



## The Effectiveness of Administrative Communication in the Decision-Making Process (A Field Study on the Social Solidarity Fund, Tarhuna)

**Faraj Ismail Salama Al-Darhoubi \***

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science,  
Al-Zaytuna University, Tarhuna, Libya  
[f.salamah@azu.edu.ly](mailto:f.salamah@azu.edu.ly)

فاعلية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات  
(دراسة ميدانية على صندوق التضامن الاجتماعي ترهونة)

فرج إسماعيل سلامة الدرهوبي \*

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم الإنسانية، جامعة الزيتونة، ترهونة، ليبيا

|                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                             |                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Received: 08-06-2026</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Accepted: 19-07-2026</b> | <b>Published: 27-07-2026</b> |
|                                                                                                                                                                                                           |                             |                              |
| <b>Copyright: © 2026 by the authors.</b> This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license ( <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/</a> ). |                             |                              |

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات على الموظفين العاملين بإدارة صندوق التضامن ترهونة، ولمعرفة العلاقة بين فاعلية الاتصالات الإدارية، واتخاذ القرارات بصندوق التضامن الاجتماعي ترهونة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية، بلغ حجمها (165) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (289) من العاملين في صندوق التضامن الاجتماعي ترهونة، وتم تحليلها باستخدام حزمة التحليل الإحصائي **spss** ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج التحليلي الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، واعتمدت الدراسة كلاً من (وسائل الاتصالات، ومهارات الاتصالات، ومعوقات الاتصالات)، كمتغيرات لقياس أثر الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات بصندوق التضامن ترهونة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات، وكما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات، وكذلك وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال واتخاذ القرارات، وأوضحت الدراسة إن مستوى الاتصالات الإدارية ومستوى اتخاذ القرارات في صندوق التضامن الاجتماعي كان متوسطاً، وأوصت الدراسة بالاتي: إقامة الدورات التدريبية وورش العمل للعاملين في مجال الاتصالات الإدارية، وكذلك مواكبة التطور في مجال الاتصالات والحاسب الآلي، وكذلك ضرورة متابعة القرارات المتخذة بالصندوق للوقوف على سبل تطبيقها، والحرص على مراجعة اللوائح قبل اتخاذ القرارات.

**الكلمات الدالة:** الاتصالات الإدارية، صنع القرار، صندوق التضامن الاجتماعي.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of administrative communication on decision-making among employees working at the Tarhuna Social Solidarity Fund, and to determine the relationship between the effectiveness of administrative communication and decision-making at the Tarhuna Social Solidarity Fund. A questionnaire was used as a tool to collect field data from a random sample of (165) individuals from the study population of (289) employees at the Tarhuna Social Solidarity Fund. The data was analyzed using the SPSS statistical analysis package. To achieve the study's objectives, the descriptive analytical method was used due to its suitability to the nature of the study. The study adopted communication methods, communication skills, and communication barriers as variables to measure the impact of administrative communication on decision-making at the Tarhuna Social Solidarity Fund. The study reached the following conclusions, the most important of which are: a statistically significant relationship between administrative communication and decision-making; a statistically significant positive relationship between administrative communication methods and decision-making; and a statistically significant positive relationship between communication skills and decision-making. The study indicated that the level of administrative communication and the level of decision-making at the Social Solidarity Fund were moderate. The study recommended the following: Conducting training courses and workshops for employees in the field of administrative communications, keeping abreast of developments in communications and computer technology, and the necessity of monitoring decisions made by the Fund to ensure their implementation, and reviewing regulations before making decisions.

**Keywords:** Administrative communications, decision-making, Social Solidarity Fund.

## المقدمة:

يمثل الاتصال الإداري وسيلة جوهرية من أجل اتخاذ قرارات إدارية صائبة، وهي ضرورة لجميع المنظمات بهدف تحقيق تكاثف وتعاون الأقسام في المنظمة، وبما أن التغيير والتطوير يحدث بشكل دائم فإن هناك حاجة لظهور أساليب جديدة للاتصال والتطوير، وذلك من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية في تحقيق النجاح والتطوير المستمر للمنظمة، وتعد الاتصالات الإدارية من الأمور المهمة في المنظمة، ولا يمكن نقل، وتميرير التعليمات، والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة الأمن خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب ووجود مثل هذه الشبكة الفعالة يساعد العاملين في فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المنظمة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية المنظمة، هناك علاقة بين الاتصال الإداري، وعملية اتخاذ القرارات والتي هي عملية متواصلة بدءاً من تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، والبحث عن الحلول البديلة، واختيار البديل الأفضل، وانتهاء بالتنفيذ والمتابعة.

ونستخلص إن الاتصالات الإدارية هي عملية أساسية في اتخاذ قرارات إدارية فاعلة، ولذلك أتت هذه الدراسة للتعرف على دور الاتصالات الإدارية المستخدمة في صندوق التضامن الاجتماعي ترهونة، والتعرف على خصائص المعلومات الناتجة عن تلك الاتصالات الإدارية وما توفره من معلومات في اتخاذ قرارات إدارية.

## 2- مشكلة الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الآتي:

- 1- ما الأثر الذي تساهم به الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في صندوق التضامن الاجتماعي؟ ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية: -

- أ- ما واقع الاتصالات الإدارية بصندوق التضامن الاجتماعي؟
- ب- ما واقع اتخاذ القرارات الإدارية بصندوق التضامن الاجتماعي؟
- ج - ما واقع أبعاد إدارة الاتصالات (وسائل الاتصالات، ومهارات الاتصال، ومعوقات الاتصالات)، على إبعاد اتخاذ القرارات (التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، وسهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار من قبل المعنيين)؟
- 3- **فرضيات الدراسة :** في ضوء ما تم عرضه من تساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين الاتصالات الإدارية، واتخاذ القرارات، وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إحصائي ذو دلالة معنوية بين وسائل الاتصالات واتخاذ القرارات.
  - 2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إحصائي ذو دلالة معنوية بين مهارات الاتصال واتخاذ القرارات.
  - 3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إحصائي ذو دلالة معنوية بين معوقات الاتصالات واتخاذ القرارات.
- 4- **أهمية الدراسة**
- 1 -**الأهمية بالنسبة للباحث:** إنجاز الدراسة الحالية من شأنه زيادة معرفة الباحث، وصقل قدرته على إجراء البحوث والدراسات العلمية، وسيكون نقطه تحول في حياته المهنية، كما أنها ستكون درجة في سلم الارتقاء العلمي.
- 2- **الأهمية العلمية:** الدراسة الحالية تسهم في فتح مجالات لدراسات أخرى في متغيرات متعددة للمهتمين بالبحث في مجال الاتصالات الإدارية، واتخاذ القرارات، كما يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في إجراء دراسات مع جميع الفروع المماثلة أو المقارنة في فترات زمنية مستقلة، وإثراء المكتبة الأكاديمية في مجال هذه الدراسات.
- 3- **الأهمية بالنسبة للمنظمة:** هذه الدراسة إذا أخذت نتائجها في الاعتبار من قبل المسؤولين بصندوق التضامن الاجتماعي من المتوقع أن تساهم في معرفة وحلحلة المشاكل العالقة بالمنظمة محل الدراسة.
- 5 - **أهداف الدراسة**
- 1- تسليط الضوء على واقع الاتصالات الإدارية لصندوق التضامن الاجتماعي.
  - 2- التعرف على واقع اتخاذ القرارات لصندوق التضامن الاجتماعي.
  - 3- تحديد العلاقة بين كل من الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات.
  - 4- التوصل إلى نتائج وتوصيات من شأنها أن تساهم في زيادة كفاءة الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات بإدارة صندوق التضامن الاجتماعي وجميع المنظمات المشابهة.
- 6- **منهجية الدراسة:**
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لما يتضمنه من وصف، وعرض، وتحليل كمي للموضوع، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة، ويعبر عنها تعبيراً دقيقاً ويتم الاعتماد على المراجع، وما تناوله الأدب الإداري، وشتي المجالات من كتب، ومجلات، وبحوث.
- 7- **مجتمع وعينة الدراسة:**
- يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي ترهونة والبالغ عددهم (289) موظف وموظفة في جميع المستويات الإدارية وفقاً لتقرير الشؤون الإدارية، وعينة الدراسة تم أخذ عينة عشوائية من صندوق التضامن الاجتماعي ترهونة.
- 8- **حدود الدراسة:**
- 1- الحدود الزمنية: بدأت هذه الدراسة في ربيع 2021، وحتى نهاية ربيع 2023.
  - 2- الحدود الموضوعية: تتمثل في موضوع الاتصالات الإدارية، واتخاذ القرارات، والعلاقة بينها.
  - 3- الحدود المكانية: صندوق التضامن الاجتماعي ترهونة.
- 9- **الدراسات السابقة**
- 1- **دراسة المزدغي (2017)** بعنوان (الاتصالات الإدارية، وأثرها في الحد من ضغوط العمل على مدراء الإدارة العليا والإدارة الإشرافية) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصالات الإدارية، كذلك التعرف

