

أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات
الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء
في المديرية العامة لتربية الأنبار

م.م. عمر قيس جميل

جامعة الأنبار- كلية الإدارة والاقتصاد

م.م. سامر نيسان أحمد

مديرية تربية الأنبار

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة علاقة اثر أنماط الاتصالات الإدارية كمتغير تفسيري في فاعلية القرارات الاستراتيجية كمتغير مستجيب في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار في الموقع البديل (الرمادي والممثلة في اربيل والسليمانية)، والخروج بجملة توصيات تسهم في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وطبق البحث على مجتمع بحثي مكون من (178) فرداً، إذ تم تحديدهم طبقاً لأسلوب المسح الشامل، وتم استعمال الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة والوصل إلى النتائج من خلال الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، تم التوصيل لعدم وجود أثر إيجابي معنوي لأنماط الاتصالات الإدارية (النازلة، الأفقية، الصاعدة) في القرارات الإستراتيجية، وبناءً على ذلك أوصى البحث بمجموعة من التوصيات التي تحث على زيادة العلاقة وتعزز من ممارسات أنماط الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الاستراتيجية ومنها ضرورة بيان أهمية الاتصال ودوره في تحقيق القرار الاستراتيجي عن طريق عقد الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتطوير مهارات الاتصال لدى القيادة الإدارية والموظفين، فضلاً عن توفير وسائل اتصال ونظم معلومات متطورة تسهم في كفاءة وفاعلية الاتصالات، وتساعد على تدفق وانسياب المعلومات بشكل سليم بين المستويات الإدارية كافة لتحقيق النجاح.

Managerial communication styles and its impact on the efficiency of strategic decisions: An analytical study of managers' viewpoints at the department of general education in Al- anbar

Abstract:

This Research aims at identifying the relationship of administrative communication patterns effect as an explanatory dimension in the effectiveness of strategic decisions as a representative dimension in the Directorate General of Education in Anbar, at the alternative location in Ramadi and the representative in Arbil and Sulaymaniyah. The paper comes up with some recommendations that contribute to the effectiveness of strategic decisions. The research was applied to a research community of (178) individuals, It has been identified according to the method of the comprehensive survey. A questionnaire is used as a main tool to get data by using (SPSS) program. The research found There was no significant positive effect of the administrative communication patterns (downward, horizontal and upward) in strategic decisions. Accordingly the research recommended a set of recommendations Thus stimulating further relationship the practices of administrative communication modes and the effectiveness of strategic decisions including the need to demonstrate the importance of communication and its role in achieving strategic decision by holding training courses, seminars and workshops As well as the provision of advanced means of communication and information systems that contribute to

the efficiency and effectiveness of communications, and helps to flow and flow information properly between all levels of management to achieve success.

المقدمة:

تسعى المنظمات اليوم للاضطلاع باعمالها لتحقيق اهدافها وتطلعاتها المستقبلية بفاعلية وكفاءة عبر وسائل وطرائق مختلفة، ونتيجة للتطورات الحاصلة والتغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعل من هذه العوامل وغيرها ان تنشأ بيئة متجددة ومحفزة تتسم بالحيوية والتجديد، وهذا ما جعل المنظمات بكافة انواعها واشكالها تبحث عن اهم الوسائل والطرائق التي تمكنها من ممارسة اداء عملها بشكل فعال، إذ تلعب الاتصالات الادارية اليوم دوراً مهماً في ادارة المنظمات فلا يمكن ان تتم العملية الادارية ووظائفها الا بوجود نظام فعال من الاتصالات الادارية كونها قائمة على تبادل الافكار والمعلومات بين الرئيس والمرؤوسين وبين المستويات التنظيمية كافة سواء كان بشكل افقي او عامودي، ومن هنا يبرز اهمية ودور المدراء في المنظمة من ايجاد قاعدة من البيانات التي تمكنهم من صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسهم في نجاح وتطوير المنظمة.

