وذلك لكل متغيرات الدراسة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية.

– وكالة سونالغاز باتنة:

المحور الأول: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (الاتصالات الادارية)

الجدول رقم 06: الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاول (الاتصالات الادارية).

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	القرارات الادارية		
1	تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال واضحة ومحددة في الوكالة	0.573**	0.000
2	يتم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات	0.665**	0.000
3	يتم تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم	0.616**	0.000
4	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في الاتصالات الإدارية	0.589**	0.000
5	يتم توفير تغذية راجعة فعالة للموظفين حول أدائهم	0.551**	0.000
6	يتم التعامل مع معوقات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة	0.507**	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم 06 يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.507 عند مستوى الدلالة (0.05) في محور الاتصالات الادارية عند الفقرة رقم 06 (يتم التعامل مع معوقات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة) كأصغر قيمة، و 0.665 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 02 (يتم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا.

المحور الثاني: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (القرارات الادارية).

الجدول رقم 07: الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (القرارات الادارية).

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	القرارات الادارية		
1	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة	0.514**	0.000
2	يتم تحليل وتقييم البدائل المتاحة بشكل شامل قبل اتخاذ القرارات	0.571**	0.000

0.000	0.504**	يتم إشراك العمال المعنيين في عملية اتخاذ القرارات	3
0.000	0.586**	يتم تنفيذ القرارات الإدارية بشكل فعال وفي الوقت المناسب	4
0.000	0.561**	يتم تقييم نتائج القرارات الإدارية بشكل دوري	5
0.000	0.636**	تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة	6

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS.

من خلال الجدول رقم 07 يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.504 عند مستوى الدلالة (0.05) في محور القرارات الإدارية عند الفقرة رقم 03 (يتم إشراك العمال المعنيين في عملية اتخاذ القرارات) كأصغر قيمة، و 0.636 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 06 (تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخلياً.

الجدول رقم 08: ارتباط المحورين مع الاستبيان ككل

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصالات الإدارية	0.855**	0.000
القرارات الإدارية	0.817**	0.000
الكلي	0.601**	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS.

من خلال الجدول رقم 08 يتضح أن تحليل الارتباط بين المتغيرات المدروسة، حيث تم قياس قوة واتجاه العلاقة من خلال معامل الارتباط ومستوى دلالاته الإحصائية. في محور الاتصالات الإدارية، سجل معامل الارتباط قيمة مرتفعة بلغت 0.855 مع مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عالية المستوى. أما محور القرارات الإدارية فقد حقق معامل ارتباط قوي أيضاً بقيمة 0.817 مع مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية. على المستوى الكلي، بلغ معامل الارتباط 0.601 مع مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة ولكنها تبقى ذات دلالة إحصائية عالية. تظهر هذه النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

- وكالة سوناغاز خنشة:

المحور الأول: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (الاتصالات الإدارية)

الجدول رقم 09: الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الاتصالات الإدارية).

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	الاتصالات الادارية		
1	تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال واضحة ومحددة في الوكالة	0.806**	0.000
2	يتم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات	0.867**	0.000
3	يتم تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم	0.899**	0.000
4	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في الاتصالات الإدارية	0.863**	0.000
5	يتم توفير تغذية راجعة فعالة للموظفين حول أدائهم	0.886**	0.000
6	يتم التعامل مع معوقات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة	0.941**	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج ال SPSS

من خلال الجدول رقم 09 يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.941 عند مستوى الدلالة (0.05) في محور الاتصالات الإدارية عند الفقرة رقم 06 (يتم التعامل مع معوقات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة) كأكبر قيمة، و0.806 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 01 (تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال واضحة ومحددة في المؤسسة) كأصغر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثاني: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (القرارات الإدارية).

الجدول رقم 10: الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (القرارات الإدارية).

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	القرارات الادارية		
1	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة	0.837**	0.000
2	يتم تحليل وتقييم البدائل المتاحة بشكل شامل قبل اتخاذ القرارات	0.830**	0.000
3	يتم إشراك العمال المعنيين في عملية اتخاذ القرارات	0.874**	0.000
4	يتم تنفيذ القرارات الإدارية بشكل فعال وفي الوقت المناسب	0.867**	0.000
5	يتم تقييم نتائج القرارات الإدارية بشكل دوري	0.863**	0.000
6	تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة	0.827**	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 10 يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.874 عند مستوى الدلالة (0.05) في محور القرارات الإدارية عند الفقرة رقم 03 (يتم إشراك العمال المعنيين في عملية اتخاذ القرارات) كأكبر قيمة، و0.827 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 06 (تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة) كأصغر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 11: ارتباط المحورين مع الاستبيان ككل

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصالات الادارية	0.828**	0.000
القرارات الادارية	0.785**	0.000
الكلية	0.304**	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 11 يتضح تحليل الارتباط بين المتغيرات المدروسة، حيث تم قياس قوة واتجاه العلاقة من خلال معامل الارتباط ومستوى دلالاته الإحصائية. في محور الاتصالات الإدارية، سجل معامل الارتباط قيمة مرتفعة بلغت 0.828 مع دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عالية المستوى. أما محور القرارات الإدارية فقد حقق معامل ارتباط قوي أيضاً بقيمة 0.785 مع مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية. على المستوى الكلي بلغ معامل الارتباط 0.304 مع مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية منخفضة القوة ولكنها تبقى ذات دلالة إحصائية عالية. تظهر هذه النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

2.6. معامل الثبات:

- وكالة سونالغاز باتنة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون)، كان لا بد من التأكد من ثباتها، حيث استخدمت في ذلك معامل الثبات (الفا كرونباخ)، الذي يأخذ قيمة تنحصر بين الصفر والواحد الصحيح والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم 12: قياس ثبات الاستبانة لكل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاتصالات الادارية	6	0.619
القرارات الادارية	6	0.567
جميع الفقرات	12	0.699

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 12 أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول الخاص بالاتصالات الإدارية كانت قيمته 0.619 والمحور الثاني الخاص بالقرارات الإدارية كانت قيمته 0.567. أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته 0.699 وتدل على ثبات للدراسة؛ وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة سنحصل على نفس النتيجة بنسبة 67%، ما يؤكد أن الأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات مقبولة ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

- وكالة سونالغاز خنشة:

الجدول رقم 13: قياس ثبات الاستبيان لكل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاتصالات الادارية	6	0.940
القرارات الادارية	6	0.923
جميع الفقرات	12	0.904

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 13 أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول الخاص بالاتصالات الإدارية كانت قيمته 0.940 والمحور الثاني الخاص بالقرارات الإدارية كانت قيمته 0.923. أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته 0.904 وتدل على ثبات للدراسة؛ وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة سنحصل على نفس النتيجة بنسبة 67%، ما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

3.6. اختبار التوزيع الطبيعي:

- وكالة سونالغاز باتنة:

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (I-Sample K-S) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية الخاص بكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05.

الجدول رقم 14: نتائج اختبار كومولجروف - سمرنوف في توزيع البيانات

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	مستوى المعنوية
الاول	الاتصالات الإدارية	6	0.054
الثاني	القرارات الإدارية	6	0.051
كل المحاور		12	0.100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يُظهر تحليل اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لتوزيع البيانات أن جميع المحاور تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05. حيث سجل محور الاتصالات الإدارية مستوى معنوية 0.054، ومحور القرارات الإدارية 0.051، والمجموع الكلي 0.100، وهي جميعاً قيم أعلى من عتبة الدلالة الإحصائية (0.05). هذه النتائج تؤكد أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، مما يبرر استخدام الاختبارات البارامترية في التحليل الإحصائي. ويلاحظ أن المحور الكلي (0.100) يظهر أعلى درجة من التوافق مع التوزيع الطبيعي مقارنة بالمحاور الفردية، مما يعزز مصداقية النتائج الإحصائية للدراسة ككل.

- وكالة سوناغاز خنشة:

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، تم استخدام اختبار (S-K Sample-I) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية الخاص بكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05.

الجدول رقم 15: نتائج اختبار كولموجوروف - سميرنوف في توزيع البيانات.

العبارات	الدلالة الاحصائية Sig
عبارات محور الاتصالات الإدارية	0.175
عبارات محور القرارات الإدارية	0.115
الاستبيان ككل	0.200

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر تحليل اختبار كولموجوروف - سميرنوف (Smirnov-Kolmogorov) أن جميع المحاور تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05. حيث سجل محور الاتصالات الإدارية مستوى معنوية 0.175، ومحور القرارات الإدارية 0.115، والمجموع الكلي 0.200، بالتالي هي قيم أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). هذه النتائج تؤكد أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، مما يبرر استخدام الاختبارات المعلمية في التحليل الإحصائي. ويلاحظ أن المحور الكلي يظهر أعلى درجة من التوافق مع التوزيع الطبيعي مقارنة بالمحاور الفردية (0.200)، مما يعزز مصداقية النتائج الإحصائية للدراسة ككل.

7- أساليب التحليل الإحصائي

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها وحجم عينتها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 27، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية... الخ، حيث تم اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

- **معامل الارتباط:** لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛ المستقل والتابع؛
- **معامل الثبات:** الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث تم استخدام معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)؛
- **التكرارات:** لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- **النسب المئوية:** لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- **الدائرة النسبية:** لتوضيح القيم المحصل عليها بيانياً؛
- **المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات؛
- **الانحراف المعياري:** الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار كولموجروف - سميرونوف لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- **اختبار T للعينات المستقلة:** لاختبار الفرق بين متوسطي عينيتين مستقلتين؛
- **اختبار تحليل التباين الأحادي F:** لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

رابعاً: نتائج الدراسة

1. تمهيد

2. وصف متغيرات الدراسة

3. اختبار فرضيات الدراسة

رابعاً: نتائج الدراسة

1- تمهيد:

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في وكالتي سونالغاز باتنة وخنشلة بناءً على البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. وقد تم اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS لتحليل استجابات المشاركين حول محوري الدراسة الرئيسيين: الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية.

ويتضمن قسمين رئيسيين، الأول مخصص لوصف متغيرات الدراسة من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، والثاني لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة، بغية التوصل إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف البحث.

2- وصف متغيرات الدراسة:

1.2 البيانات الشخصية:

- وكالة سونالغاز باتنة:

- توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

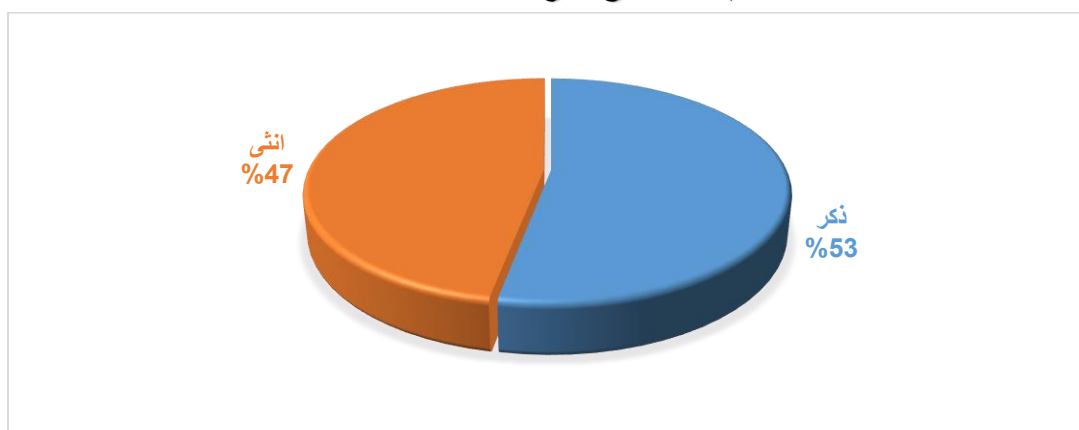
الجدول رقم 16: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
53%	53	ذكر
47%	47	انثى
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 16 أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يوزعون على نحو: أن الذكور بلغ عددهم (53) أي ما نسبته (53%) وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث والمتمثلة في (47%) أي (47) وهما نسبتان متقاربتان، ما يمكن تفسيره أن وكالة سونالغاز باتنة تعمل على توظيف الجنسين بدون تمييز، إلا أن الذكور لهم الدور الأكبر من حيث العدد في تمثيل المؤسسة محل الدراسة في ظل ما أبرزته عينة الدراسة المختارة، هذا ما توضحه الدائرة النسبية المبينة في الشكل رقم 01.