على واقع ضغوط العمل على مدراء الإدارة العليا، والإدارة الإشرافية بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة، وتحديد مصادرها والآثار المترتبة عليها مع التركيز على معرفة اثر الاتصالات الإدارية في الحد من ضغوط العمل بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اتبعت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة عكسية بين الاتصالات الإدارية وضغوط العمل، كما بينت الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على ضغوط العمل حيث بلغت نسبة الأثر (58%)، واقتрحت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة إقامة الدورات التدريبية لرفع قدرات العاملين بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي كذلك تحديث وسائل الاتصالات الإدارية بما يتناسب والتطور التقني السائد، بالإضافة إلى إنشاء نظام معلوماتي حديث للحد من المعاناة التي يسببها نقص المعلومات، وعدم دقتها وتوصي أيضا بإعادة النظر في المهام والمسؤوليات الموزعة على مديري الإدارة العليا، والإدارة الإشرافية، بحيث تتلائم وتتماشى مع قدراتهم وإمكاناتهم من أجل الحد من ضغوط العمل.

**2- دراسة السائح (2015) بعنوان (الاتصالات الحديثة وأثرها في الخدمات المصرفية)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاتصالات الحديثة المطبقة في الخدمات المصرفية ومحاولة التعرف على مدى إدراك ووعي إدارة المصرف الليبي الخارجي والعاملين فيه، باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة بفاعلية، كذلك ومحاولة التعرف على اهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المصرف والعاملين في أي مصرف و اتبعت الدراسة المنهجين الاستقرائي و الوصفي التحليلي واستخدم أسلوب العينة العشوائية، حيث وزع الاستبيان على (160) فرد محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن الاتصالات الحديثة تسهم مساهمة فعالة في إتمام كافة الإجراءات والعمليات المصرفية سواء كانت داخل المصرف أم خارجه، والاتصالات الحديثة تساعد الإدارة العليا في متابعة أداء الإدارات ومساهمات المكاتب التابعة له، من خلال البيانات والمعلومات الواردة منهم، كما أظهرت الدراسة القصور في الاتصالات وعدم مواكبة التطورات الحديثة في الاتصال يؤدي إلى تعطيل الخدمات المصرفية وعزوف الزبائن عن المصرف.

**3- دراسة حراحشة (2009) بعنوان (درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد)** وهدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (534) معلما ومعلمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى إن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية وأوصت هذه الدراسة بضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرين يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري.

**4-دراسة ( miller2000)ب عنوان (أهمية مهارات الاتصال الإداري )**هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال الإداري في أمريكا وتوضيح الاختلافات في إدراكهم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها إن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال الإداري التي يحتاجونها، لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمديرين خلال عملية تطور النظام، ومهارات الاتصال، أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات (وفي مهارات الاتصال) وهناك اختلافات كبيرة بين الموظفين والمديرين في الاتصالات الشفهية والكتابية ومهارات الاتصال

**5- دراسة عبيد (2015) بعنوان (إبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار)**هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين إبعاد إدارة المعرفة وعمليات اتخاذ القرارات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بنسبة (83.3) من المشتركين، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

## الجانب النظري للدراسة مفهوم الاتصالات الإدارية

الاتصالات تعني المشاركة والنقل مع الآخرين، ولا يمكن الاستغناء عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي ، حيث تعتبر الاتصالات في منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني .

تعد الاتصالات الإدارية عملية أساسية لأية منظمة سواء كانت صغيرة الحجم أم كبيرة وأي قصور في نظام الاتصالات يعرقل ويؤخر سير الإدارات الأخرى فقرارات المنظمة وأهدافها، وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات، حيث تعتبر حلقة الوصل بينها وبين العاملين فيها، وبينهم وبين العالم الخارجي، واختلاف طرق الاتصالات الإدارية يبين المهارة التي يجب توافرها في القائمين على مركز الاتصالات الإدارية في اختيار الوسيلة المناسبة للشخص المناسب مع المعلومة المناسبة، إذ يجب أن يوحى الاتصال في المنظمة للعاملين أنهم أسرة واحدة من خلال الاتصالات الاجتماعية لكي يستشعر الأفراد العاملون أن المنظمة جزء منهم، وهم جزء منها وبالتالي بذل أقصى طاقاتهم وهذا الاتجاه القيمي الحديث في المنظمات الناجحة حيث وضع الباحثون والمختصون في علوم الاتصال عدة تعريفات عكست الاتصال ودوره في الحياة المتنوعة باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في تحركاته سواء في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة، وسواء استخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي، ولتوضيح المقصود بالاتصال بمعناه العلمي، يعرض مجموعة من التعاريف التي وضعها عدد من الباحثين ، كي تساعدنا في إعطاء صورة واضحة له

ويعرف برنارد أن الاتصال هو الوسيلة التي ترتبط بواسطتها أعضاء المنظمة مع بعضهم لتحقيق هدف معين (المغربي، 2007، 267)

### تعريفات الاتصالات الإدارية

تتباين التعريفات للاتصالات الإدارية للباحثين، والكتاب في هذا المجال نظرا للتوسع، والتطور السريع، وعرفت الاتصالات الإدارية بأنها العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له مستمرة بما يمليه الوضع القائم (أبوصبع وأبو عرجة، 2010، 111).

كما عرفت الاتصالات بأنها "عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهما" (ياغي، 1415، 193).

### أهداف الاتصالات

إن الهدف الرئيسي من الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المنظمة. ويعتبر الاتصال وسيلة وأداة هامة لتحقيق الأهداف التي ينطوي عليها ومن هذه الأهداف ما يأتي: (علي، 1985، 93).

1- إبلاغ الرؤساء بما تم إنجازه، وبما لم يتم إنجازه أيضا وبيبين لهم المشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ، والانحرافات المتوقعة التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها.

2- وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة إمام متخذي القرارات والقيادات المختلفة في مواقع التنفيذ، لكي يتمكنوا من صنع قرارات سليمة.

3- تمكين متخذي القرارات في المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين وفي نفس الوقت تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائهم ووجهات نظرهم إلى القادة.

4- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية (المنجي، 2004، 52).

## معوقات الاتصالات الإدارية

ويقصد بها المشاكل والصعوبات التي تعترض العملية الاتصالية وتؤثر على فعاليتها وقدرتها على إدراك الأدوار المنوط لها.

وتعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخير انجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في وقت مناسب، وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصال مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة وتبديد الوقت والجهد وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستواه.

وأضاف (حريم، 2006، 287، 288) إن عملية الاتصال عملية اجتماعية يمكن ان تعترضها مشكلات وصعوبات عديدة ومن أهمها:

1- غزارة وكثافة المعلومات: في هذه الحالة يشوش المستقبل ويعجز عن متابعة كل الحقائق او يتأخر في الاستجابة او قد يلجأ إلى التعميم او تنقية المعلومات .

2- المعوقات الشخصية: تتعلق بالمرسل والمستقبل من بينها:

أ- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس غالبا ما يميل إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل ليغضب الرئيس، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوس محدودة جدا وغير دقيقة

ب- عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل

ج- ضغط الوقت، فمثلا لا يتسع وقت الرئيس للاتصال مع كل شخص فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق والاتصال بمستوى إداري اعلى متجاوزا رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.

د- مصداقية المرسل تشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وإعماله وأقواله.

3- مشاكل تتعلق باللغة: إن كثيرا من المعاني تحمل معاني متعددة، وكثيرا منها يحمل مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال.

4- عدم قيام المرسل بترجمة الفكرة الذهنية المتعلقة بموضوع الرسالة إلى رسالة بشكل مناسب: مثل عدم اختيار الكلمات والعبارات السهلة والدقيقة.

5- عدم اختيار قنوات الاتصال المناسبة من قبل المرسل.

6- معوقات مادية : وتشمل عوامل وأمر تتعلق بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل: عدم الإضاءة ، عدم توفير مكان مريح.

7- معوقات تقنية : مثل وجود عيب او خلل في أجهزة وسائل الاتصال المختلفة مثل الحاسوب الهاتف وغيرها من الوسائل

8- معوقات تنظيمية: وتنشأ عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي وثقافتها.

9- العوائق النفسية : هناك عوامل نفسية تأثر تأثيرا مباشرا في مدى فعالية الاتصال ، ومن هذه العوائق الخوف، التعصب، وسوء العلاقات بين الأفراد.

## 3-2- تحسين فعالية الاتصال

يمكن تحسين فعالية الاتصالات من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع عناصر وخطوات عملية الاتصال وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات، والعمل الجاد والمتواصل على تجنب أي من تلك الصعوبات، وفيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصال في المنظمة.(حريم، 2006، 288، 289).

أ- الوضوح: وان يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة والبسيطة، المألوفة، والدقيقة.

ب- الشمول والإيجاز: إن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل و الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة والف والدوران حول الموضوع.

ج- الصدق والنزاهة والترابط: إن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة وإن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض، وإن تناسب الأفكار بشكل منطقي.

د- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

هـ- الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.

و- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الكافي وتجنب العبء الزائد من المعلومات.

ز- تهيئة وتوفير جميع التسهيلات المادية التي تسهل الاتصال وكذلك تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهارتهم في الاتصال.

ح- يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المستقبل، وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة.

ط- تكييف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات وليس كما يراها المرسل فقط.

ي- بناء وتطوير علاقات جيدة في العمل.

ك- إن يتعاطف المستقبل مع المرسل ويتصور نفسه مكان المرسل ويتفهم موقف ووجهة نظره ومشاعره.

ل- عدم النظر إلى السلطة من منطقة كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير، لما لها من نتائج جيدة في المنظمة.

ويرى الباحث إن الاتصالات تعد نقطة الانطلاق لممارسة الإداريين أنشطتهم الإدارية ورسم وتحديد أهداف المنظمة واختيار وسيلة اتصال مثلى بما تحقق الفهم لمستقبلها بالصورة الصحيحة وإن الحوار والنقاش المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين من جهة والمرؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى ومحاولة إدراك سلوكهم له دور إيجابي في تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من العطاء وزيادة الإنتاجية.

### معوقات اتخاذ القرار

إن الوصول إلى قرار رشيد وفعال وكفؤ ليس سهل المنال في غالب الأحيان لاسيما في القضايا الحاسمة والمصيرية، ولقد لخصت (السقا، 2009) معوقات اتخاذ القرار في سبعة بنود كالآتي:

1- التجنب المريح: وحسب هذا التصور، فإن المدير يمتنع عن اتخاذ قرار بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون بذات شأن إذا ما عمد إلى اتخاذ ذلك القرار.

2- التجنب الدفاعي: وهو إن يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، ولكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي، أو إن يفكر بالهروب، وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو أنه قد يفكر بالحل الواضح البسيط ويمهل مخاطرة ذلك.

3- التغير المريح: إذ يعتمد المدير حسب هذا التصور إلى عمل فعل ما بعد إدراكه بان عدم القيام بأي فعل ينطوي على نتائج سلبية، أي أنه يدرك إن عليه القيام بشيء ما وإلا فإن النتائج سوف تكون غير مريحة له، ولذلك فإن المدير بدل من إن يحل المشكلة فإنه ينحصر اختياره في أول بديل يحصل عليه أو يلوح له بان مخاطره قليلة.

4- قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات: ويرجع السبب في عدم توافرها إلى عدة أمور منها إن القائمون جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، أو نتيجة إلى ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، أو نتيجة إلى عيوب في شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.

5- التردد وعدم الحسم: ويرجع هذا الأمر إلى مجموعة من الأسباب منها عدم المقدرة على تحديد الأهداف بديلة، وكذلك عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، وأيضا تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، إلى جانب عدم وضوح السلطات والمسؤوليات.

6- ضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين: ويعد هذا سبب كاف لا يشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.

- 7- وقت القرار: حيث تفرض ضغوط معينة على رجل الإدارة إن يتخذ قراراً في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة المستفيضة والحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.
- وتضيف عبيد (2015) انه يمكن تلخيص معوقات عملية اتخاذ القرار في ما يلي:
- 1- قلة خبرة وكفاءة الجهة الإدارية المتخذة للقرار وعدم قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة
- 2- عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من قبل الجهة الإدارية
- 3- عدم إشراك الجهات ذات العلاقة والصلة بموضوع اتخاذ القرار في عملية اتخاذه
- 4- الابتعاد عن الواقعية في اتخاذ القرارات
- 5- قلة المعلومات المتاحة لدراسة البدائل لاتخاذ القرار بشكل سليم
- 6- إجماع الجهات المنفذة للقرار على تنفيذ القرارات المتخذة من قبل الجهة المسؤولين عن اتخاذ القرارات
- 7- صعوبة تنفيذ القرار لعدة ظروف محيطية سواء كانت سياسية أو البيئية وما إلى ذلك من ظروف خارجة عن إرادة الجهات المنفذة.