إن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الاعمال اليوم هو عملية اتخاذ القرار الاداري، كون المنظمة الناجحة تعتمد بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار فيتحقيق الفاعلية (اللوزي، 2012: 36). كما يلعب متخذو القرارات دوراً كبيراً في تحديد مستقبل المنظمة اكثر من العوامل الموقفية الأخرى، وان مستوى ادراكهم واحكامهم الشخصية له دور مهم في تحديد نوعية البيئة المحيطة والقرارات التي يتم اتخاذها (القيوتي، 2015: 237-238). لذا جاء البحث لمعرفة طبيعة العلاقة والاثار بين انماط الاتصالات الادارية والقرارات الاستراتيجية، ومن اجل ذلك وتحقيقاً لاهداف البحث تم تقسيم البحث الى اربع محاور خُصصَ الاول منها لمنهجية البحث والمحور الثاني للجانب النظري الذي تناول متغيرات البحث اما المحور الثالث للجانب العملي والمحور الرابع لاهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المحور الاول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان المتتبع لاطوار محافظة الانبار وما حل بها من نزوح لسكانها الى المحافظات الاخرى داخل العراق ادى ذلك الى تعطيل عمل الدوائر والمؤسسات الحكومية، مما نتج عنه ارباك في عملها وانعكس وبشكل سلبي على ممارسة عملها الاداري، فضلاً عن تعطيل شؤون ومصالح الموظفين من جهة والمواطنين من جهة اخرى، وسرعان ما بدأت هذه المؤسسات بكواردها الادارية والفنية والخدمية باستئناف عملها في اكثر من موقع وبدأت تدار من قبل عدة كوادر مما يتطلب عملية اتصال فعال لتبادل المعلومات والعمل على تنسيقها وتوجيهها بشكل يكفل انجاز العمل واتخاذ قرارات استراتيجية تعكس الاداء المرضي عن هذه المؤسسات وتحقيق الهدف الاسما لها وهو استمرارها في تقديم الخدمة للمجتمع، وكون

نجاح العملية الادارية تتوقف على قرارات فاعلة وعلى وجود نظام اتصالات فعال لاي منظمة بشكل عام والمديرية العامة للتربية محافظة الانبار بشكل خاص فمن هذا المنطلق ولاهمية الموضوع الذي يستحق البحث والكشف عنه، لذا جاء هذا البحث لمعرفة ما هو تأثير انماط الاتصالات الادارية في فاعلية القرارات الاستراتيجية في ظل ظروف الازمة للمديرية العامة للتربية في محافظة الانبار، وفي ضوء ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث بالاجابة على الاسئلة الاتية:

- 1- ما نمط الاتصال الإداري الحالي السائد في المديرية العامة لتربية الانبار؟
- 2- ما مستوى القرارات الاستراتيجية المتخذة في المديرية العامة لتربية الانبار ؟
- 3- ما تأثير أنماط الاتصالات الادارية في القرارات الإستراتيجية في المديرية العامة لتربية الانبار ؟

ثانياً: اهداف البحث

- 1- تحديد مستوى انماط الاتصالات الادارية لمجتمع البحث في المديرية العامة لتربية الانبار .
- 2- تحديد مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية والخروج بتوصيات تسهم في زيادة فاعلية صنع القرار الاستراتيجي.
- 3- التعرف على تأثير انماط الاتصالات الادارية في فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة قيد البحث.

ثالثاً: اهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية النتائج التي يقدمها والحقائق التي يكتشفها والتي ستعود بالفائدة العملية والعملية على متخذي القرارات، والتي يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

- 1- تكمن اهمية البحث من اهمية المتغيرات التي تناولها وهي (الاتصالات الادارية و القرارات الاستراتيجية) لما لها من اهمية كبيرة في نجاح المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار، إذ تواجه ضروفاً وتحديات خاصة في المرحلة الحالية، مما يتطلب منها رفع كفاءتها وزيادة فاعليتها لتحقيق رسالتها واهدافها.
- 2- يعتبر هذا البحث - بحسب علم الباحثين - بأنه من اوائل الابحاث الذي تناول موضوع الاتصالات الادارية وعلاقتها بالقرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار .
- 3- كما يمثل البحث محاولة لسد النقص في الابحاث المحلية المتعلقة بمفهوم الاتصالات الادارية وعلاقتها بالقرارات الاستراتيجية في قطاع التربية وتحديداً في مديرية تربية الانبار من اجل إثراء المعرفة العلمية.