الشكل رقم 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى الإداري: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 17: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.

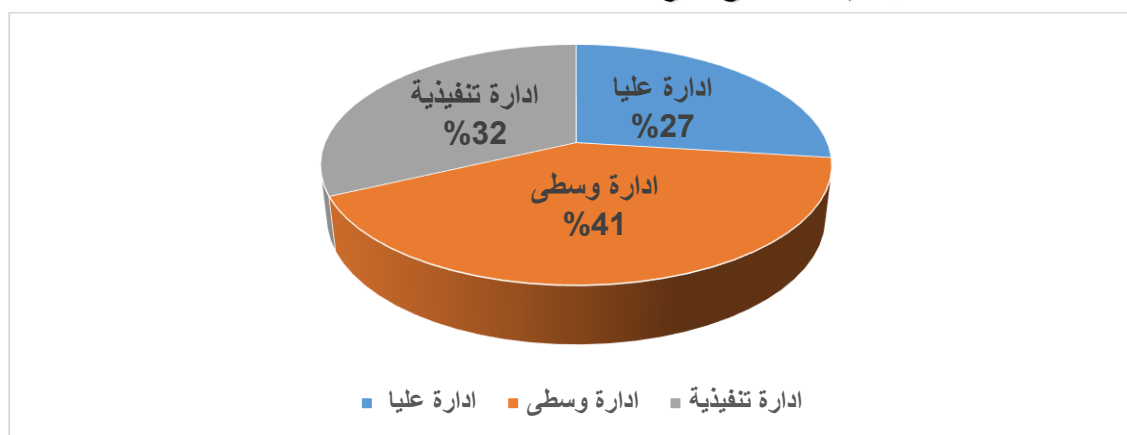
الجنس	التكرار	النسبة %
ادارة عليا	27	27%
ادارة وسطى	41	41%
ادارة تنفيذية	32	32%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 17 أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المستوى الإداري على نحو: أن أكبر توزيع من حيث المستوى الإداري كان للإدارة الوسطى حيث كان عددهم (41) أي ما نسبته (41%)، أما ثاني أكبر توزيع فكان للإدارة التنفيذية والذين بلغ عددهم (32) بنسبة (32%)، وفي الأخير كان أصغر توزيع للإدارة العليا والذين بلغ عددهم (27) أي بنسبة (27%).

نلاحظ أن الإدارة الوسطى تشكل النسبة الأكبر بين المستويات الإدارية ويعود هذا الى طبيعة نشاط المؤسسة حيث تعتمد عليهم بشكل أكبر، إضافة الى مركزية معظم قراراتها، أي أن الوكالات تقوم بتطبيق ما تنص عليه المؤسسة الأم الواقعة في الجزائر العاصمة. ويمكن تمثيل الأعداد والنسب السابقة في الشكل رقم 02.

الشكل رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

- توزيع أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة في المؤسسة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

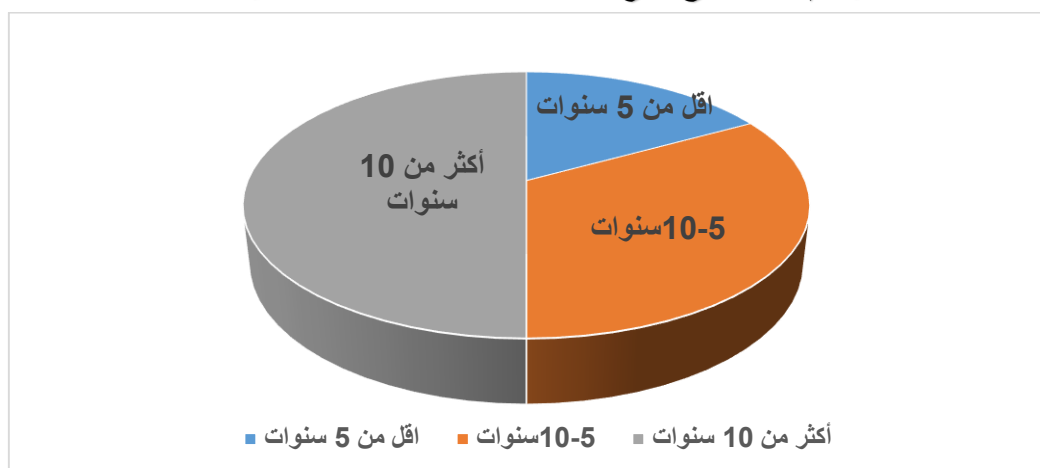
الجدول رقم 18: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الجنس
17%	17	أقل من 5 سنوات
33%	33	5-10 سنوات
50%	50	أكثر من 10 سنوات
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 18 أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الخبرة الوظيفية في المؤسسة على نحو: أن غالبية أفراد عينة الدراسة موزعين على الفئتين الثانية والثالثة، حيث أن الفئة الثالثة أكثر من 10 سنوات كان لها أكبر توزيع من حيث عدد الأفراد، أي ما كان عدده (50) بنسبة (50%) الأمر الذي يعكس استقراراً في القوى العاملة، تليها الفئة الثانية [5- 10 سنوات] التي كان لها ثاني أكبر توزيع، أي ما عدده (33) مترجم في النسبة (33%)، بعدها تأتي الفئة الثالثة أقل من 5 سنوات والتي تمثل التوزيع الأخير من حيث الترتيب لأفراد العينة والملخص عددها في (17) والمعبر عنها بالنسبة المئوية (17%). وهذا ما يبينه الشكل رقم 3.

الشكل رقم 03: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

- وكالة سونالغاز خنشة:

- توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

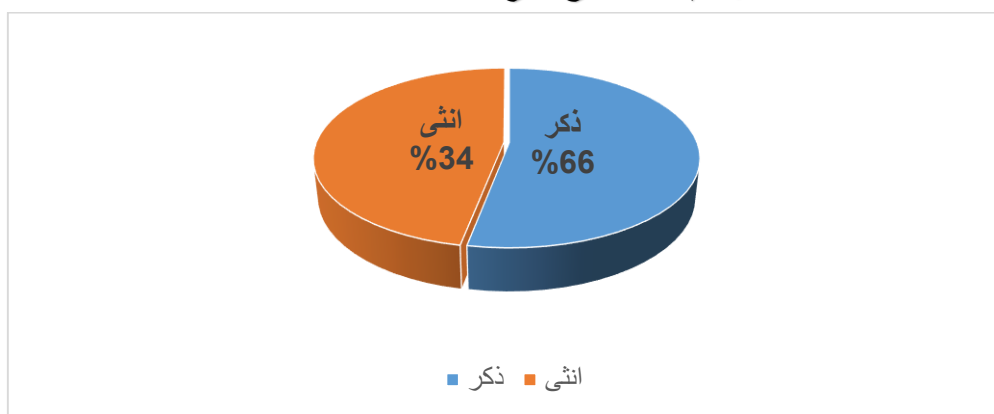
الجدول رقم 19: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
66%	66	ذكر
34%	34	انثى
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 19 أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يوزعون على نحو: أن الذكور بلغ عددهم (66) أيما نسبته (66%) وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث والمتمثلة في (34) أي (34%) وهما نسبتان متقاربتان، ما يمكن تفسيره أن وكالة سونالغاز خنشة تعمل على توظيف الجنسين بدون تمييز، إلا أن الذكور لهم الدور الأكبر من حيث العدد في تمثيل المؤسسة محل الدراسة في ظل ما أبرزته عينة الدراسة المختارة، هذا ما توضحه الدائرة النسبية المبينة في الشكل رقم 04.

الشكل رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى الإداري: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 20: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.

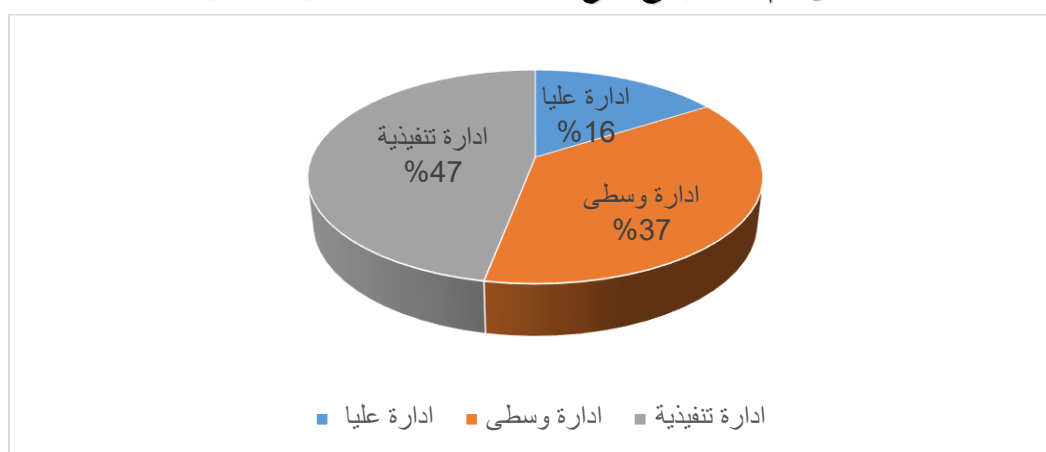
النسبة %	التكرار	المستوى الإداري
16%	16	إدارة عليا
37%	37	إدارة وسطى
47%	47	إدارة تنفيذية
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 20 أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المستوى الإداري على نحو: أن أكبر توزيع من حيث المستوى الإداري كان للإدارة التنفيذية حيث كان عددهم (47) أي ما نسبته (47%)، أما ثاني أكبر توزيع فكان للإدارة الوسطى والذي بلغ عددهم (37) بنسبة (37%)، وفي الأخير كان أصغر توزيع للإدارة العليا والذي بلغ عددهم (16) أي بنسبة (16%).

نلاحظ أن الإدارة التنفيذية تشكل النسبة الأكبر بين المستويات الإدارية ويعود هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة حيث تعتمد عليهم بشكل أكبر، إضافة إلى مركزية معظم قراراتها، أي أن الوكالات تقوم بتطبيق ما تنص عليه المؤسسة الأم الواقعة في الجزائر العاصمة. ويمكن تمثيل الأعداد والنسب السابقة في الشكل رقم 05.