## 2-3-2- أسباب الفشل في اتخاذ القرارات

- يتحدد من العوائق لاتخاذ القرارات مجموعة من الأسباب التي تؤدي الى فشل عملية اتخاذ القرار، ومنها ما يأتي: (عبودي، 2010، 244).
- 1- الفشل في تحديد الأهمية النسبية للأولويات المختلفة والمتعددة للمنظمة.
  - 2- الاعتماد أو التركيز على الخبرات التي اكتسبها المسؤولون من وظائفهم السابقة.
  - 3- المركزية في عملية اتخاذ القرارات وعدم تفويض بعض الصلاحيات للأفراد .
  - 4- تأجيل اتخاذ القرارات في القضايا والمشاكل عند حدوثها
  - 5- الاعتماد على التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات
  - 6- الإكثار في جمع البيانات والمعلومات الثانوية والتي لا تتعلق مباشرة بموضوع القرار
  - 7- الخوف والحرص من الفشل في اتخاذ القرار والنزوع للتبرير من قبل متخذي القرارات
  - 8- تعدد وتشابك المسارات الفرعية للخطة العامة للمنظمة مما يؤدي إلى الانحراف عن المسار الرئيسي لتحقيق الأهداف.
  - 9- زيادة وتراكم الأعباء الإدارية للمسؤولين، وتعطيل أعمالهم الأساسية نتيجة للاهتمام بالأعمال الفرعية، ونقص حماسهم للتنفيذ وخاصة إذا كانت مشاركتهم في اتخاذ القرارات محدودة
  - 10- زيادة الأعباء والمشكلات لدرجة يصبح من الصعب معالجتها ويؤدي إلى انهيار المنظمة
  - 11- الزيادة في تكلفة القرارات وفوات الأوان مما يؤدي إلى ضياع الوقت لاتخاذ القرار الصائب
- الجانب العملي للدراسة**  
**نبذة عن بيئة الدراسة:**

## 1- ماهية إدارة صندوق التضامن الاجتماعي ترهونة:

حيث أنشئ بموجب القانون رقم (10) لسنة 2000م الهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي وبدا العمل اعتباراً من 2000/3/1م وأوكل اليه تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية للمستفيدين من غير المشتركين في نظام الضمان الاجتماعي ويضم مكاتب فرعية وهي، مكتب ترهونة، مكتب الداوون، مكتب سيدي الصيد، مكتب سوق الأحد

وقد خصصت للهيئة العامة لصندوق التضامن إيرادات من الموارد التالية:

أ- اشتراك 1% من إجمالي الدخل لجميع الفئات

ب- عوائد استثمار أموال الصندوق

ج- الاشتراكات والإيرادات والعوائد الخيرية

د- ما يخصص للصندوق من إيرادات الزكاة

هـ- المساهمات التي تقرر بموجب القوانين

و- التبرعات غير المشروطة التي تقدم من الأفراد والجهات



ز-مخصصات عوائد الحج والعمرة للهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي

## 2-اختصاصات الصندوق

يقدم الصندوق خدماته للفئات التالية:

أ-أصحاب المعاشات الأساسية

ب-المعاقين

ج-من لا ولي له من أبناء المجتمع الليبي

د-المتضررين من الكوارث الطبيعية

هـ-الأسر الكبيرة المحتاجة

و-المستحقون للمنح المقطوعة

## 3-الهيكل التنظيمي لصندوق التضامن الاجتماعي

يتكون البناء التنظيمي لصندوق التضامن الاجتماعي ترهونة من مدير عام الصندوق ومجموعة من الوحدات الإدارية الرئيسية والوحدات الإدارية الفرعية.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين بصندوق التضامن الاجتماعي ترهونة والبالغ عددهم (289) موظف وموظفة في جميع المستويات الإدارية وفقا لتقرير الشؤون الإدارية، وقد تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة تم حسابها حسب معادلة كريسبي الرياضية الآتية:

$$n = \frac{X^2 N P(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)}$$

$$\frac{3.841*289*0.5(1-0.5)}{0.05^2 (289-1) + 3.841*0.5(1-0.5)} \cong 165$$

حيث إن n يمثل حجم العينة ،  $X^2$  قيمة  $\chi^2$  الجدولية لمستوى المعنوية ، N حجم مجتمع الدراسة الكامل، P ترمز إلى تقديرنسبة أفراد المجتمع الذيني مكون الخاصية المدروسة، d الدقة المطلوبة للنسبة.

أي أن **حجم العينة المطلوب لا يقل عن (165) مفردة** ، ولضمان الحصول على العدد المطلوب قام الباحث بتوزيع (170) استمارة، وتحصل على (166) استمارة صالحة للتحليل وكما مبين في الجدول رقم (11).

**جدول (11) يبين عدد الاستمارات الموزعة والفاقد منها والاستمارات الصالحة للتحليل**

| الاستمارات الموزعة | الاستمارات المفقودة | نسبة الاستمارات المفقودة | الاستمارات الغير صالحة | نسبة الاستمارات الغير صالحة | الاستمارات الصالحة | نسبة الاستمارات الصالحة |
|--------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------|-------------------------|
| 170                | 4                   | 2.35%                    | 0                      | 0%                          | 166                | 97.65%                  |

**عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:**

**الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:**

**جدول (12) توزيع المستهدفين حسب بياناتهم الشخصية**

| الوظيفة | مدير | رئيس قسم | رئيس وحدة | موظف | المجموع |
|---------|------|----------|-----------|------|---------|
|         | 1    | 5        | 20        | 140  | 166     |
|         | 0.6  | 3        | 12        | 84.3 | 100     |
| الجنس   | ذكر  |          | أنثى      |      | المجموع |
|         | 100  |          | 66        |      | 166     |
|         | 60.2 |          | 39.8      |      | 100     |

| العمر         | 25 إلى أقل من 35 | 35 إلى أقل من 45      | 45 إلى أقل من 55 | 55 سنة فأكثر | المجموع |
|---------------|------------------|-----------------------|------------------|--------------|---------|
|               | 49               | 79                    | 26               | 12           | 166     |
|               | 29.5             | 47.6                  | 15.7             | 7.2          | 100     |
| المؤهل العلمي | دبلوم متوسط      | مؤهل جامعي            | ماجستير          | المجموع      |         |
|               | 55               | 105                   | 6                | 166          |         |
|               | 33.1             | 63.3                  | 3.6              | 100          |         |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات   | 5 إلى أقل من 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر   | المجموع      |         |
|               | 51               | 66                    | 49               | 166          |         |
|               | 30.7             | 39.8                  | 29.5             | 100          |         |

أظهرت البيانات في الجدول (12) أن مستهدفاً واحداً وما نسبته (0.6%) كان مديراً، و(5) مستهدفين وما نسبته (3%) كانوا رؤساء أقسام، و(20) مستهدفاً وما نسبته (12%) كانوا رؤساء وحدات، و(140) مستهدفاً وما نسبته (84.3%) من الموظفين الإداريين. أما بالنسبة للجنس فقد تبين إن (100) مستهدفاً وما نسبته (60.2%) من الذكور، و(66) مستهدفاً وما نسبته (39.8%) من الإناث. وفيما يتعلق بالعمر، فقد تبين إن (49) مستهدفاً وما نسبته (29.5%) تراوحت أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، و(79) مستهدفاً وما نسبته (47.6%) تراوحت أعمارهم من 45 إلى أقل من 55 سنة، و(12) مستهدفاً وما نسبته (7.2%) كانت أعمارهم 55 سنة فأكثر. أما بخصوص المؤهل العلمي؛ فقد تبين إن (55) مستهدفاً وما نسبته (33.1%) من حملة مؤهل الدبلوم المتوسط، و(105) مستهدفاً وما نسبته (63.3%) من حملة المؤهلات الجامعية (البكالوريوس)، و(6) مستهدفين وما نسبته (3.6%) من حملة مؤهل الماجستير. ومما سبق- تبين أن غالبية المستهدفين وبنسبة (66.9%) هم من حملة المؤهلات الجامعية فأكثر وهذا يطمئن الباحث على البيانات التي تم جمعها من المستهدفين كونهم على علم مسبق ودراية حول الاستبيان إبان فترة الدراسة. كما تبين أن (51) مستهدفاً وما نسبته (30.7%) كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، و(66) مستهدفاً وما نسبته (39.8%) تراوحت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و(49) مستهدفاً وما نسبته (29.5%) كانت خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة وكل محور من محاور الدراسة سيتم الاعتماد على طول خلايا المقياس الخماسي، حيث تتم مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول خلايا المقياس المبينة في الجدول رقم (2).