الأهمية العملية:

- 1- تظهر أهمية البحث في كونه يزود المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار بالمعلومات والمؤشرات التي تسهم في عملية التخطيط الجيد لاي مرحلة انتقالية متوقعة كخطوة اساسية لاي محاولة جادة في تطوير وتحسين انماط الاتصالات الادارية على وجه الخصوص.
- 2- يعتبر قطاع التربية من القطاعات المهمة والمرتكزات الاساسية للمجتمع، وفي نهاية الامر ستعود الفائدة على المجتمع ككل لتناوله شريحة من العاملين مهمة بالمجتمع، واذا ما تحسن ادائهم فذلك سينعكس على المجتمع.
- 3- يأمل الباحثان من ان نتائج البحث ستكون مصدراً مهماً لتطوير وتحسين سياسة المديرية العامة للتربية في محافظة واستراتيجياتها المتعلقة بنمط الاتصالات الادارية وكذلك القرارات الاستراتيجية.

رابعاً: منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، إذ يعتبر هذا المنهج من المناهج المناسبة في إعطاء صورة واضحة ودقيقة في تفسير الظاهرة مشكلة البحث، كما يضيف رصيذاً إضافياً من المعارف والحقائق وهذا يساعد في عملية فهم هذه الدراسة، والموسومة في معرفة تأثير انماط الاتصالات الادارية في فاعلية القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار (العساف، 1998: 186).

خامساً: فرضيات البحث

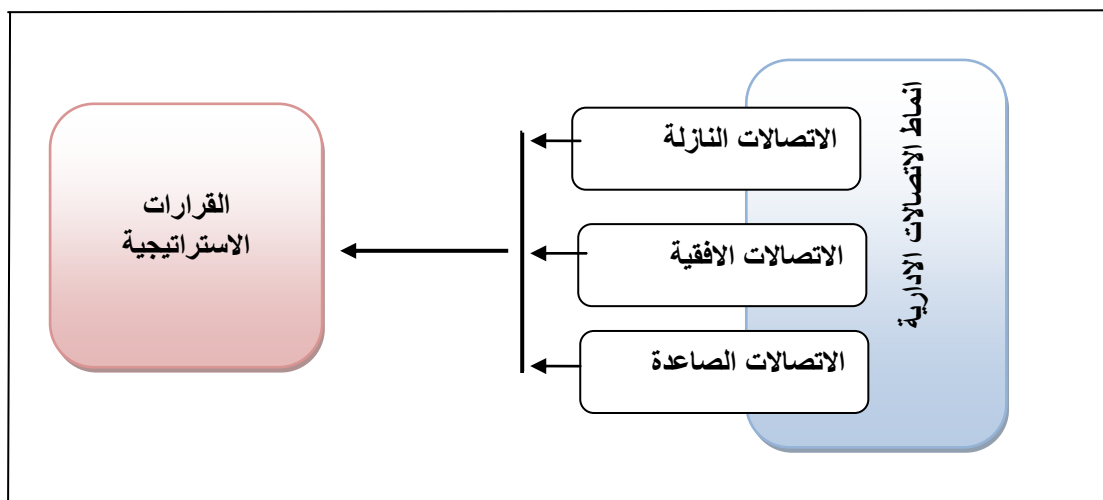
يسعى البحث الى اختبار والتحقق من مصداقية الفرضية الاتية:

هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لانماط الاتصالات الادارية بأبعادها في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية الاتية:

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصالات النازلة وفاعلية القرار الاستراتيجي.
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الافقية وفاعلية القرار الاستراتيجي.
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الصاعدة وفاعلية القرار الاستراتيجي.

سادساً: الانموذج الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة البحث وفرضياته ومتطلبات منهجية البحث تم تصميم الانموذج الفرضي للبحث لبيان علاقة التأثير، بين المتغير التفسيري والذي يمثل انماط الاتصالات الادارية والمتغير المستجيب والذي يمثل القرارات الاستراتيجية، والشكل (1) يوضع هذه العلاقة.



الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار كمجالاً للتطبيق كونها من المؤسسات المهمة في قطاع التعليم التي لها دور كبير على مستقبل المجتمع، فضلاً عن ما مرت به من تشتت لعملها نتيجة لأوضاع المحافظة، لذا تمتقسيمها على ثلاث مواقع هي اربيل وسليمانية والرمادي، واقتصر مجتمع البحث على المدرء العامين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والشعب وعليه تم اعتماد أسلوب المسح الشامل والذي جاء مناسباً لطبيعة متغيرات البحث التي تتطلب فهماً وإدراكاً في التعامل مع فقرات الاستبيان، إذ بلغ مجتمع البحث (192) فرداً، وتم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرجاع (178) استبانة فقط، أي ما نسبته (92%) من مجتمع البحثتم اختبار النتائج على ضوءها وهي نسبة جيد احصائياً لاختبار البحث في هذا المجتمع، وباقي الاستبيان تبين انه غير صالح للتحليل فستبعد.

ثامناً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثان على نوعان من المصادر في جمع البيانات وهي كالآتي:

1- المصادر الثانوية: اعتمد البحث في تغطية الجانب النظري على المسح المكتبي لغرض الاطلاع على ما هو متعلق بموضوع البحث من مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، من الرسائل والأطاريح بالإضافة إلى المجلات العلمية المتخصصة بالبحوث ووقائع المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بموضوع البحث.

المصادر الأولية: وهي البيانات التي اعتمد عليها البحث في تغطية الجانب الميداني من خلال تطوير استبانته تخدم أهداف البحث، والتي تم اعتمادها كأداة رئيسة في جمع البيانات، وصممت بشكل يتناسب

مع متغيرات وفرضيات هذا البحث ووزعت على أفراد عينة المجتمع. إذ تكونت أداة البحث (الاستبانة) من جزئين رئيسيين هما:

1- الجزء الاول: احتوى هذا الجزء على معلومات عامة خصت بالمعلومات الديمغرافية لأفراد عينة

البحث وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

2- الجزء الثاني: وتضمن هذا الجزء محورين هما:

أ- انماط الاتصالات الادارية بأبعادها المتمثلة (الاتصالات النازلة، الاتصالات الافقية، الاتصالات

الصاعد) وقد تم وضع (5) أسئلة لكل بُعد أي بمجموع (15) سؤالاً.

ب-القرارات الاستراتيجية تم قياس هذا الجزء من خلال وضع (10) أسئلة، كما تم اعتماد مقياس ليكرت

(Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمته بين الرقم (1,2,3,4,5) على التوالي، بإذ يصبح قياس درجة

الاجابة على النحو الاتي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) لغرض تحويل نتائج

اجابات افراد عينة البحث الى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس، ولتحديد درجة الموافقة فقد قام

الباحثان بتحديد ثلاث مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) لتمثيل قيم الوسط الحسابي لاجابة افراد

العينة، بناءً على المعادلة الاتية:

طول الفئة = (العلامة القصوى - العلامة الدنيا) / عدد المستويات وبهذا تصبح (طول الفئة = $\frac{5-1}{3}$) /

3 = 1.33). والجدول رقم (1) يوضح المعيار المعتمد لتحليل اجابات افراد العينة.

جدول رقم (1) معيار مقياس التحليل

الوسط الحسابي	درجة الموافقة
من (1) إلى (2.33)	ضعيف
من (2.34) إلى (3.67)	متوسط
من (3.68) إلى (5)	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

تاسعاً: ثبات أداة البحث (Reliability Test)

لغرض أن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة، فقد تم عرضها على مجموعة من الاساتذة

المحكمي ذوي الاختصاص في مجال الادارة، وتم الحصول على استبانة معدلة في صورتها النهائية بعد

اجراء التعديلات اللازمة عليها، واستناداً إلى آراء الخبراء يتحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد

فقراتها بصورتها النهائية (25) فقرة، كما اجري عليها اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach

Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة، كما يمكن تفسير ألفا

بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين

(0-1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق (Sekaran and Bougie, 2010)، إذ بلغت قيمة

الثبات لمتغير انماط الاتصالات الادارية (0,85)، كما بلغت قيمة الثبات لمتغير القرارات الاستراتيجية (0,84)، اما قيمة كرونباخ ألفا لاداة البحث فقد بلغت (0,83) مما يدل على انه يوجد اتساق داخلي بدرجة عالية، والجدول رقم (2) يوضح معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث.