الشكل رقم 05: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

- توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة في المؤسسة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

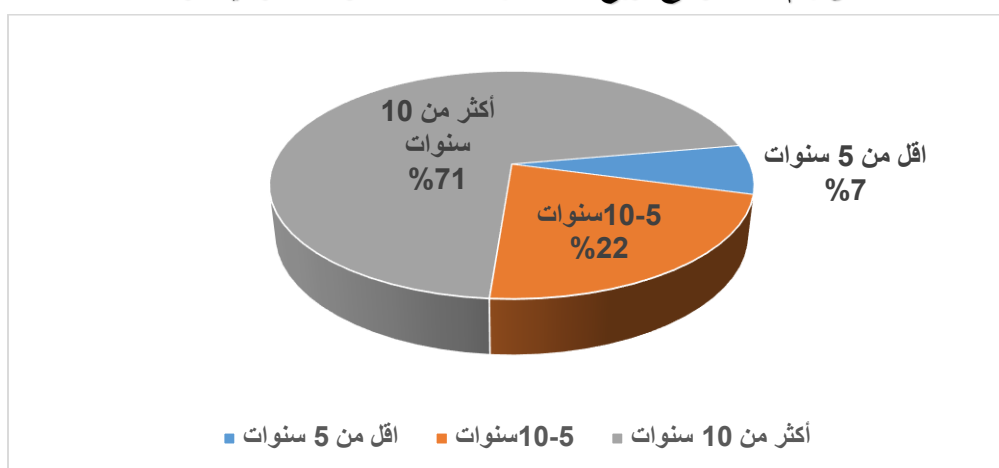
الجدول رقم 21: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة.

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	7%
5-10 سنوات	22	22%
أكثر من 10 سنوات	71	71%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 21 أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الخبرة الوظيفية في المؤسسة على نحو: أن غالبية أفراد عينة الدراسة موزعين على الفئتين الثانية والثالثة، حيث أن الفئة الثالثة أكثر من 10 سنوات كان لها أكبر توزيع من حيث عدد الأفراد، أي ما كان عدده (71) بنسبة (71%) الأمر الذي يعكس استقراراً في القوى العاملة، تليها الفئة الثانية (5-10 سنوات) التي كان لها ثاني أكبر توزيع، أي ما عدده (22) مترجم في النسبة (22%)، بعدها تأتي الفئة الثالثة أقل من 5 سنوات والتي تمثل التوزيع الأخير من حيث الترتيب لأفراد العينة والمخلص عددها في (22) والمعبر عنها بالنسبة المئوية (22%). وهذا ما يبينه الشكل رقم 06.

الشكل رقم 06: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

2.2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

بهدف التعرف على مستوى ممارسة الاتصالات الادارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في وكالتي سونالغاز باتنة وخنشلة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم على العبارات المتعلقة بهذا المحور. وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي لتفسير النتائج وتحديد مستويات الإجابة، حيث تمثل هذه المتوسطات مؤشراً على مدى اتفاق أفراد العينة مع مظاهر الاتصالات الادارية داخل مؤسستهم. فيما يلي عرض مفصل لنتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور.

– وكالة سونالغاز باتنة:

– الاتصالات الادارية:

الجدول رقم 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصالات الإدارية

الترتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					التكرارات النسبية	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	متوسط	1.080	3.62	19	45	21	09	06	التكرار	1
				%19	%54	%12	%90	%60	النسبة	
5	متوسط	1.195	3.13	13	31	20	28	8	التكرار	2
				%13	%13	%02	%82	08%	النسبة	
6	متوسط	1.114	2.95	8	27	25	32	8	التكرار	3
				08%	%72	%25	%32	%80	النسبة	
2	متوسط	1.058	3.35	12	40	22	23	3	التكرار	4
				12%	40%	%22	%23	03%	النسبة	

3	متوسط	1.048	3.25	11	34	27	25	3	التكرار	5
				%11	%43	%27	%25	%3	النسبة	
4	متوسط	1.025	3.20	08	35	31	21	5	التكرار	6
				%08	%35	%31	%21	%5	النسبة	
متوسط		0.65453	3.2567	المجموع						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

- العبارة رقم (1) التي تضمنت: «تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال واضحة ومحددة في الوكالة» جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.62) بانحراف معياري قدره (1.080). وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (64% موافق، 21% محايد، 15% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق" بشكل عام.
- العبارة رقم (2) التي تضمنت: «يتم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات» جاءت في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.13) بانحراف معياري قدره (1.195). وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (44% موافق، 20% محايد، 36% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "محايد" بشكل عام.
- العبارة رقم (3) التي تضمنت: «يتم تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم» جاءت في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.95) بانحراف معياري قدره (1.114). وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (35% موافق، 25% محايد، 40% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "محايد" مع ميل نحو "غير موافق".
- العبارة رقم (4) التي تضمنت: «يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في الاتصالات الإدارية» جاءت في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.35) بانحراف معياري قدره (1.058). وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (52% موافق، 22% محايد، 26% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق" بشكل عام.
- العبارة رقم (5) التي تضمنت: «يتم توفير تغذية راجعة فعالة للموظفين حول أدائهم» جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.25) بانحراف معياري قدره (1.048). وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (45% موافق، 27% محايد، 28% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق" بشكل عام.
- العبارة رقم (6) التي تضمنت: «يتم التعامل مع معوقات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة» جاءت في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.20) بانحراف معياري قدره (1.025).

وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (43% موافق، 31% محايد، 26% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق" بشكل عام.

– القرارات الإدارية:

الجدول رقم 23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقرارات الإدارية.

رقم العبارة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	التكرار	4	26	27	31	12	3.21	1.085	متوسط	2
	النسبة	4%	62%	27%	31%	17%				
2	التكرار	1	36	29	24	10	3.06	1.023	متوسط	3
	النسبة	1%	36%	29%	24%	10%				
3	التكرار	4	33	34	21	8	2.96	1.014	متوسط	5
	النسبة	4%	33%	34%	21%	08%				
4	التكرار	5	30	30	25	10	3.05	1.077	متوسط	4
	النسبة	5%	30%	30%	25%	10%				
5	التكرار	3	40	26	25	06	2.91	1.006	متوسط	6
	النسبة	3%	40%	26%	25%	06%				
6	التكرار	3	25	26	33	13	3.28	1.074	متوسط	1
	النسبة	3%	25%	26%	33%	13%				
		المجموع					3.0783	0.58864	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

– العبارة رقم (1) التي تضمنت: «[يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة]» جاءت في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.21) بانحراف معياري قدره (1.085). وهذا يدل على وجود تباين في الآراء حولها، حيث وافق عليها (48%) من أفراد العينة (31% موافق + 17% موافق بشدة)، بينما عارضها (30%) (26% غير موافق + 4% غير موافق بشدة)، واتخذ (27%) موقفاً محايداً. مما يشير إلى أن الإجابة تؤول إلى "موافق" بشكل عام مع وجود تحفظات لدى شريحة مهمة من المبحوثين.

– العبارة رقم (2) التي تضمنت: «[يتم تحليل وتقييم البدائل المتاحة بشكل شامل قبل اتخاذ القرارات]» جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.06) بانحراف معياري قدره (1.023).

- وهذا يدل على أن (34%) من أفراد العينة وافقوا عليها (24% موافق + 10% موافق بشدة)، بينما عارضها (37%) (36% غير موافق + 1% غير موافق بشدة)، ووقف (29%) على الحياد. مما يشير إلى أن الإجابة تقول إلى "محايد" مع ميل طفيف نحو "غير موافق".
- العبارة رقم (3) التي تضمنت: «[يتم إشراك العمال المعنيين في عملية اتخاذ القرارات]» جاءت في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.96) بانحراف معياري قدره (1.014). وهذا يدل على أن (29%) فقط من أفراد العينة وافقوا عليها (21% موافق + 8% موافق بشدة)، بينما عارضها (37%) (33% غير موافق + 4% غير موافق بشدة)، ووقف (34%) على الحياد. مما يشير إلى أن الإجابة تقول إلى "محايد" مع ميل نحو "غير موافق".
 - العبارة رقم (4) التي تضمنت: «[يتم تنفيذ القرارات الإدارية بشكل فعال وفي الوقت المناسب]» جاءت في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.05) بانحراف معياري قدره (1.077). وهذا يدل على أن (35%) من أفراد العينة وافقوا عليها (25% موافق + 10% موافق بشدة)، بينما عارضها (35%) (30% غير موافق + 5% غير موافق بشدة)، ووقف (30%) على الحياد. مما يشير إلى أن الإجابة تقول إلى "محايد" تماماً.
 - العبارة رقم (5) التي تضمنت: «[يتم تقييم نتائج القرارات الإدارية بشكل دوري]» جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.91) بانحراف معياري قدره (1.006). وهذا يدل على أن (31%) فقط من أفراد العينة وافقوا عليها (25% موافق + 6% موافق بشدة)، بينما عارضها (43%) (40% غير موافق + 3% غير موافق بشدة)، ووقف (26%) على الحياد. مما يشير إلى أن الإجابة تقول إلى "غير موافق" بشكل عام.
 - العبارة رقم (6) التي تضمنت: «[تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة]» جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.28) بانحراف معياري قدره (1.074). وهذا يدل على أن (46%) من أفراد العينة وافقوا عليها (33% موافق + 13% موافق بشدة)، بينما عارضها (28%) (25% غير موافق + 3% غير موافق بشدة)، ووقف (26%) على الحياد. مما يشير إلى أن الإجابة تقول إلى "موافق" بشكل عام.

- وكالة سونالغاز خنشة:
- الاتصالات الادارية:

الجدول رقم 24: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الاتصالات الادارية.

رقم العبارة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	التكرار	4	7	16	51	22	3.80	0.9949	مرتفع	1
	النسبة	%4	%7	%16	%51	%22				
2	التكرار	4	8	17	47	24	3.79	0.0278	مرتفع	2
	النسبة	4%	8%	17%	47%	24%				
3	التكرار	3	19	19	37	22	3.56	1.1220	متوسط	3
	النسبة	3%	19%	19%	37%	22%				
4	التكرار	4	19	29	24	24	3.45	1.1666	متوسط	5
	النسبة	4%	19%	29%	24%	24%				
5	التكرار	4	18	21	33	24	3.55	1.1579	متوسط	4
	النسبة	4%	18%	21%	33%	24%				
6	التكرار	3	15	27	34	21	3.55	1.0766	متوسط	4
	النسبة	3%	15%	27%	34%	21%				
المجموع							3.6167	0.95772	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

- العبارة رقم (1) التي تضمنت: " تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال واضحة ومحددة في الوكالة" جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.80) بانحراف معياري قدره (0.9949). وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (73% موافق، 16% محايد، 11% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق" بشكل عام.
- العبارة رقم (2) التي تضمنت: " يتم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات" جاءت في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.79) بانحراف معياري قدره (0.0278). وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (71% موافق، 17% محايد، 12% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق" بشكل عام.
- العبارة رقم (3) التي تضمنت: " يتم تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم" جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.56) بانحراف معياري قدره (1.1220). وهذا ما

يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (59% موافق، 19% محايد، 22% غير موافق). أي أن الإجابة تقول إلى " موافق".

- العبارة رقم (4) التي تضمنت: " يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في الاتصالات الإدارية" جاءت في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.45) بانحراف معياري قدره (1.1666). وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (48% موافق، 29% محايد، 23% غير موافق). أي أن الإجابة تقول إلى " موافق"

- العبارتين رقم (5) و(6) التي تضمنت: " يتم توفير تغذية راجعة فعالة للموظفين حول أدائهم" و" يتم التعامل مع معوقات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة" جاءت في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.55) بانحراف معياري قدره (1.1579 و 1.0766 على التوالي) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (57% موافق، 21% محايد، 22% غير موافق) و(55% موافق، 27% محايد، 18% غير موافق) أي أن الإجابة تقول إلى " موافق" بشكل عام.

- القرارات الادارية:

الجدول رقم 25: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور القرارات الادارية.