#### أولاً:- المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية)

##### أ. وسائل الاتصالات الإدارية

جدول (13) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور وسائل الاتصالات الإدارية

| ت | الفقرة                                                                                                | غير موافق تماماً | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق تماماً | الانحراف المعياري | الاتجاه الإجابة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-----------------|--------------|-------------------|-----------------|
| 1 | يتوفر في صندوق التضامن اتصالات إدارية نازلة بين المديرين والعاملين بشكل مستمر                         | 8                | 29        | 58              | 36           | 3.37              | موافق إلى حد ما |
|   |                                                                                                       | %                |           | 17.5            | 21.7         | 21.1              |                 |
| 2 | تسهل الاتصالات الإدارية النازلة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات | 9                | 24        | 58              | 40           | 3.41              | موافق           |
|   |                                                                                                       | %                |           | 14.5            | 24.1         | 21.1              |                 |
| 3 | يوجد اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم                             | 10               | 26        | 49              | 49           | 3.4               | موافق           |
|   |                                                                                                       | %                |           | 15.7            | 29.5         | 19.3              |                 |

|                                 |                                                                                                                               |   |     |      |      |      |      |      |       |                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|------|------|------|------|------|-------|-----------------|
| 4                               | يتوفر اتصالات إدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري الواحد تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف                               | ك | 12  | 28   | 51   | 36   | 39   | 3.37 | 1.218 | موافق إلى حد ما |
|                                 |                                                                                                                               | % | 7.2 | 16.9 | 30.7 | 21.7 | 23.5 |      |       |                 |
| 5                               | تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في صندوق التضامن الاجتماعي بشكل مكثف                                                   | ك | 12  | 32   | 55   | 29   | 38   | 3.3  | 1.222 | موافق إلى حد ما |
|                                 |                                                                                                                               | % | 7.2 | 19.3 | 33.1 | 17.5 | 22.9 |      |       |                 |
| 6                               | تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات                                               | ك | 8   | 29   | 46   | 40   | 43   | 3.49 | 1.19  | موافق           |
|                                 |                                                                                                                               | % | 4.8 | 17.5 | 27.7 | 24.1 | 25.9 |      |       |                 |
| 7                               | تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في صندوق التضامن الاجتماعي بالوضوح                                                     | ك | 3   | 26   | 58   | 35   | 44   | 3.55 | 1.099 | موافق           |
|                                 |                                                                                                                               | % | 1.8 | 15.7 | 34.9 | 21.1 | 26.5 |      |       |                 |
| 8                               | تساهم وسائل الاتصالات الالكترونية (البريد الالكتروني) في تعزيز التواصل بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات | ك | 8   | 36   | 48   | 32   | 42   | 3.39 | 1.214 | موافق إلى حد ما |
|                                 |                                                                                                                               | % | 4.8 | 21.7 | 28.9 | 19.3 | 25.3 |      |       |                 |
| إجمالي وسائل الاتصالات الإدارية |                                                                                                                               |   |     |      |      |      |      |      |       |                 |
|                                 |                                                                                                                               |   |     |      |      |      |      | 3.41 | 0.817 | مرتفع           |

من الجدول رقم (13) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور وسائل الاتصالات الإدارية، تراوحت ما بين (3.3) إلى (3.55)، كما تبين أن (4) عبارات من عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن اتجاه الإجابة على هذه العبارات كان "موافق" ومرتبتها تنازلياً كما يلي:

1. تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في صندوق التضامن الاجتماعي بالوضوح
  2. تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات
  3. تسهل الاتصالات الإدارية النازلة من المديرين الى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
  4. يوجد اتصالات واردة من العاملين الى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم
- كما تبين إن (4) عبارات من عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4) لذا فإن اتجاه الإجابة على هذه العبارات كان "موافق إلى حد ما"، ومرتبتها تنازلياً كما يلي:
1. تساهم وسائل الاتصالات الالكترونية (البريد الالكتروني) في تعزيز التواصل بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات
  2. يتوفر اتصالات إدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري الواحد تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف
  3. يتوفر في صندوق التضامن اتصالات إدارية نازلة للمديرين والعاملين بشكل مستمر
  4. تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في صندوق التضامن الاجتماعي بشكل مكثف
- كما بينت النتائج في الجدول رقم (12) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محاور وسائل الاتصالات الإدارية كان (3.41) ويقع ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن مستوى وسائل الاتصالات الإدارية بالمؤسسة قيد الدراسة كان مرتفعاً.

#### ب. مهارات الاتصال

جدول (14) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور مهارات الاتصال

| ت | الفقرة                                                                | غير موافق تماماً | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماماً | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|---|-----------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-----------------|-------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يتميز العاملون بالصندوق بمهارات الكتابة والقراءة تعبر عن آرائهم بوضوح | 12               | 30        | 40              | 36    | 48           | 3.47           | 1.278             | موافق         |
|   |                                                                       | %                | 7.2       | 18.1            | 24.1  | 21.7         | 28.9           |                   |               |
| 2 | يتوفر لدى العاملون بالصندوق مهارة                                     | 13               | 28        | 53              | 33    | 39           | 3.34           | 1.23              | موافق         |

| استخدام الحاسب الآلي  | % | 7.8 | 16.9 | 31.9 | 19.9 | 23.5 |       | إلى حد ما |
|-----------------------|---|-----|------|------|------|------|-------|-----------|
| 3                     | ك | 10  | 31   | 70   | 32   | 23   | 3.16  | موافق     |
|                       | % | 6.0 | 18.7 | 42.2 | 19.3 | 13.9 | 1.075 | إلى حد ما |
| 4                     | ك | 10  | 34   | 44   | 44   | 34   | 3.35  | موافق     |
|                       | % | 6.0 | 20.5 | 26.5 | 26.5 | 20.5 | 1.19  | إلى حد ما |
| 5                     | ك | 10  | 27   | 46   | 32   | 51   | 3.52  | موافق     |
|                       | % | 6.0 | 16.3 | 27.7 | 19.3 | 30.7 | 1.249 | موافق     |
| إجمالي مهارات الاتصال |   |     |      |      |      |      | 3.37  | متوسط     |
|                       |   |     |      |      |      |      | 0.908 | متوسط     |

من الجدول رقم (14) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور مهارات الاتصال، تراوحت ما بين (3.16) إلى (3.52)، كما تبين أن عبارتين من عبارات المحور "يتميز العاملون بالصندوق بمهارات الكتابة والقراءة تعبر عن آرائهم بوضوح" و "يحقق الاتصال ما بين الموظفين والإدارة جو من اللفة مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي وفاعلية المنظمة" كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن إتجاه الإجابة على العبارتين كان "موافق"، أي اتفاق أفراد العينة على مضمون العبارتين. كما تبين إن (3) عبارات من عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4) لذا فإن اتجاه الإجابة على هذه العبارات كان "موافق إلى حد ما"، ونرتبها تنازلياً كما يلي:

1. يتميز العاملون بالصندوق بمهارات انصات تسهل التفاهم مع زملائهم.
  2. يتوفر لدى العاملون بالصندوق مهارة استخدام الحاسب الآلي.
  3. يتوفر في صندوق التضامن المبرمجين في مجال الحاسوب والاتصالات.
- كما بينت النتائج في الجدول رقم (13) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور وسائل الاتصالات الإدارية كان (3.37) ويقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4) لذا فإن مستوى مهارات الاتصال بالمؤسسة قيد الدراسة كان متوسطاً.