جدول (2) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات البحث والأداة ككل

المجال	الرقم	البعد	معامل (كرونباخ ألفا)
انماط الاتصالات الادارية	1	الاتصالات النازلة	0,80
	2	الاتصالات الصاعدة	0,82
	3	الاتصالات الافقية	0,81
		انماط الاتصالات الادارية ككل	0,85
القرارات الاستراتيجية			0,84
الاداة ككل			0,83

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

عاشراً: الدراسات السابقة

1-دراسة مصلح (2009) بعنوان " اثر نظام الاتصالات الادارية في الاداء من وجهة نظر الموظفين

الاداريين والمشرفين الاكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر نظام الاتصالات الادارية وتأثيرها على الاداء للموظفين في جامعة القدس المفتوحة، تكون مجتمع البحث من (329) موظفاً وتم اختيار عينة الدراسة (128) موظف من المجتمع الاحصائي وتم اعتماد الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة، اظهرت نتائج الدراسة ان هناك اثر ايجابي لنظام الاتصالات الادارية المعمول بها في الجامعة في الاداء، إذ ان درجة الاستجابة بين مرتفعة ومرتفعة جداً، كما لم تظهر نتائج الدراسة اي فروق ذات دلالة احصائية لأثر نظام الاتصالات الادارية في الاداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

2-دراسة الغزي (2010) بعنوان " أثرا لاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية "

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الوزارة والبالغ عددهم (163) موظفاً موظفة، واستُخدم المسح الشامل وتم اعتماد مجتمع الدراسة بأكمله عينةً للدراسة حيث تم توزيع (163) استبانة واسترد منها (125) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات وكذلك لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الادارية، كما تبين وجود فروقات ذات دلالة احصائية تُعزى للجنس لتحقيق العلاقة، في حين لا يوجد فروقات تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين تتعلق بفاعلية الاتصالات المطلوبة.

3- دراسة حسين (2012) بعنوان "اثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية-

دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة كربلاء"

هدفت الدراسة الى تحديد علاقة وتأثير تكنولوجيا المعلومات في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية لعينة من المصارف التجارية في محافظة كربلاء، إذ تم اخذ عينة مكونة من (40) موظفاً في الاقسام ذات العلاقة، وكانت النتائج تشير الى ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وموجبة بين تكنولوجيا المعلومات وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

4- دراسة نوح (2017) بعنوان " اثر الاتصالات الادارية في فاعلية القرارات الادارية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإتصالات الإدارية بأنواعها المختلفة ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الشركة ومعالجة نقاط الضعف ، وكما تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد متخذي القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة المحدودة بورتسودان في الفترة من 2011م -2015م وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي كمنهجية للدراسة واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: عدم استعمال منطقة البحر الأحمر الحرة الإتصالات في جميع المستويات الإدارية - . يتم إشترك كافة العاملين في جميع المستويات في وضع وتنفيذ قرارات المنطقة الحرة - . توجد وسائل للاتصالات ذات جودة عالية.

5- دراسة (Ullah, et al., 2014) بعنوان " دور المعلومات المحاسبية في صنع القرارات الاستراتيجية في الصناعات التحويلية في بنغلاديش"

هدفت هذه الدراسة لتقييم استعمال المعلومات المحاسبية من قبل صانعي القرارات الاستراتيجية في (10) شركات للصناعات التحويلية في بنغلاديش، استخدم الباحثون في هذه الدراسة العينة القصدية لرؤساء الشركة ومدراءها ومعاونيهم ومسؤولي قسم الموارد البشرية، وقدرز الباحثون في دراستهم على خمسة مجالات استراتيجية وهي القرار الاستراتيجي الأساسي، وقرار الصناعة التحويلية، وقرار الموارد البشرية، وقرار الاستثمار الطويل الأجل، وقرار التسويق. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية وبين صناعة القرار الاستراتيجي، كما أن القرارات الإستراتيجية في جميع المجالات المختارة تعتمد بشكل كبير على المعلومات المحاسبية.