رقم العبارة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	التكرار	3	15	28	39	15	3.48	1.0198	متوسط	3
	النسبة	3%	15%	28%	39%	15%				
2	التكرار	1	18	33	31	17	3.45	1.0088	متوسط	4
	النسبة	1%	18%	33%	31%	17%				
3	التكرار	5	15	32	29	19	3.42	1.1117	متوسط	5
	النسبة	5%	15%	32%	29%	19%				
4	التكرار	3	16	26	37	18	3.51	1.0588	متوسط	2
	النسبة	3%	16%	26%	37%	18%				
5	التكرار	3	13	30	41	13	3.48	0.9793	متوسط	3
	النسبة	3%	13%	30%	41%	13%				
6	التكرار	3	11	27	48	11	3.53	0.9369	متوسط	1
	النسبة	3%	11%	27%	48%	11%				
المجموع							3.4783	0.86672	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

- العبارة رقم (1) التي تضمنت: " يتم اتخاذ الإدارية بناء على معلومات دقيقة وموثوقة" جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.80) بانحراف معياري قدره (1.0198). وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (54% موافق، 28% محايد، 18% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق" بشكل عام.
- العبارة رقم (2) التي تضمنت: " يتم تحليل وتقييم البدائل المتاحة بشكل شامل قبل اتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.45) بانحراف معياري قدره (1.0088). وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (48% موافق، 33% محايد، 19% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق".
- العبارة رقم (3) التي تضمنت: " يتم إشراك الموظفين المعنيين في عملية اتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.42) بانحراف معياري قدره (1.1117). وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (48% موافق، 32% محايد، 20% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق".
- العبارة رقم (4) التي تضمنت: " يتم تنفيذ القرارات الإدارية بشكل فعال وفي الوقت المناسب" جاءت في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.51) بانحراف معياري قدره (1.0588). وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (45% موافق، 26% محايد، 18% غير موافق). أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق".
- العبارة رقم (5) التي تضمنت: " يتم تقييم نتائج القرارات الإدارية بشكل دوري" جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.48) بانحراف معياري قدره (0.9793) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (54% موافق، 30% محايد، 14% غير موافق) أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق" بشكل عام.
- العبارة رقم (6) التي تضمنت: "تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.53) بانحراف معياري قدره (0.9369) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (59% موافق، 27% محايد، 14% غير موافق) أي أن الإجابة تؤول إلى "موافق" بشكل عام

3- اختبار فرضيات الدراسة

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على الأسئلة الفرعية التي بنيت عليها الدراسة، وفي بحثنا هذا انطلقنا من فرضية أساسية

سنسعى للتأكد من صحتها، إذ سنحاول في البداية عرض الفرضية بصفة كلية، ثم نتعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية.

1.3. وكالة سونلغاز باتنة:

- الفرضية الرئيسية:

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: توجد علاقة ارتباط بين الاتصالات الادارية تفعيل القرارات الإدارية في وكالة سونلغاز باتنة

الجدول رقم 26: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وتحسين القرارات الإدارية

تفعيل القرارات الإدارية	Person Corrélation	
0.601**	معامل ارتباط بيرسون	الاتصالات الإدارية
0.000	مستوى المعنوية	
100	عدد الأفراد	
الارتباط دال احصائيا عند مستوى 0.05**		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

أظهر تحليل ارتباط بيرسون معامل ارتباط موجباً وقوياً بلغ 0.601** عند مستوى دلالة 0.000، مما يعزز الفرضية البحثية ويؤكد أن تحسين عمليات الاتصال الإداري يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة وفعالية القرارات الإدارية المتخذة. وتشير مستويات الدلالة المنخفضة جداً (0.000) إلى درجة عالية من الثقة في هذه النتائج وموثوقيتها الإحصائية.

هذه النتائج تقدم أدلة قوية تدعم الفرضية البحثية، حيث تؤكد أن الاتصالات الإدارية الفعالة تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز جودة ونجاح القرارات الإدارية داخل المنظمات. كما توضح النتائج أن العلاقة بين المتغيرين علاقة سببية وليست عرضية، حيث أن تحسين الاتصالات يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية، وهو ما يتسق مع الإطار النظري للدراسة.

- **الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود الى متغير الجنس، بالنسبة لمحاول الاستمارة الخاصة بدور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية بوكالة سونلغاز باتنة.

لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، حيث نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت T المحسوبة أقل من T الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 إننا نقبل الفرضية البديلة H_1 .

جدول رقم 27: اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس (Independent Samples T Test)

مستوى المعنوية	قيمة T	المتوسط الحسابي		المحاور
		أنثى	ذكر	
0.046	-0.540	3.2943	3.2233	المحور الأول للاستبيان
0.038	-0.334	3.0993	3.0597	المحور الثاني للاستبيان
0.02	-0.528	3.1968	3.1415	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 98 هي 1.984.

يتبين من الجدول رقم 17 أن قيمة T لكل المحاور عند درجة حرية 98 ومستوى دلالة 0.05 تساوي -0.528 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.984 وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.02 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول دور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية بوكالة سونلغاز باتنة تعود لمتغير الجنس.

- **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود الى متغير المستوى الإداري، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخاصة بدور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية بوكالة سونلغاز باتنة.

لاختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way F Anova، حيث نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1

الجدول رقم 28: تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المستوى الإداري One Way Anova

مستوى المعنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي			
		ادارة تنفيذية	ادارة وسطى	ادارة عليا	
0.163	1.848	3.4355	3.1429	3.2284	الاتصالات الادارية
0.800	0.223	3.1129	3.0317	3.1111	القرارات الادارية
0.320	1.153	3.2742	3.0873	3.1698	كل المحاور

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (99) هي 3.09

يتبين من الجدول رقم 28 أن قيمة F لكل المحاور عند درجة حرية (99) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.153 وهي أصغر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.09، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.320 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول دور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية بوكالة سونلغاز باتنة تعود لمتغير المستوى الإداري.

- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عندا مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود الى متغير سنوات الخبرة بالنسبة لمحاور الاستبيان الخاصة بدور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية بوكالة سونلغاز باتنة.

لاختبار الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way F Anova، حيث نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1

الجدول رقم 29: تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير سنوات الخبرة One Way Anova

المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى المعنوية			
			أقل من 5 سنوات	-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الاتصالات الادارية	3.2941	3.2475	3.2500	0.033	0.968
القرارات الادارية	3.0196	3.1667	3.0400	0.557	0.575
كل المحاور	3.1569	3.2071	3.1450	1.143	0.867

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (99) هي 3.09 يتبين من الجدول رقم 29 أن قيمة F لكل المحاور عند درجة حرية (99) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.143 وهي أصغر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.09، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.867 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول دور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية بوكالة سونلغاز باتنة تعود لمتغير الخبرة.

2.3. وكالة سونلغاز خنشلة:

- الفرضية الرئيسية:

يهدف اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: توجد علاقة ارتباط بين الاتصالات الادارية وتفعيل القرارات الإدارية في وكالة سونلغاز خنشلة.

الجدول رقم 30: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وتحسين القرارات الإدارية

تفعيل القرارات الإدارية	Person	Corrélation
0,304**	معامل ارتباط بيرسون	الاتصالات الإدارية
0,000	مستوى المعنوية	
100	عدد الأفراد	

الارتباط دال احصائيا عند مستوى 0.05 **

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

أظهر تحليل ارتباط بيرسون معامل ارتباط موجباً ومتوسطاً بلغ 0.304** عند مستوى دلالة 0.000 مما يعزز الفرضية البحثية ويؤكد أن تحسين عمليات الاتصال الإداري يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة وفعالية القرارات الإدارية المتخذة. وتشير مستويات الدلالة المنخفضة جداً (0.000) إلى درجة عالية من الثقة في هذه النتائج وموثوقيتها الإحصائية.

هذه النتائج تقدم أدلة قوية تدعم الفرضية البحثية، حيث تؤكد أن الاتصالات الإدارية الفعالة تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز جودة ونجاح القرارات الإدارية داخل المنظمات. كما توضح النتائج أن العلاقة بين المتغيرين علاقة سببية وليست عرضية، حيث أن تحسين الاتصالات يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية، وهو ما يتسق مع الإطار النظري للدراسة.

- الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة

الدراسة تعود الى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخاصة بدور الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية بوكالة سونلغاز خنشلة.

لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Test T Samples Independent)، حيث نقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كانت T المحسوبة أقل من T الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 اما إذا كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 إننا نقبل الفرضية البديلة H1

جدول رقم 31: اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس (Test T Samples Independent)

المحاور	المتوسط الحسابي		قيمة T	مستوى المعنوية
	ذكر	أنثى		
المحور الأول للاستبيان	0,9776	0,8664	0,428	0,336
المحور الثاني للاستبيان	0,9081	0,7905	-2,100	0,643
المجموع	0,7941	0,6062	-1,090	0,102

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 98 هي 1.984

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم 31 أن قيمة T لكل المحاور عند درجة حرية 98 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.090 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.984 وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.102 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية بوكالة سونلغاز خنشلة تعود لمتغير الجنس. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود الى متغير المستوى الإداري، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخاصة بدور الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية بوكالة سونلغاز خنشلة.

لاختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي Anova F Way One، حيث نقبل الفرضية العدمية H0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H1.

الجدول رقم 32: تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المستوى الإداري (Anova Way One)

المحاور	المتوسط الحسابي			قيمة F	مستوى المعنوية
	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية		
الاتصالات الإدارية	3,3437	3,6396	3,6915	000,8	0,452
القرارات الإدارية	3,7187	3,5404	3,3475	1,253	00,29
كل المحاور	3,5312	3,5901	3,5195	0,098	0,907

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (99) هي 3.09

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم 32 أن قيمة F لكل المحاور عند درجة حرية (99) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.098 وهي أصغر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.09، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.907 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول دور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية بوكالة سونلغاز خنشلة تعود لمتغير المستوى الإداري.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود الى متغير سنوات الخبرة بالنسبة لمحاور الاستبيان الخاصة بدور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية بوكالة سونلغاز خنشلة.

لاختبار الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي Anova F Way One، حيث نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1

الجدول رقم 33: تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير سنوات الخبرة (Anova Way One)

مستوى معنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي			
		أكثر من 10 سنوات	5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0,851	0,162	3,5892	3,7197	3,5714	الاتصالات الادارية
0,493	0,711	3,4155	3,6667	3,5238	القرارات الادارية
0,574	0,558	3,5023	3,6932	3,5476	كل المحاور

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (99) هي 3.09

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم 33 أن قيمة F لكل المحاور عند درجة حرية (99) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.558 وهي أصغر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.09، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.574 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول دور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية بوكالة سونلغاز خنشلة تعود لمتغير الخبرة.

خامسا: مناقشة النتائج

1. النتائج

2. المقترحات

3. آفاق الدراسة

خامسا: مناقشة النتائج

1- مناقشة النتائج

1.1. وكالة سونلغاز باتنة

- مناقشة نتائج الاستبيان:

- مناقشة نتائج محور الاتصالات الادارية:

أظهرت نتائج الدراسة أن العبارة "تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال واضحة ومحددة" حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.62)، مما يؤكد إدراك الموظفين لوجود هيكل اتصالي رسمي في المؤسسة، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري (1.080) يشير إلى تباين كبير في آراء العينة حول هذا الجانب، وهو ما قد يعكس اختلافاً في تجارب الموظفين أو وجود فجوات اتصالية بين الإدارات المختلفة. وفي الجانب المقابل، سجلت العبارة المتعلقة بتشجيع الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم أدنى متوسط (2.95)، مما يكشف عن ضعف في ثقافة المشاركة وتبادل الآراء داخل المؤسسة، وهو ما قد يعيق تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى (الاتصال الصاعد) ويحد من فعالية النظام الاتصالي بشكل عام. أما فيما يخص استخدام التكنولوجيا في الاتصالات، فقد بلغ متوسط التقييم (3.35)، مما يشير إلى وجود جهود في هذا المجال، لكنها تبقى غير كافية وتحتاج إلى مزيد من التطوير لتحقيق المستوى المطلوب من الفعالية والكفاءة.