### ج. معوقات الاتصال

جدول (15) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور معوقات الاتصال

| ت                     | الفقرة                                                                                |   | غير موافق تماماً | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماماً | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------|-----------|-----------------|-------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|
| 1                     | ارتفاع تكلفة جميع وسائل الاتصالات المرتبطة بالانترنت                                  | ك | 23               | 30        | 42              | 41    | 30           | 3.15           | 1.301             | موافق إلى حد ما |
|                       |                                                                                       | % | 13.9             | 18.1      | 25.3            | 24.7  | 18.1         |                |                   |                 |
| 2                     | نقص الخبرة والتعامل مع شبكة الانترنت لدى العاملين                                     | ك | 15               | 34        | 39              | 40    | 38           | 3.31           | 1.279             | موافق إلى حد ما |
|                       |                                                                                       | % | 9.0              | 20.5      | 23.5            | 24.1  | 22.9         |                |                   |                 |
| 3                     | قلة الدورات التدريبية في الحاسب الالى للتطبيقات الحديث ( الانترنت، البريد الالكتروني) | ك | 14               | 29        | 44              | 39    | 40           | 3.37           | 1.257             | موافق إلى حد ما |
|                       |                                                                                       | % | 8.4              | 17.5      | 26.5            | 23.5  | 24.1         |                |                   |                 |
| 4                     | الانقطاع المتكرر للاتصال بشبكة الانترنت                                               | ك | 19               | 31        | 44              | 32    | 40           | 3.26           | 1.321             | موافق إلى حد ما |
|                       |                                                                                       | % | 11.4             | 18.7      | 26.5            | 19.3  | 24.1         |                |                   |                 |
| 5                     | تعاني الاتصالات الإدارية بالصندوق من نقص المعلومات                                    | ك | 29               | 30        | 37              | 36    | 34           | 3.1            | 1.385             | موافق إلى حد ما |
|                       |                                                                                       | % | 17.5             | 18.1      | 22.3            | 21.7  | 20.5         |                |                   |                 |
| إجمالي معوقات الاتصال |                                                                                       |   |                  |           |                 |       |              |                |                   |                 |
|                       |                                                                                       |   |                  |           |                 |       |              | 3.24           | 1.095             | متوسط           |

من الجدول رقم (15) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور معوقات الاتصال، تراوحت ما بين (3.1) إلى (3.37)، كما تبين أن جميع عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4) لذا فإن اتجاه الإجابة على هذه العبارات كان "موافق إلى حد ما"، ونرتبها تنازلياً كما يلي:

1. قلة الدورات التدريبية في الحاسب الآلي للتطبيقات الحديث (الانترنت ، البريد الإلكتروني).
  2. نقص الخبرة والتعامل مع شبكة الانترنت لدى العاملين.
  3. الانقطاع المتكرر للاتصال بشبكة الانترنت.
  4. ارتفاع تكلفة جميع وسائل الاتصالات المرتبطة بالانترنت.
  5. تعاني الاتصالات الإدارية بالصندوق من نقص المعلومات.
- كما بينت النتائج في الجدول رقم (14) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور معوقات الاتصالات الإدارية كان (3.24) ويقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4) لذا فإن مستوى معوقات الاتصال بالمؤسسة قيد الدراسة كان متوسطاً.

#### ● إجمالي الاتصالات الإدارية

والمتمثل بـ (وسائل الاتصالات الإدارية ، مهارات الاتصال)

جدول (16) نتائج التحليل الوصفي لإجمالي متغير الاتصالات الإدارية

| المتغير            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------------------|-----------------|-------------------|---------|
| الاتصالات الإدارية | 3.39            | 0.748             | متوسط   |

ولتحديد مستوى الإتصالات الإدارية بالمؤسسة قيد الدراسة، والمتمثلة في (وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات) فإن النتائج في الجدول رقم (16) بينت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المتغير يساوي (3.39) ويقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.1) وتشير إلى أن مستوى الاتصالات الإدارية بالمؤسسة قيد الدراسة كان متوسطاً.

#### ثانياً:- المتغير التابع (اتخاذ القرارات)

##### أ. توقيت اتخاذ القرار

جدول (17) يوضح التوزيعات التكرارية ونواتج التحليل الوصفي لمحور توقيت اتخاذ القرار

| ت | الفقرة                                                                             | غير موافق تماماً | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق تماماً | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة   |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-----------------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|
| 1 | يتم وفي الوقت المناسب تحديد الانحراف عن مسار تنفيذ القرار                          | 19               | 32        | 35              | 37           | 3.32           | 1.349             | موافق إلى حد ما |
|   | %                                                                                  | 11.4             | 19.3      | 21.1            | 22.3         |                |                   |                 |
| 2 | تساهم الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب | 19               | 32        | 39              | 31           | 3.31           | 1.356             | موافق إلى حد ما |
|   | %                                                                                  | 11.4             | 19.3      | 23.5            | 18.7         |                |                   |                 |
| 3 | يتم اختيار الوقت المناسب لإتخاذ القرار                                             | 24               | 22        | 41              | 36           | 3.31           | 1.37              | موافق إلى حد ما |
|   | %                                                                                  | 14.5             | 13.3      | 24.7            | 21.7         |                |                   |                 |
| 4 | يتم تعديل القرار في الوقت المناسب وفق خطة إدارية واضحة                             | 16               | 28        | 46              | 40           | 3.31           | 1.255             | موافق إلى حد ما |
|   | %                                                                                  | 9.6              | 16.9      | 27.7            | 24.1         |                |                   |                 |
|   | إجمالي توقيتات اتخاذ القرار                                                        |                  |           |                 |              | 3.31           | 1.115             | متوسط           |

من الجدول رقم (17) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور توقيت اتخاذ القرار، تراوحت ما بين (3.31) إلى (3.32)، كما تبين أن جميع عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل

من 3.4) لذا فإن اتجاه الإجابة على هذه العبارات كان "موافق إلى حد ما"، وكانت جميع العبارات متقاربة من حيث درجة الموافقة.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (16) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور توقيت اتخاذ القرار كان (3.31) ويقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4) لذا فإن مستوى توقيت اتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة كان متوسطاً.

#### ب. سهولة تنفيذ القرار

جدول (18) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور سهولة تنفيذ القرار

| ت | الفقرة                                                                      | غير موافق تماماً | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماماً | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-----------------|-------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|
| 1 | يتم متابعة القرارات المتخذة للوقوف على سبل تطبيقها                          | ك                | 17        | 28              | 48    | 36           | 3.29           | 1.27              | موافق إلى حد ما |
|   |                                                                             | %                | 10.2      | 16.9            | 28.9  | 21.7         |                |                   |                 |
| 2 | تساهم الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحا | ك                | 26        | 23              | 37    | 33           | 3.31           | 1.418             | موافق إلى حد ما |
|   |                                                                             | %                | 15.7      | 13.9            | 22.3  | 19.9         |                |                   |                 |
| 3 | تستخدم الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار مما يسهل تنفيذها                      | ك                | 12        | 35              | 40    | 39           | 3.36           | 1.256             | موافق إلى حد ما |
|   |                                                                             | %                | 7.2       | 21.1            | 24.1  | 23.5         |                |                   |                 |
| 4 | يتم مراجعة اللوائح قبل اتخاذ القرار                                         | ك                | 19        | 30              | 37    | 31           | 3.37           | 1.372             | موافق إلى حد ما |
|   |                                                                             | %                | 11.4      | 18.1            | 22.3  | 18.7         |                |                   |                 |
| 5 | يعطى الموظفون صلاحيات تمكنهم من تنفيذ القرارات                              | ك                | 19        | 31              | 30    | 32           | 3.43           | 1.403             | موافق           |
|   |                                                                             | %                | 11.4      | 18.7            | 18.1  | 19.3         |                |                   |                 |
|   | إجمالي سهولة تنفيذ القرار                                                   |                  |           |                 |       |              | 3.35           | 1.054             | متوسط           |

من الجدول رقم (18) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور سهولة تنفيذ القرار، تراوحت ما بين (3.29) إلى (3.43)، كما تبين أن جميع عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4) لذا فإن اتجاه الإجابة على هذه العبارات كان "موافق إلى حد ما"، باستثناء العبارة " يعطى الموظفون صلاحيات تمكنهم من تنفيذ القرارات" فكانت قيمة متوسطها (3.43) وتقع ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن اتجاه الإجابة على هذه العبارة كان "موافق"، ورتب العبارات التي كان اتجاه الإجابة عليها "موافق إلى حد ما" تنازلياً كما يلي:

1. يتم مراجعة اللوائح قبل اتخاذ القرار.
  2. تستخدم الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار مما يسهل تنفيذها.
  3. تساهم الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحاً.
  4. يتم متابعة القرارات المتخذة للوقوف على سبل تطبيقها.
- كما بينت النتائج في الجدول رقم (18) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور سهولة تنفيذ القرار كان (3.35) ويقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4) لذا فإن مستوى تنفيذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة كان متوسطاً.