6- دراسة Falkheimer (2014) بعنوان " قوة الاتصالات الإستراتيجية في التطوير التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى وصف الاتصالات الإستراتيجية وأهميتها في التطوير التنظيمي، وقد تم التوصل إلى نتائج أن القوة الدافعة وراء الاهتمام المتزايد في الاتصالات الإستراتيجية هو حاجة المنظمة إلى شرعية يتم من خلالها إدارة المجتمع المعاصر، كما أن هناك أوجه تضافر يمكن أن تتم بين الاتصالات

الإستراتيجية وبين خدمات تطبيق الحاسوب، كما تركزت الحجاج الأربع على الاتصالات الإستراتيجية لتطوير التنظيمي مرتبطة بالكفاءة التنظيمية والصورة والهوية والشفافية.

احد عشر : تعقيب عام على الدراسات السابقة :

من خلال إطلاع الباحثان على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ومتغيراتها لاتصالات الادارية و القرارات الاستراتيجية سواءً العربية أو الأجنبية تبين للباحثان ما يلي :

- إختلفت عينة الدراسة من دراسة الى أخرى فبعض الدراسات السابقة تمثلت عينتها بأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والمدارس و موظفي شركات اهلية و كذلك الحال مع بقية الدراسات، في حين إن الدراسة الحالية تمثلت عينتها بالمستويات العليا للإدارة في مديرية تربية الانبار .
- إنفقت معظم الدراسات السابقة على استعمال المنهج الوصفي والإستبانة كأداة وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استعمال المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة للدراسة .
- تمت الإستفادة من الدراسات السابقة في ردد الادب النظري للدراسة الحالية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات .

اثنا عشر: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. تميزت هذه الدراسة بتناولها موضوع مهم وهو انماطالاتصالات الادارية وربطها بموضوع لا يقل أهمية عن سابقه القرارات الاستراتيجية وهو على حد علم الباحثان لم يتم الربط بين هذين المتغيرين فيما سبق.
2. تميزت هذه الدراسة بأن الباحث قام بتطبيقها على قطاع مهم وحيوي وهو قطاع التربية مما لهذا القطاع من اهمية كبيره وثقل بارز في المجتمع.
3. إقتصرت غالبية الدراسات السابقة على دراسة مؤسسة معينة أو دائرة واحدة اما هذه الدراسة فقد تم دراسة ثلاثة مواقع لمديرية تربية الانبار وهي (الرمادي وممثلة وزارة التربية في اربيل والسليمانية).
4. تم إجراء هذه الدراسة (2016- 2017) وهي على حد علم الباحثان من اولى الدراسات التي اجريت لهذا المجتمع تحت هذا العنوان.

المحور الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث

اولاً: الاتصالات الادارية

1- مفهوم الاتصال

يرتبط مفهوم الاتصال بشكل عام بالعملية التي يمكن من خلالها ايصال المعلومات وتبادل الافكار ايأ كان نوعها وشكلها كتابة، صورة، صوت، من طرف مرسل الى اخر مستقبل (الحيالي، 2011: 61). وهذا يدل على ان الاتصال ما هي الا عملية تفاعلية تتم بين اطراف محددين حول موضوع معين يتطلب القدرة والمهارة على فهمه وتفسيره، وهذا يتم عن طريق طرف يدعى المرسل والذي يقوم بصياغة

المعلومات بشكل سليم لينتقلها طرف اخر يدعى المستقبل الذي يقوم بتفسيرها حتى يتمكن من فهمها ويتصرف بمقتضاها لتؤدي الى زيادة فاعليتها، وبالتالي لا يمكن ان نتصور جود منظمة بدون نظام اتصال.

لقد تعددت تعاريف الاتصال من قبل الكتاب والباحثين فقد عرف الاتصال عل انه: عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص او جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف اخر (مستقبل) بشكل يرضي المرسل (القيوتي، 2012: 218). عرف (Robbins & Coulter, 2012: 404) الاتصال على انها: عملية نقل المعلومات والافكار التي يتضمنها فحوى الرسالة من قبل المرسل بشكل واضح يسهل فهم معناها لدى استقبالها من المتلقي، عرفها (George & Jones, 2012: 403) هي تبادل للمعلومات بين اثنين او اكثر من الافراد او الجماعات من اجل التوصل الى تفاهم مشترك. كما عرفها (Uhl- bien, et. al, 2010: 256) على انها عملية ارسال واستقبال رموز ذات معاني مرفقة بين اثنين او اكثر.