- مناقشة نتائج محور القرارات الادارية:

تظهر نتائج الدراسة أن العبارة "تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة" حصلت على أعلى متوسط (3.28)، مما يعكس إدراك الموظفين لتوافق القرارات مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يشير إلى وجود تخطيط استراتيجي فعال. ومع ذلك، سجلت العبارة "يتم تقييم نتائج القرارات الإدارية بشكل دوري" أدنى متوسط (2.91)، مما يكشف عن ضعف واضح في عمليات المتابعة والتقييم، وهو أمر قد يقلل من فعالية القرارات على المدى الطويل. كما أن محدودية مشاركة الموظفين في صنع القرار، التي تجسدت في متوسط (2.96) للعبارة ذات الصلة، تشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتم بشكل مركزي إلى حد كبير، مما قد يؤثر سلباً على شعور الموظفين بالانتماء ويضعف مستوى تنفيذ القرارات. هذه النتائج مجتمعة تبرز وجود فجوة بين التخطيط الاستراتيجي الجيد من ناحية، وضعف آليات المتابعة والمشاركة من ناحية أخرى، مما يستدعي تعزيز هذه الجوانب لضمان فعالية مستدامة للقرارات الإدارية.

- مناقشة نتائج العلاقة بين الاتصالات الادارية والقرارات الادارية:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين جودة الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.601)، مما يؤكد الأهمية البالغة لتدفق المعلومات السلس والدقيق في تعزيز جودة القرارات الإدارية. ومن الجدير بالذكر أن التحليل الإحصائي لم يسجل فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حسب متغيرات الجنس أو المستوى الإداري أو سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن التحديات التي تواجهها المؤسسة في مجال الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات هي تحديات تنظيمية هيكلية عامة، وليست مرتبطة بفئة أو مجموعة معينة من الموظفين. وتؤكد هذه النتيجة على ضرورة تبني حلول شاملة تستهدف النظام التنظيمي بأكمله، تشمل تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للاتصال الفعال، وبناء آليات اتصالية متكاملة، وتعزيز الشفافية في تبادل المعلومات عبر جميع المستويات الإدارية.

- مناقشة نتائج الدراسة من منظور الدراسات السابقة:

- مناقشة نتائج محور الاتصالات الإدارية:

أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصالات الإدارية في وكالة سونلغاز باتنة تتميز بوجود قنوات اتصال واضحة، لكنها تعاني من ضعف في تشجيع مشاركة الموظفين واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

فدراسة عبد السالم حمد عبدالحفيظ (2020) أكدت أن فاعلية الاتصالات الإدارية تعتمد على وضوح القنوات وتدفق المعلومات، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أشار المشاركون إلى وجود قنوات محددة، لكن التشتت في الإجابات يشير إلى عدم كفاية هذه القنوات في بعض الأحيان.

أما دراسة خالد العمراني (2018) وجدت أن ضعف الاتصال الرأسي (من الإدارة إلى الموظفين) يؤدي إلى تأخير القرارات، وهو ما يتسق مع ضعف مشاركة الموظفين في دراستنا، حيث أن عدم التشجيع على تقديم الآراء قد يعيق كفاءة القرارات.

في حين دراسة (Mazen Al Shobaki 2022) أشارت إلى أن الاتصال الفعال يعزز نظم دعم القرار، وهو ما يدعم النتيجة التي تربط بين جودة الاتصالات وفعالية القرارات في هذه الدراسة.

ومن نستنتج أن وكالة سونلغاز باتنة تعتمد على اتصالات رسمية (تنازلية وأفقية)، لكنها تفتقر إلى الاتصال التصاعدي الفعال، مما قد يحد من مشاركة الموظفين في تحسين القرارات. وهذا يتفق مع دراسة بلعيد امل (2015) التي أكدت أن ضعف الاتصال يقلل من جودة القرارات.

- مناقشة نتائج محور القرارات الإدارية:

أظهرت النتائج أن القرارات الإدارية تساهم في تحقيق الأهداف، لكنها تعاني من ضعف التقييم الدوري ومحدودية إشراك الموظفين.

فدراسة (Mammeri Messaoud 2021) ناقشت الفرق بين التنفيذ والتطبيق في القرارات الإدارية، حيث أشارت إلى أن القرارات قد تكون جيدة ولكن ضعف التنفيذ يحد من فعاليتها، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة حيث أن غياب التقييم الدوري قد يؤدي إلى قرارات غير فعالة على المدى الطويل.

أما دراسة (Douda Amina (2023 وجدت أن الاتصال الاستراتيجي يعزز جودة القرارات، لكنه ليس العامل الوحيد، وهو ما يتفق مع هذه الدراسة حيث أن ضعف مشاركة الموظفين قد يقلل من جودة القرارات رغم وجود اتصالات واضحة.

في حين دراسة حدة قرعيش ونصير لعرباوي (2022) أشارت إلى أن التعاون بين الموظفين يحسن الأداء الوظيفي، وهو ما يدعم النتيجة التي تشير إلى أن إشراك العمال في القرارات يمكن أن يعزز فعاليتها. ومنه نستنتج أن القرارات في وكالة سونلغاز باتنة تعتمد على معلومات دقيقة، لكن غياب التغذية الراجعة والمشاركة الواسعة قد يقلل من فعاليتها، وهو ما يتفق مع دراسة سليم بطرس جلدة (2009) التي أشارت إلى أن ضعف التقييم يضعف القرارات.

- مناقشة نتائج العلاقة بين الخوئين (الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية):

أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات (معامل ارتباط 0.601)، وهو ما يدعمه العديد من الدراسات السابقة:

فدراسة عبد السالم حمد عبدالحفيظ (2020) وجدت أن الاتصالات الإدارية تؤثر إيجاباً في القرارات، أما دراسة (Mazen Al Shobaki (2022 أكدت أن تحسين الاتصالات يعزز كفاءة نظم دعم القرار في حين دراسة بلعيد امل (2015): أشارت إلى أن ضعف الاتصال يؤدي إلى قرارات غير فعالة.

2.1. وكالة سونالغاز خنشلة:

- مناقشة نتائج الاستبيان :

- مناقشة نتائج محور الاتصالات الإدارية:

أظهرت نتائج الدراسة أن العبارة "تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال واضحة ومحددة" حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.80) مما يؤكد إدراك الموظفين لوجود هيكل اتصالي رسمي في المؤسسة، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري (0.9949) يشير إلى تباين كبير في آراء العينة حول هذا الجانب، وهو ما قد يعكس اختلافاً في تجارب الموظفين أو وجود فجوات اتصالية بين الإدارات المختلفة. في حين سجلت العبارة: "يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في المؤسسة" أدنى متوسط حسابي (3.45) مما يكشف عن ضعف في ثقافة التطوير والبحث في مجال التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي قد يعيق تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى (الاتصال الصاعد) ويحد من فعالية نظام الاتصال بشكل عام. أما فيما يخص تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.56) مما يشير إلى وجود جهود في هذا المجال، لكنها تبقى غير كافية ويعود هذا الأمر لضعف ثقافة التكامل والمشاركة بين الأفراد داخل المؤسسة.

- مناقشة نتائج محور القرارات الإدارية :

أظهرت نتائج الدراسة أن العبارة "تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة" حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.53)، مما يعكس إدراك الموظفين لتوافق القرارات مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري (0.9369) يشير الى تباين كبير في آراء العينة حول هذا الجانب، وهو ما يشير إلى قرارات تعسفية قد تؤثر سلباً على أهداف المؤسسة. في حين سجلت العبارة "يتم إشراك الموظفين المعنيين في عملية اتخاذ القرارات" أدنى متوسط حسابي (3.42)، مما يكشف عن ضعف واضح في تهميش الأفراد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وهو أمر قد يقلل من استجابة وتنفيذ القرارات على المدى الطويل لشعورهم بعدم الانتماء. كما كشفت المعلومات أيضاً عن ضعف واضح في تحليل البدائل وتقييمها حيث سجلت العبارة متوسطة حسابي بلغ (3.45)، مما يشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات تُنقذ بدرجة من السطحية تفتقر إلى العمق التحليلي الكافي، ودون تقييم المخاطر المحتملة أو تقييم تأثيراتها المحتملة على أداء المؤسسة مستقبلاً. وتكشف هذه النتائج مجتمعةً عن فجوة واضحة بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي الفعال من جهة، وضعف البنى التحليلية والتشاركية الداعمة من جهة أخرى. وهو ما يلحق مخاطر جسيمةً بفعالية القرارات الإدارية، الأمر الذي يستدعي تعزيز آليات تقييم المخاطر وإشراك الفرق العاملة لضمان استدامة الفعالية التنظيمية.

- مناقشة نتائج العلاقة بين الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية :

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط متوسطة بين جودة الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.304)، الأمر الذي يؤكد الأهمية البالغة للتدفق السلس والدقيق للمعلومات في تعزيز جودة القرارات الإدارية. أي أن التحليل الإحصائي لم يسجل فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حسب متغيرات الجنس أو المستوى الإداري أو سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن التحديات التي تواجهها المؤسسة في مجال الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات هي تحديات تنظيمية هيكلية عامة، وليست مرتبطة بفئة أو مجموعة معينة من الموظفين. وتؤكد هذه النتيجة على ضرورة تبني حلول شاملة تستهدف النظام التنظيمي بأكمله؛ من تطوير للثقافة التنظيمية الداعمة للاتصال الفعال، وبناء آليات اتصالية متكاملة، وتعزيز الشفافية في تبادل المعلومات عبر جميع المستويات الإدارية.

- مناقشة نتائج الدراسة من منظور الدراسات السابقة :

- مناقشة نتائج محور الاتصالات الإدارية:

أظهرت نتائج دراستنا أن الاتصالات الإدارية في وكالة سونلغاز خنشة تتميز بوجود قنوات اتصال واضحة، لكنها تعاني من ضعف في تشجيع مشاركة الموظفين واستخدام التكنولوجيا الحديثة. ودراسة عبد السالم حمد عبد الحفيظ (2020) أكدت أن فاعلية الاتصالات الإدارية تعتمد على وضوح القنوات وتدفق المعلومات، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أشار المشاركون إلى وجود قنوات محددة، لكن التشتت في الإجابات يشير إلى عدم كفاية هذه القنوات في بعض الأحيان. أما دراسة خالد العمراني (2018) وجدت أن ضعف الاتصال الرأسي

(من الإدارة إلى الموظفين) يؤدي إلى تأخير القرارات، وهو ما يتناسب مع ضعف مشاركة الموظفين في دراستنا، حيث أن عدم التشجيع على تقديم الآراء قد يعيق كفاءة القرارات. في حين دراسة (Shobaki Al Mazen 2022) أشارت إلى أن الاتصال الفعال يعزز نظم دعم القرار، وهو ما يدعم النتيجة التي تربط بين جودة الاتصالات وفعالية القرارات في هذه الدراسة. ومنه نستنتج أن وكالة سونلغاز خنشة تعتمد على اتصالات رسمية (تنازلية وأفقية)، لكنها تفتقر إلى الاتصال التصاعدي الفعال، مما قد يحد من مشاركة الموظفين في تحسين القرارات. وهذا يتفق مع دراسة بلعيد امل (2015) التي أكدت أن ضعف الاتصال يقلل من جودة القرارات.