#### ت. قبول القرار من المعنيين

جدول (19) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور قبول القرار من المعنيين

| ت | الفقرة                                                                  | غير موافق تماماً | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماماً | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة   |
|---|-------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-----------------|-------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|
| 1 | يتم تحديد الأهداف والرؤية والرسالة والاستراتيجية بوضوح قبل اتخاذ القرار | ك                | 19        | 26              | 45    | 41           | 3.28           | 1.278             | موافق إلى حد ما |
|   |                                                                         | %                | 11.4      | 15.7            | 27.1  | 24.7         |                |                   |                 |

|                                |                                                                                              |   |      |      |      |      |      |      |       |                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|------|------|------|------|-------|--------------------|
| 2                              | يقبل العاملون القرارات الإدارية<br>برغبة حقيقية                                              | ك | 14   | 24   | 54   | 36   | 38   | 3.36 | 1.222 | موافق<br>إلى حد ما |
|                                |                                                                                              | % | 8.4  | 14.5 | 32.5 | 21.7 | 22.9 |      |       |                    |
| 3                              | يستشير المديرون العاملون لديهم<br>في عملية اتخاذ القرارات الإدارية<br>وإزالة كل جوانب الغموض | ك | 15   | 29   | 48   | 28   | 46   | 3.37 | 1.299 | موافق<br>إلى حد ما |
|                                |                                                                                              | % | 9.0  | 17.5 | 28.9 | 16.9 | 27.7 |      |       |                    |
| 4                              | يؤخذ بعين الاعتبار مدى قبول<br>القرارات من قبل الفئات المستهدفة                              | ك | 21   | 27   | 42   | 37   | 39   | 3.28 | 1.329 | موافق<br>إلى حد ما |
|                                |                                                                                              | % | 12.7 | 16.3 | 25.3 | 22.3 | 23.5 |      |       |                    |
| إجمالي قبول القرار من المعنيين |                                                                                              |   |      |      |      |      |      |      |       |                    |
|                                |                                                                                              |   |      |      |      |      |      | 3.32 | 1.028 | متوسط              |

من الجدول رقم (19) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور قبول القرار من المعنيين، تراوحت ما بين (3.28) إلى (3.37)، كما تبين أن جميع عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (2.6) إلى أقل من (3.4) لذا فإن اتجاه الإجابة على هذه العبارات كان "موافق إلى حد ما"، ونرتب هذه تنازلياً كما يلي:

1. يستشير المديرون العاملون لديهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وإزالة كل جوانب الغموض.
2. يقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية.
3. يتم تحديد الأهداف والرؤية والرسالة والاستراتيجية بوضوح قبل اتخاذ القرار.
4. يؤخذ بعين الاعتبار مدى قبول القرارات من قبل الفئات المستهدفة.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (18) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور قبول القرار من المعنيين كان (3.32) ويقع ضمن الفئة (2.6) إلى أقل من (3.4) لذا فإن مستوى قبول القرار من المعنيين بالمؤسسة قيد الدراسة كان متوسطاً.

#### • إجمالي اتخاذ القرار

والمتمثل بـ (توقيت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار من المعنيين)  
جدول (20) نتائج التحليل الوصفي لإجمالي متغير اتخاذ القرار

| المتغير      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------------|-----------------|-------------------|---------|
| اتخاذ القرار | 3.32            | 1.028             | متوسط   |

ولتحديد مستوى اتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة، والمتمثلة بـ (توقيت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار من المعنيين) فإن النتائج في الجدول رقم (20) بينت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المتغير يساوي (3.32) ويقع ضمن الفئة (2.6) إلى أقل من (3.1) وتشير إلى أن مستوى اتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة كان متوسطاً.

#### اختبار الفروض

**الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات بصندوق التضامن الاجتماعي.

لقد تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

ولتحديد أثر الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرار، سيتم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات بصندوق التضامن الاجتماعي

جدول (21) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر وسائل الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات

| معاملات الانحدار         |        | قيمة الدلالة | نسبة الأثر | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل الارتباط |
|--------------------------|--------|--------------|------------|-------------------------|----------------|
| وسائل الاتصالات الإدارية | الثابت |              |            |                         |                |
| 0.601                    | 1.283  | 0.000        | %25.9      | 0.259                   | 0.509          |

قيمة F المحسوبة = 57.453 درجات الحرية (1، 164)، قيمة F الجدولية = 3.9201 أظهرت النتائج في الجدول رقم (21) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.509)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن وسائل الاتصالات الإدارية تسهم في تحسين اتخاذ القرارات.

ولتحديد أثر وسائل الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات، فإن قيمة F تساوي (57.453) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.9201)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المنحني الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.259) وتدل على أن ما نسبته (%25.9) من التغيرات في اتخاذ القرار تفسره وسائل الاتصالات الإدارية مالم يؤثر مؤثر آخر. لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات بصندوق التضامن الاجتماعي".  
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال على اتخاذ القرارات بصندوق التضامن الاجتماعي

جدول (22) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر مهارات الاتصال على اتخاذ القرارات

| معاملات الانحدار |        | قيمة الدلالة | نسبة الأثر | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل الارتباط |
|------------------|--------|--------------|------------|-------------------------|----------------|
| مهارات الاتصال   | الثابت |              |            |                         |                |
| 0.604            | 1.297  | 0.000        | %32.3      | 0.323                   | 0.569          |

قيمة F المحسوبة = 78.35 درجات الحرية (1، 164)، قيمة F الجدولية = 3.9201 أظهرت النتائج في الجدول رقم (22) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال واتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.569)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي أن مهارات الاتصال تسهم في تحسين اتخاذ القرارات.

ولتحديد أثر مهارات الاتصال على اتخاذ القرارات، فإن قيمة F تساوي (78.35) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.9201)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المنحني الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.323) وتدل على أن ما نسبته (%32.3) من التغيرات في اتخاذ القرار تفسره مهارات الاتصال مالم يؤثر مؤثر آخر. لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال على اتخاذ القرارات بصندوق التضامن الاجتماعي".  
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمعوقات الاتصال على اتخاذ القرارات بصندوق التضامن الاجتماعي



جدول (23) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر معوقات الاتصال على اتخاذ القرارات

| معاملات الانحدار |        | قيمة الدلالة | نسبة الأثر | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل الارتباط |
|------------------|--------|--------------|------------|-------------------------|----------------|
| معوقات الاتصال   | الثابت |              |            |                         |                |
| 0.491 -          | 4.919  | 0.000        | %31.1      | 0.311                   | 0.585 -        |

قيمة F المحسوبة = 73.991 درجات الحرية (1، 164)، قيمة F الجدولية = 3.9201 أظهرت النتائج في الجدول رقم (23) وجود علاقة عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال، واتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (- 0.585)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي أن معوقات الاتصال تسهم في تخفيض مستوى اتخاذ القرارات.

ولتحديد أثر معوقات الاتصال على اتخاذ القرارات، فإن قيمة F تساوي (76.991) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.9201)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المنحني الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.311) وتدل على أن ما نسبته (%31.1) من التغيرات في اتخاذ القرارات تفسره معوقات الاتصال مالم يؤثر مؤثر آخر. لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمعوقات الاتصال على اتخاذ القرارات بصندوق التضامن الاجتماعي".

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات بصندوق التضامن الاجتماعي.

جدول (24) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات

| معاملات الانحدار |                          |        | قيمة الدلالة | نسبة الأثر | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل الارتباط |
|------------------|--------------------------|--------|--------------|------------|-------------------------|----------------|
| مهارات الاتصال   | وسائل الاتصالات الإدارية | الثابت |              |            |                         |                |
| 0.441            | 0.343                    | 0.676  | 0.000        | %38.4      | 0.384                   | 0.62           |

قيمة F المحسوبة = 50.852 درجات الحرية (2، 163)، قيمة F الجدولية = 3.0718 أظهرت النتائج في الجدول رقم (24) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.62)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي أن الاتصالات الإدارية تسهم في تحسين مستوى اتخاذ القرارات.

ولتحديد أثر الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات، فإن قيمة F تساوي (50.852) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.0718)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المنحني الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.384) وتدل على أن ما نسبته (%38.4) من التغيرات في اتخاذ القرارات تفسره الاتصالات الإدارية مالم يؤثر مؤثر آخر. لذا يتم قبول الفرضية الرئيسية "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات بصندوق التضامن الاجتماعي".

## النتائج

بناء على ما تقدم توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى عدة نتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

1. بينت الدراسة وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.509)، ونتج عنها أثر لوسائل الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات ونسبته (25.9%).
2. كشفت الدراسة وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال واتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.569)، ونتج عنها أثر لمهارات الاتصال على اتخاذ القرارات وقيمته (32.3%).
3. بينت الدراسة وجود علاقة عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال واتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (- 0.585)، ونتج عنها أثر لمعوقات الاتصال على اتخاذ القرارات وقيمته (31.1%).
4. أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.62)، ونتج عنها أثر للاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات وقيمته (38.4%).
5. بينت الدراسة إن مستوى الاتصالات الإدارية في صندوق التضامن الاجتماعي كان متوسطاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.39) وفق مقياس التدرج الخماسي.
6. أوضحت الدراسة إن مستوى اتخاذ القرار في صندوق التضامن الاجتماعي كان متوسطاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.32) وفق مقياس التدرج الخماسي.
7. تأثر الاتصالات الإدارية بسبب انقطاع التيار الكهربائي المتكرر.
8. ضمان التجديد والتحسين المستمر للاداء الإداري بشكل عام والاتصالات الإدارية بشكل خاص.

## التوصيات

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها والوصول إلى استنتاجاتها، فإن الدراسة توصي بالآتي:

1. إقامة الدورات التدريبية للعاملين بصندوق التضامن الاجتماعي في مجال الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات وفي مجال الحاسب الآلي من أجل رفع كفاءتهم في هذه المجالات.
2. الاهتمام بوضع بدائل لمصادر الطاقة تضمن العمل المستمر للاتصالات في حال انقطاع التيار الكهربائي.
3. العمل على حل مشكلة انقطاع التيار الكهربائي.
4. مواكبة التطور في مجال الاتصالات والحاسب الآلي وذلك بتحديث التقنيات المستخدمة بصندوق التضامن.
5. ضرورة متابعة القرارات المتخذة بصندوق التضامن الاجتماعي للوقوف على سبل تطبيقها.
6. الحرص على مراجعة اللوائح المعمول بها في صندوق التضامن الاجتماعي قبل اتخاذ القرارات.
7. ضرورة إعطاء الموظفين وخاصة ذوي الخبرة صلاحيات تمكنهم من المشاركة في اتخاذ وتنفيذ القرارات.
8. عمل منظومة شبكات محلية لربط أجهزة الحاسوب داخل الإدارة العامة وبين فروعها، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات بشكل اكبر.

## المراجع

أولاً: الكتب

1. المغربي، كامل محمد (2007)، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حادثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
2. أبوصبع، صالح، وأبو عرجة، تيسير (2010)، الاتصالات والعلاقات العامة، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
3. ياغي، محمد عبد الفتاح (2002)، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

4. علي ، أحمد(1985)، الأسس النظرية التطبيقية الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس .
  5. المنجي، زاهرء سيف (2004)، الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية دراسة تحليلية ، الإداري السنة 26 العدد 96
  6. حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
  7. عبودي، زيد منير (2010)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، الأردن.
- ثانياً: الدراسات والرسائل العلمية**
- 1-دراسة المزوغي (2017) بعنوان (الاتصالات الإدارية، وأثرها في الحد من ضغوط العمل على مدراء الإدارة العليا والإدارة الإشرافية)
  - 2- دراسة السائح (2015) بعنوان (الاتصالات الحديثة وأثرها في الخدمات المصرفية)
  - 3-دراسة حراشة (2009) بعنوان (درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد)
  - 4-دراسة ( miller2000)بعنوان (أهمية مهارات الاتصال الإداري )
  - 5- عبيد، غادة إسماعيل حسن (2015)، إبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
  - 6-السقا، ميسون سليم (2009)، اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة ( رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

## References

### First: Books

1. Al-Maghribi, Kamel Muhammad (2007), Management: The Authenticity of Principles, Foundations, and Functions of the Organization in Light of the Modernity and Challenges of the 21st Century, 1st ed., Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Amman, Hashemite Kingdom of Jordan.
2. Abu-Saba, Saleh, and Abu-Arja, Tayseer (2010), Communications and Public Relations, Cairo: The Arab United Company for Marketing and Supplies.
3. Yaghi, Muhammad Abdul-Fattah (2002), Organizational Decision Making, Amman: Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution.
4. Ali, Ahmed (1985), Theoretical and Applied Human Foundations, Cairo: Ain Shams Library.
5. Al-Munji, Zahra Saif (2004), Administrative Communications in Omani Government Agencies: An Analytical Study, Al-Idari, Year 26, Issue 96.
5. Harim, Hussein (2006), Principles of Modern Management: Theories, Administrative Processes, and Organizational Functions, 1st ed., Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
6. Aboudi, Zaid Munir (2010), Leadership and its Role in the Administrative Process, Dar Al-Bidaya Publishers and Distributors, Amman, Jordan.

### Second: Studies and Theses

- 1- Al-Mazoughi's study (2017) entitled "Administrative Communication and its Impact on Reducing Work Stress on Senior and Supervisory Managers"
- 2- Al-Sayeh's study (2015) entitled "Modern Communication and its Impact on Banking Services"
- 3- Harahsheh's study (2009) entitled "The Degree of Administrative Communication Practice among School Principals from the Teachers' Perspective in Irbid City"
- 4- Miller's study (2000) entitled "The Importance of Administrative Communication Skills"
- 5- ALTAEB, M. O. (2025). The harms of administrative abstention: A study of the consequences of negative decisions. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية. 10(1), 538-550.
- 5- Obeid, Ghada Ismail Hassan (2015), "Dimensions of Knowledge Management and its Relationship to the Decision-Making Process," published Master's thesis, Al-Azhar University, Gaza.
- 6- Al-Saqqqa, Maysoun Saleem (2009), "The Impact of Work Stress on the Decision-Making Process: A Field Study on Banks Operating in the Gaza Strip" (unpublished Master's thesis), Islamic University, Gaza.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.