- مناقشة نتائج محور القرارات الإدارية:

أظهرت نتائج دراستنا أن القرارات الإدارية تساهم في تحقيق الأهداف، لكنها تعاني من ضعف التقييم الدوري ومحدودية إشراك الموظفين فيها. ودراسة (Messaoud Mammeri 2021) ناقشت الفرق بين التنفيذ والتطبيق في القرارات الإدارية، حيث أشارت إلى أن القرارات قد تكون جيدة ولكن ضعف التنفيذ يحد من فعاليتها، إذ نجد اتفاق بين النتائج حيث أن غياب التقييم الدوري قد يؤدي إلى قرارات غير فعالة على المدى الطويل. أما دراسة (Amina Douida 2023) فتؤكد أن الاتصال الاستراتيجي يلعب دورًا في تعزيز جودة القرارات، إلا أنه لا يُعتبر العامل الحاسم الوحيد في هذه العملية. ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراستنا من أن انخفاض مشاركة الموظفين قد يُضعف فعالية القرارات حتى مع وضوح قنوات الاتصال. وفي نفس السياق أكدت دراسة "حدة قرعيش ونصير لعرباوي" (2022) أن التعاون بين العاملين يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي، مما يعزز الفرضية القائلة بأن إشراك الموظفين في صنع القرار يزيد من فرص نجاحه.

بناءً على ذلك، يُلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في وكالة "سونلغاز خنشة" تعتمد على بيانات دقيقة، إلا أن محدودية آليات التغذية الراجعة وضيق نطاق المشاركة قد تقلل من فعاليتها على أرض الواقع. هذا التحدي يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة "سليم بطرس جلدة" (2009)، التي حذرت من أن ضعف عمليات التقييم والمتابعة يُعد عاملاً رئيسياً في إضعاف جودة المخرجات القرارية.

- مناقشة نتائج العلاقة بين الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية:

أظهرت الدراسة وجود علاقة متوسطة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات بمعامل ارتباط (0.304)، وهو ما أكدته العديد من الدراسات السابقة: فدراسة عبد السلام حمد عبد الحفيظ (2020) وجدت أن الاتصالات الإدارية تؤثر إيجاباً في القرارات، أما دراسة (Shobaki Al Mazen 2022) أكدت أن تحسين الاتصالات يعزز كفاءة نظم دعم القرار في حين دراسة بلعيد امل (2015) أشارت إلى أن ضعف الاتصال يؤدي إلى قرارات غير فعالة.

من خلال ما تقدم من مناقشة لنتائج الدراسة في كل من وكالتي سونلغاز باتنة وخنشة خلصنا الى مجموعة من أوجه الشبه والاختلاف بين الوكالتين، نلخصها فيما يلي:

- أوجه الشبه:

- وجود قنوات اتصال رسمية واضحة:

في وكالة باتنة حصلت العبارة "تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال واضحة" على متوسط حسابي قدر بـ: 3.62. في حين حصلت نفس العبارة في وكالة خنشلة على 3.80، مما يشير إلى أن الهيكل الاتصالي أكثر وضوحاً في وكالة خنشلة. لكن ارتفاع الانحراف المعياري والذي قدر في باتنة بـ 1.080 وفي خنشلة 0.9949، يدل على تباين آراء الموظفين حول فعالية هذه القنوات.

- ضعف مشاركة الموظفين في صنع القرار:

سجلت العبارة "تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم" أدنى متوسط حسابي 2.95 وكان ذلك في وكالة باتنة في حين كان مرتفع قليلاً في وكالة خنشلة، لكنه لا يزال يشير إلى محدودية المشاركة. هذا الضعف يؤثر على الاتصال الصاعد من الموظفين إلى الإدارة، مما قد يقلل من جودة القرارات.

- ضعف استخدام التكنولوجيا في الاتصالات:

في وكالة باتنة بلغ المتوسط الحسابي لتقييم استخدام التكنولوجيا 3.35 في حين بلغ في وكالة خنشلة 3.45 الأمر الذي يدل على ضرورة التحسين والتطوير في هذا المجال في كلا الوكالتين بهدف تعزيز كفاءة الاتصالات.

- تأثير الاتصالات الإدارية على القرارات:

أظهرت الوكالتان وجود علاقة إيجابية بين جودة الاتصالات وفعالية القرارات الإدارية، حيث سجلتا 0.601 و 0.304 كمعاملات ارتباط على التوالي: وكالة باتنة، وكالة خنشلة.

- أوجه الاختلاف:

- وضوح القنوات الاتصالية:

تتميز وكالة خنشلة بوضوح أعلى في القنوات الاتصالية مقارنة بوكالة باتنة، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدره 3.80 مقابل 3.62 لباتنة. ومع ذلك، فإن ارتفاع الانحراف المعياري في كلا الوكالتين (1.080 في باتنة و 0.9949 في خنشلة) يشير إلى وجود تباين في آراء الموظفين حول فعالية هذه القنوات، مما قد يعكس اختلافاً في تجاربهم مع أنظمة الاتصال الداخلي.

- مشاركة الموظفين:

تظهر النتائج ضعفاً ملحوظاً في مشاركة الموظفين في صنع القرار في كلا الوكالتين، وإن كان الوضع أفضل نسبياً في خنشلة (3.56 مقابل 2.95 في باتنة). هذا الضعف في المشاركة قد يعيق تدفق المعلومات الصاعدة من الموظفين إلى الإدارة، مما يؤثر سلباً على جودة القرارات المتخذة ومدى ملاءمتها للواقع العملي.

- استخدام التكنولوجيا:

يعاني كلا الموقعين من ضعف في استخدام التكنولوجيا في الاتصالات الإدارية، حيث سجلت باتنة 3.35 وخنشلة 3.45. هذه النتائج تشير إلى حاجة ملحة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في كلا الوكالتين، بما يمكن أن يحسن كفاءة الاتصالات ويسرع عملية تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.

- فعالية القرارات:

سجلت وكالة خنشلة أداءً أفضل في فعالية القرارات (3.53) مقارنة بباتنة (3.28)، مما يشير إلى أن القرارات المتخذة في خنشلة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المرجوة. هذا التفاوت قد يعكس اختلافاً في جودة المعلومات المتاحة أو كفاءة عملية صنع القرار بين الوكالتين.

- تقييم القرارات:

تظهر البيانات ضعفاً عاماً في تقييم القرارات في كلا الوكالتين، وإن كان الوضع أفضل قليلاً في خنشلة (3.45 مقابل 2.91 في باتنة). هذا الضعف في التقييم قد يعيق عملية التعلم التنظيمي ويحد من قدرة الوكالتين على تحسين جودة قراراتها المستقبلية.

- العلاقة بين الاتصالات والقرارات:

كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين جودة الاتصالات وفعالية القرارات في كلا الوكالتين، حيث سجلت باتنة معامل ارتباط مرتفع (0.601) بينما سجلت خنشلة معامل ارتباط متوسط (0.304). هذه النتائج تؤكد الأهمية الاستراتيجية لتحسين نظم الاتصالات الداخلية لتعزيز فعالية القرارات الإدارية.

من خلال تحليل أوجه الشبه وأوجه الاختلاف نستنتج ما يلي:

- وكالة خنشلة أفضل في الهيكل الاتصالي ومشاركة الموظفين، لكنها تحتاج إلى تحسين التقييم والتحليل قبل اتخاذ القرارات؛
- وكالة باتنة تحتاج إلى تحسين الاتصالات ومشاركة الموظفين، لكن تأثير الاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية أقوى؛
- الوكالتين تعانيان من ضعف التكنولوجيا والمركزية الإدارية، مما يتطلب تطوير سياسات اتصالية أكثر فعالية.

2- المقترحات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج علمية حول أدور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات العملية والتنظيمية، بالإضافة إلى فتح آفاق لدراسات مستقبلية يمكن أن تثري الموضوع، كما يلي:

- لتحسين الاتصالات الإدارية يجب:

- تعزيز الاتصال المساعد من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة بآرائهم؛
- تطوير استخدام التكنولوجيا لضمان فعالية وسرعة الاتصالات؛
- معالجة معوقات الاتصال مثل سوء الفهم أو عدم الوضوح عبر تدريبات متخصصة.

- لتحسين القرارات الإدارية يجب:

- تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار لزيادة الالتزام التنفيذي؛
- تطوير آليات تقييم دورية للقرارات لقياس فعاليتها وإجراء التعديلات اللازمة؛
- ضمان أن القرارات مبنية على معلومات دقيقة وشاملة.

ومن هنا نجد أن نتائج دراستنا أكدت أن الاتصالات الإدارية تلعب دورا حاسما في فعالية القرارات الإدارية، لكن هناك مجالا للتحسين، خاصة في مشاركة الموظفين وتقييم القرارات والمقترحات المقدمة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تعزيز كفاءة عملياتها واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

3 - آفاق الدراسة

- يمكن تعميم الدراسة على فروع أخرى لسونلغاز في ولايات جزائرية مختلفة لمقارنة النتائج وقياس تأثير البيئة التنظيمية على فعالية الاتصالات والقرارات؛
- إدراج قطاعات أخرى غير الطاقة (مثل الصحة، التعليم، الصناعة) لاختبار مدى قابلية النتائج للتطبيق في سياقات تنظيمية متنوعة؛
- استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data Analytics) لدراسة أنماط الاتصال داخل المؤسسة وتأثيرها الآني على القرارات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. محمود سليم عبد الرحمن الشويات و اخرون .(2016). دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات،دراسة ميدانية على جامعتي اليرموك وعجلون الوطنية .الاردن.
2. جوال محمد السعيد .(2014/2015). التمكين وأثره على السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية —دراسة ميدانية— ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف :كلية للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
3. حدة قرعيش و نصير لعرباوي .(2022). الاتصال الإداري ودوره في تحسين آداء الوظيفي للجماعات المحلية .مجلة علوم الإنسان والمجتمع.
4. حسين محمد جواد الجبوري .(2014). منهجية البحث العلمي —مدخل لبناء المهارات البحثية—، ط 2. عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة دار الصادق القانونية.
5. روم فائزة .(2012). معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة .مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية , 51.
6. زرقط خديجة واخرون .(2023). الاتصال الاداري في المؤسسات الاقتصادية أو الخدماتية .دراسات اقتصادية.14 ,
7. ساعد بن فرحات، عبد الحميد قطوش .(n.d.). محاضرات مقياس الإحصاء Retrieved from <http://eco.univ-setif.dz/site2/archives/612>.
8. شوشة مسعود و اخرون .(2017). الاتصالات الادارية في المنظمات .مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الاغواط.78 ,
9. شيرين محمد وسيم محمود و اخرون .(2014). معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها .مجلة بحوث التربية النوعية.142 ,
10. صلاح عبد القادر النعيمي .(2013). الادارة .الجزائر :دار اليازوري العلمية.
11. عبد المقصود أحمد النجار .(2020). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات .الجزائر :دار العلم والأمان للنشر والتوزيع.
12. عز عبد الفتاح .(2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)السعودية :خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
13. عون , ب . ب .(2020). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة .مجلة العلوم الاجتماعية.153 ,
14. فوزي سعد و اخرون .(2020). الاتصالات الإدارية وأثرها في فعالية القرارات الإدارية دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة بلدية الأبيار .مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة.19 ,

15. محفوظ جودة. (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،.
16. محمد خميس إسحق بلال و اخرون. (2002). الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق فعالية القرارات الإدارية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية مجلة علمية محكمة التصنيف.304 (NSP)
17. مسلم، عبدالله حسن. (2015). مهارات الاتصال الإداري والحوار. دار المعترف.
18. وردة برويس. (2015). فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين. بسكرة: جامعة بسكرة.

المراجع باللغة الاجنبية:

19. Mammeri messaoud. (2021). "The Impact of Administrative Communication on Decision Quality in Nonprofit Organizations". المدية: Economic studies Journal.
20. Mazen J. Al Shobaki. (2022). (Administrative Communication and Its Impact on Improving the Efficiency of Decision Support Systems in Palestinian Higher Education Institutions
21. Zaoui Azzedine. (2021). "Administrative communication and its relationship to job performance among workers in the sports administration".

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان.



جامعة عباس لغرور - خنشة -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات

دراسة حالة سونلغاز – وكالة باتنة-

الأستاذ المشرف:

د. بوزيدي هدى

من إعداد:

- شاوي محمد

- سخيرة سعد الدين

تهدف مذكرة الماجستير الموسومة بـ: "دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية: دراسة حالة سونلغاز وكالة باتنة"، إلى كشف طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل للدراسة (الاتصالات الإدارية) على المتغير التابع (القرارات الإدارية)، لذا نرجوا من سيادتكم باعتباركم موضوع تركيزنا المساعدة على تبيين هذا البحث وتبليغه لأهدافه، بالتفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، والذي صمم بطريقة لا تكلفك جهدا ولا وقتا في تصفح ورقائه والتعبير عن اختياراتك بوضع علامة (x) ملاحظة: يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق اختياركم مع العلم أن الاختيار "موافق بشدة" يعني (5) درجات وصولا إلى الاختيار "غير موافق بشدة" والذي يعني درجة (1).

الجزء الأول: البيانات الأساسية

1. الجنس

☐

أنثى

☐

ذكر

2. المستوى الإداري

☐

إدارة تنفيذية

☐

إدارة وسطى

☐

إدارة عليا

3. سنوات الخبرة في المنظمة

☐

أكثر من 10 سنوات

☐

10 - 5 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

الجزء الثاني: الاتصالات الإدارية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال واضحة ومحددة في الوكالة					
2	يتم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات					
3	يتم تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم					
4	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في الاتصالات الإدارية					
5	يتم توفير تغذية راجعة فعالة للموظفين حول أدائهم					
6	يتم التعامل مع معوقات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة					

الجزء الثالث: القرارات الإدارية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة					
2	يتم تحليل وتقييم البدائل المتاحة بشكل شامل قبل اتخاذ القرارات					
3	يتم إشراك العمال المعنيين في عملية اتخاذ القرارات					
4	يتم تنفيذ القرارات الإدارية بشكل فعال وفي الوقت المناسب					
5	يتم تقييم نتائج القرارات الإدارية بشكل دوري					
6	تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة					

الملحق رقم 02: استمارة تقرير تربص.

- وكالة سونالغاز باتنة:

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences



وزارة التعل
العلم والى والبحث
العلم
جامعة عباس لغرور
خنف
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
والعلوم التجارية

تسلة في: 2025/03/10

الى السيد: مؤسسة سونالغاز
- بقتة -

الرقم: 117 ك ع / ت / ع / ت / 2025/

تسهيل مهمة

سجلا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة ملستر تخصص إدارة أعمال، ومن أجل تجسيد
المفاهيم النظرية للطلبة، يشرطنا أن اطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الأول	الاسم واللقب
محمد الشاوي	سعد الدين سفرية	تاريخ ومكان الإزدياد
2002/04/21	2002/08/21	رقم التسجيل
35002197	34048317	

عنوان التقرير: نود الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية

وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم.



شيبان سمير
رئيس قسم علوم التسيير

سونالغاز - التوزيع	رئيس قسم الموارد البشرية
مديرية التوزيع	مديرية التوزيع
قسم الموارد البشرية	قسم الموارد البشرية



ولذلك قطعهم فسد الحس والبصيرة والحكمة.

ملحقاً بحلوس القور خنكاً

لجنة المصوم الأثني عشرية والتفسير والمعلوم للتجار

ختمتلة فى : 2025/03/10

الرقم: 17 / ق ع ت / ق ع ت / ق ع م / 2025

الاسم و اللقب : سعد الدين سفرية / محمد الشاوي

تاریخ المپیلاڊ: 2002/04/21 - 2002/08/21

مكان الميلاد: خنثلة / باتنة

- عنوان تقرير التريـص: نود الاصلـات الاداريـة في تحقـق فعـاليـة القـرات الاداريـة
- مكان التريـص: مؤسـة سولـافـز باقـة.

ملحقة	العلامة	عناصر المواظبة
مستوى	04/...04...	المواظبة
	04/...04...	المبكرة
	04/...03...	المعارف التطبيقية
	04/...04...	فترة العمل
مستوى	04/...03...	العلاقة مع العمل
		العلاقة الاجتماعية

ملاحظتات اخري:

کتابخانه عمومی مسجد جامع کربلا

منهم الميوسنة.

تشیان سمیر

قسم علوم التربة

00	مدیریت التوزیع	قسم التوزيع
سوق التوزيع		

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences



وزارة التعليم
العلمي والبحث
جامعة عباس لغرور
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
والمعاملات التجارية

ختمة في: 2025/04/16

إلى السيد: مدير مديرية سونلغات خنشلة.

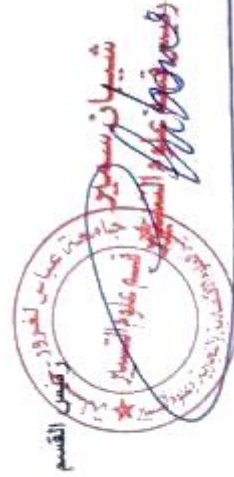
الرقم: 67/ك ع / ا ع / ت 2025

تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، ومن أجل تجسيد
المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الأول
الاسم واللقب	سعد الدين سخرية
تاريخ ومكان الزيداد	2002 /08/21 خنشلة
رقم التسجيل	34048317

عنوان التقرير: دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية
وذلك من أجل إجراء ترخيص تطبيقي لدى مؤسستكم.



وكالة سونالغاز خنشلة:

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Ighour University Khencela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغزور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والإدارة والتجارة

خنشلة في : 2025/04/16

الرقم: 67/ ق ع ت/ ق ع ت/ ق ع م/ 2025

الاسم و التلقب : مسعد الدين مسخريه

مكان الميلاد: خنشلة

تاريخ الميلاد: 2002/08/21

- عنوان تقرير الترخيص: دور الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية
- مكان الترخيص: مديرية سونالغاز - خنشلة.
- فترة الترخيص : 15 يوم

ملاحظة	العلامة	عناصر المواقفة
	04/5/14...	المواقفة
	04/...14...	المهاجرة
	04/...14...	المعارف التطبيقية
	04/...14...	فترة العمل
	04/...14...	العلاقة مع العمل
	04/...14...	العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 03: نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.

- وكالة سونالغاز باتنة:

1. الاتساق الداخلي محور الاتصالات الادارية:

Correlations							
اتصالات	بنم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم	بنم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في الاتصالات الإدارية	بنم توفير توعية راجعة فعالة للموظفين حول أدائهم	بنم موافات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة	بنم توفير المؤسسة على قنوات اتصال واضحة ومحددة في الوكالة	بنم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات
Corrélation de Pearson	.573**	.665**	.616**	.589**	.551**	.507**	1
Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.573**	.422**	.144	.215*	.013	.206*	بنم توفير المؤسسة على قنوات اتصال واضحة ومحددة في الوكالة
Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.154	.032	.895	.040	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.665**	.422**	.210*	.315**	.192	.127	بنم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات
Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.036	.001	.056	.208	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.616**	.144	.210*	.238*	.305**	.248*	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم
Sig. (bilatérale)	<.001	.154	.036	.017	.002	.013	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.589**	.215*	.315**	.238*	.221*	.084	بنم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في الاتصالات الإدارية
Sig. (bilatérale)	<.001	.032	.001	.017	.027	.407	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.551**	.013	.305**	.221*	1	.226*	بنم توفير توعية راجعة فعالة للموظفين حول أدائهم
Sig. (bilatérale)	<.001	.895	.002	.027		.024	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.507**	.206*	.127	.248*	.084	1	بنم الموافات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة
Sig. (bilatérale)	<.001	.040	.208	.013	.407	.024	
N	100	100	100	100	100	100	100

2. الاتساق الداخلي محور القرارات الادارية:

Correlations							
قرارات	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم
Corrélation de Pearson	.636**	.581**	.588**	.584**	.514**	1	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم
Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.636**	.581**	.588**	.584**	.514**	.271**	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم
Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.636**	.581**	.588**	.584**	.514**	.271**	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم
Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.636**	.581**	.588**	.584**	.514**	.271**	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم
Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.636**	.581**	.588**	.584**	.514**	.271**	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم
Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.636**	.581**	.588**	.584**	.514**	.271**	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم
Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	.636**	.581**	.588**	.584**	.514**	.271**	بنم تجميع الموظفين على تقديم آرائهم ومقرحاتهم
Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
N	100	100	100	100	100	100	100

3. ارتباط المحورين مع الاستبيان ككل:

Corrélations			
		اتصالات	مجموع
اتصالات	Corrélation de Pearson	1	.855**
	Sig. (bilatérale)		<.001
	N	100	100
مجموع	Corrélation de Pearson	.855**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	
	N	100	100

Corrélations

		قرارات	اتصالات
قرارات	Corrélation de Pearson	1	.601**
	Sig. (bilatérale)		<.001
	N	100	100
اتصالات	Corrélation de Pearson	.601**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	
	N	100	100

Corrélations

		مجموع	قرارات
مجموع	Corrélation de Pearson	1	.817**
	Sig. (bilatérale)		<.001
	N	100	100
قرارات	Corrélation de Pearson	.817**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	
	N	100	100

4. ثبات الاستبانة لكل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.567	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.619	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.699	12

5. اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
اتصالات	.088	100	.054	.959	100	.004
قرارات	.089	100	.051	.964	100	.008
مجموع	.081	100	.100	.978	100	.099

6. وصف متغيرات الدراسة:

المستوى الإداري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إدارة عليا	27	27.0	27.0	27.0
	إدارة وسطى	42	42.0	42.0	69.0
	إدارة تنفيذية	31	31.0	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

الجنس العامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	53	53.0	53.0	53.0
	انثى	47	47.0	47.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

سنوات الخبرة في الوكالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	17	17.0	17.0	17.0
	سنوات 5-10	33	33.0	33.0	50.0
	أكثر من 10 سنوات	50	50.0	50.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصالات الإدارية:

Statistiques

		توفر المؤسسة على هواتف اتصال واضحة ومحددة في الوكالة	يتم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات	يتم تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في الاتصالات الإدارية	يتم توفير تدريب راجعة فعالة للموظفين حول أدائهم	يتم التعامل مع معلومات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة
N	Valide	100	100	100	100	100	100
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.62	3.13	2.95	3.35	3.25	3.20
Ecart type		1.080	1.195	1.114	1.058	1.048	1.025

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقرارات الإدارية:

Statistiques							
		بم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة	بم تحليل وتقييم البدائل المتاحة بشكل شامل قبل اتخاذ القرارات	بم إشراك العمال المعينين في عملية اتخاذ القرارات	بم تنفيذ القرارات الإدارية بشكل فعال وفي الوقت المناسب	بم تقييم نتائج القرارات الإدارية بشكل دوري	تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة
N	Valide	100	100	100	100	100	100
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.21	3.06	2.96	3.05	2.91	3.28
Ecart type		1.085	1.023	1.014	1.077	1.006	1.074

7. اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية:

Corrélations

		قرارات	اتصالات
قرارات	Corrélation de Pearson	1	.601**
	Sig. (bilatérale)		<.001
	N	100	100
اتصالات	Corrélation de Pearson	.601**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	
	N	100	100

- الفرضية الفرعية 01:

Test des éch:			
Test de Levene sur l'égalité des variances			
	F	Sig.	t
اتصالات	4.093	.046	-540
			.551
قرارات	4.446	.038	-334
			.338
مجموع	10.150	.002	-520
			.542

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart type
اتصالات	ذكر	53	3.2233	.75387
	انثى	47	3.2943	.52614
قرارات	ذكر	53	3.0597	.65461
	انثى	47	3.0993	.51035
مجموع	ذكر	53	3.1415	.61533
	انثى	47	3.1968	.39180

- الفرضية الفرعية 02:

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
اتصالات	Entre groupes	1.557	2	.778	1.848	.163
	Intra-groupes	40.855	97	.421		
	Total	42.412	99			
قرارات	Entre groupes	.157	2	.079	.223	.800
	Intra-groupes	34.146	97	.352		
	Total	34.303	99			
مجموع	Entre groupes	.623	2	.312	1.153	.320
	Intra-groupes	26.203	97	.270		
	Total	26.826	99			

Test des éch:

Test de Levene sur l'égalité
des variances

		F	Sig.	t
اتصالات	Hypothèse de variances égales	4.093	.046	-.540
	Hypothèse de variances inégales			-.551
قرارات	Hypothèse de variances égales	4.446	.038	-.334
	Hypothèse de variances inégales			-.339
مجموع	Hypothèse de variances égales	10.150	.002	-.528
	Hypothèse de variances inégales			-.542

- الفرضية الفرعية 03:

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
اتصالات	أقل من 5 سنوات	17	3.2941	.52218	.12665
	سنوات 5-10	33	3.2475	.60542	.10539
	أكثر من 10 سنوات	50	3.2500	.73251	.10359
	Total	100	3.2567	.65453	.06545
قرارات	أقل من 5 سنوات	17	3.0196	.50991	.12367
	سنوات 5-10	33	3.1667	.63601	.11072
	أكثر من 10 سنوات	50	3.0400	.58569	.08283
	Total	100	3.0783	.58864	.05886
مجموع	أقل من 5 سنوات	17	3.1569	.47861	.11608
	سنوات 5-10	33	3.2071	.51963	.09046
	أكثر من 10 سنوات	50	3.1450	.54289	.07678
	Total	100	3.1675	.52055	.05206

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
اتصالات	Entre groupes	.029	2	.014	.033	.968
	Intra-groupes	42.383	97	.437		
	Total	42.412	99			
قرارات	Entre groupes	.390	2	.195	.557	.575
	Intra-groupes	33.913	97	.350		
	Total	34.303	99			
مجموع	Entre groupes	.079	2	.039	.143	.867
	Intra-groupes	26.747	97	.276		
	Total	26.826	99			

- وكالة سونالغاز خنشلة:

1. الاتساق الداخلي محور الاتصالات الادارية:

Corrélations								
تساهم القرارات الإدارية في تحقيق الأهداف المؤسسة	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية
Corrélation de Pearson	1	,837**	,830**	,874**	,887**	,863**	,827**	
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,837**	1	,799**	,738**	,585**	,586**	,577**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,830**	,799**	1	,712**	,586**	,586**	,567**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,874**	,738**	,712**	1	,709**	,685**	,579**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,887**	,585**	,586**	,709**	1	,794**	,733**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,863**	,586**	,566**	,685**	,794**	1	,821**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,827**	,577**	,547**	,579**	,733**	,821**	1
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

2. الاتساق الداخلي محور القرارات الادارية:

Corrélations								
تساهم القرارات الإدارية في تحقيق الأهداف المؤسسة	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية
Corrélation de Pearson	1	,806**	,887**	,895**	,863**	,886**	,841**	
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,806**	1	,739**	,626**	,600**	,631**	,588**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,887**	,739**	1	,751**	,685**	,641**	,772**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,895**	,626**	,751**	1	,739**	,763**	,838**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,863**	,600**	,685**	,739**	1	,720**	,766**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,886**	,631**	,641**	,763**	,720**	1	,881**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	
تتمتع القرارات الإدارية بسلطة إدارية وسلطة تنفيذية	Corrélation de Pearson	,841**	,641**	,772**	,838**	,766**	,881**	1
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

4. ثبات الاستبانة لكل محور من محاور الدراسة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	6

5. اختبار التوزيع الطبيعي:

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإستبيان	,050	100	,200*	,985	100	,338

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

6. وصف متغيرات الدراسة:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	66	66,0	66,0	66,0
	انثى	34	34,0	34,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

سنوات الخبرة في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	7,0	7,0	7,0
	سنوات 5-10	22	22,0	22,0	29,0
	أكثر من 10 سنوات	71	71,0	71,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

المستوى الإداري					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إدارة عليا	16	16,0	16,0	16,0
	إدارة وسطى	37	37,0	37,0	53,0
	إدارة تنفيذية	47	47,0	47,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصالات الإدارية:

Statistiques descriptives									
	N	Plage	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Statistiques
توفر المؤسسة على قوائم اتصال واضحة ومحددة في المؤسسة.	100	4,00	1,00	5,00	380,00	3,8000	,09949	,99494	,990
يتم تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف الأقسام والإدارات.	100	4,00	1,00	5,00	379,00	3,7900	,10278	1,02784	1,056
يتم تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم.	100	4,00	1,00	5,00	356,00	3,5600	,11220	1,12205	1,259
يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في الاتصالات الإدارية.	100	4,00	1,00	5,00	345,00	3,4500	,11667	1,16667	1,361
يتم توفير تدريب راجعة فعالة للموظفين حول أدائهم.	100	4,00	1,00	5,00	355,00	3,5500	,11580	1,15798	1,341
يتم التعامل مع معوقات الاتصال بشكل فعال في المؤسسة.	100	4,00	1,00	5,00	355,00	3,5500	,10766	1,07661	1,159
N valide (liste)	100								

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقرارات الإدارية:

Statistiques descriptives								
	N	Plage	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Statistiques
يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة.	100	4,00	1,00	5,00	3,4800	,10198	1,01980	1,040
يتم تحليل وتقييم البدائل المتاحة بشكل شامل قبل اتخاذ القرارات.	100	4,00	1,00	5,00	3,4500	,10088	1,00880	1,018
يتم إشراك الموظفين المعنيين في عملية اتخاذ القرارات.	100	4,00	1,00	5,00	3,4200	,11117	1,11174	1,236
يتم تنفيذ القرارات الإدارية بشكل فعال وفي الوقت المناسب.	100	4,00	1,00	5,00	3,5100	,10588	1,05883	1,121
يتم تقييم نتائج القرارات الإدارية بشكل دوري.	100	4,00	1,00	5,00	3,4800	,09794	,97938	,959
تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة.	100	4,00	1,00	5,00	3,5300	,09370	,93695	,878
N valide (liste)	100							

7. اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية:

Corrélations

		اتصالات	قرارات
اتصالات	Corrélation de Pearson	1	,304**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
قرارات	Corrélation de Pearson	,304**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- الفرضية الفرعية 01:

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
قرارات	ذكر	66	3,5051	,90816	,11179
	انثى	34	3,4265	,79051	,13557
اتصالات	ذكر	66	3,4747	,97763	,12034
	انثى	34	3,8922	,86640	,14859

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard		Inférieur	Supérieur
قرارات	Hypothèse de variances égales	,935	,336	,428	98	,670	,07858	,18373		-,28602	,44318
	Hypothèse de variances inégales			,447	75,427	,656	,07858	,17572		-,27143	,42859
اتصالات	Hypothèse de variances égales	,216	,643	-2,100	98	,038	-,41741	,19878		-,81188	-,02293
	Hypothèse de variances inégales			-2,183	74,267	,032	-,41741	,19120		-,79837	-,03645

- الفرضية الفرعية 02:

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الإستبيان	Intergroupes	,108	2	,054	,098	,907
	Intragroupes	53,659	97	,553		
	Total	53,767	99			
قرارات	Intergroupes	1,872	2	,936	1,253	,290
	Intragroupes	72,497	97	,747		
	Total	74,370	99			
اتصالات	Intergroupes	1,474	2	,737	,800	,452
	Intragroupes	89,331	97	,921		
	Total	90,806	99			

Descriptives								
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		
						Borne inférieure	Borne supérieure	
الإستبيان	إدارة عليا	16	3,5312	,69113	,17278	3,1630	3,8995	2,42 4,92
	إدارة وسطى	37	3,5901	,81540	,13405	3,3182	3,8620	1,92 5,00
	إدارة تنفيذية	47	3,5195	,70029	,10215	3,3139	3,7251	2,08 5,00
	Total	100	3,5475	,73696	,07370	3,4013	3,6937	1,92 5,00
قرارات	إدارة عليا	16	3,7187	,65749	,16437	3,3684	4,0691	2,67 4,83
	إدارة وسطى	37	3,5405	,88576	,14562	3,2452	3,8359	1,50 5,00
	إدارة تنفيذية	47	3,3475	,90612	,13217	3,0815	3,6136	1,33 5,00
	Total	100	3,4783	,86672	,08667	3,3064	3,6503	1,33 5,00
اتصالات	إدارة عليا	16	3,3437	,96890	,24223	2,8275	3,8600	1,00 5,00
	إدارة وسطى	37	3,6396	1,06684	,17539	3,2839	3,9953	1,00 5,00
	إدارة تنفيذية	47	3,6915	,86322	,12591	3,4380	3,9449	1,83 5,00
	Total	100	3,6167	,95772	,09577	3,4266	3,8067	1,00 5,00

- الفرضية الفرعية 03:

Descriptives									
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
الإستبيان	أقل من 5 سنوات	7	3,5476	,53976	,20401	3,0484	4,0468	2,83	4,17
	سنوات 5-10	22	3,6932	,68737	,14655	3,3884	3,9979	2,08	5,00
	أكثر من 10 سنوات	71	3,5023	,76984	,09136	3,3201	3,6846	1,92	5,00
	Total	100	3,5475	,73696	,07370	3,4013	3,6937	1,92	5,00
قرارات	أقل من 5 سنوات	7	3,5238	,70991	,26832	2,8673	4,1804	2,67	4,50
	سنوات 5-10	22	3,6667	,89826	,19151	3,2684	4,0649	2,00	5,00
	أكثر من 10 سنوات	71	3,4155	,87281	,10358	3,2089	3,6221	1,33	5,00
	Total	100	3,4783	,86672	,08667	3,3064	3,6503	1,33	5,00
اتصالات	أقل من 5 سنوات	7	3,5714	,89161	,33700	2,7468	4,3960	2,50	5,00
	سنوات 5-10	22	3,7197	,95589	,20380	3,2959	4,1435	2,00	5,00
	أكثر من 10 سنوات	71	3,5892	,97502	,11571	3,3584	3,8200	1,00	5,00
	Total	100	3,6167	,95772	,09577	3,4266	3,8067	1,00	5,00

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الإستبيان	Intergroupes	,612	2	,306	,558	,574
	Intragroupes	53,156	97	,548		
	Total	53,767	99			
قرارات	Intergroupes	1,075	2	,538	,711	,493
	Intragroupes	73,295	97	,756		
	Total	74,370	99			
اتصالات	Intergroupes	,301	2	,151	,162	,851
	Intragroupes	90,504	97	,933		
	Total	90,806	99			