2- اهمية الاتصال

يمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، إذ يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والامور والارشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين اجزاء المنظمة والتي لا تستطيع اي منظمة ان تعمل بدونها (حريم، 2013: 270). كما تعتبر عملية الاتصال جزءاً لا يتجزء من عمل كل منظمة، اذ تمارس القيادة ويتحقق التنسيق من خلال الاتصال، لذلك كلما زاد فهم المدراء لمشاكل الاتصال كلما ازدادت فاعلية المنظمة (الشماع، 2007: 267). وبما ان العمل الاداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يتطلب تبادل للمعلومات بغرض ايجاد فهم مشترك لطبيعة الاعمال والمهام، فان الاتصال يأمن بدوره هذه العملية ويحقق الترابط والتماسك بين العناصر التنظيمية (العميان، 2013: 237). فعملية الاتصال تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى (القيوتي، 2012: 219). وبالتالي فان الاتصال يمثل أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات كون الأفراد هم بحاجة إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات ومن ثمة تقييم النتائج (المطرفي، 2012: 28). ويوجز (Voinea, et al. 2015: 174) اهمية الاتصالات في المنظمة بالتالي:

أ- ان الاتصال يؤسس ويحافظ على العلاقات بين الموظفين، ويعمل على خلق مناخ تنظيمي ايجابي، فضلاً عن ادارة الازمات والصراعات والتوتر داخل المنظمة.

- ب- لا يمكن تفعيل وظائف الادارة دون وجود نظام للاتصال الفعال، فعملية وضع الاهداف والخطط والتنسيق وتحديد الاجراءات وتدريب الموظفين يقوم على نقل الرسائل.
- ت- يمكن الاتصال الادارة من تحديد ومعرفة وتطوير احتياجات التحفيز، لتوجيه الموظفين نحو السلوك المرضي وتحقيق الرضا والاداء العالي.
- ث- يساهم الاتصال في بناء علاقات فاعلة من التفاهم والقبول المتبادل بين القادة والمرؤوسين، والزلاء داخل المنظمة وخارجها ويضمن الحفاظ على العلاقة مع الادارة العليا.
- ج- توفر الاتصالات قاعدة بيانات تساعد الادارة على تحديد وضعها الحالي مع امكانية تحسين الاداء الفردي والعام للمنظمة.

3- عناصر الاتصال

لكي توضح الصورة عن الاتصالات لا بد من التعرف على مكونات او عناصر الاساسية لعملية الاتصال، إذ هنالك اتفاق حول هذه العناصر من قبل الكتاب والباحثين وفيما يلي التعرف على هذه العناصر وتوضيحها.

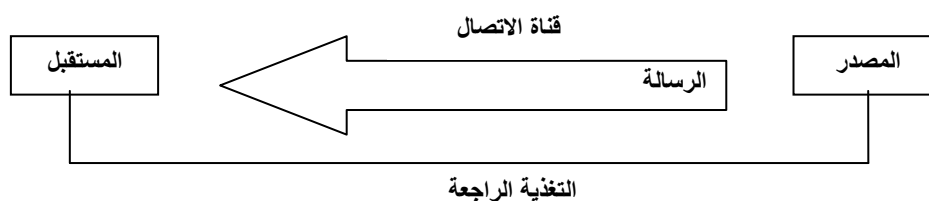
أ- **المرسل (المصدر):** تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هنالك شخص (مرسل/مصدر) يرغب بالاتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة بقصد اثاره سلوك محدد، ويمكن ان يكون المرسل او المستقبل فرداً (رئيساً او مروضاً او زميلاً) او جماعة او منظمة (حريم، 2013: 252). وهو العنصر الاساسي في عملية الاتصال وهو مصدر المعلومات وعليه يتوقف النجاح في عملية الاتصال، لذا ينبغي ان يكون على درجة كافية بالرسالة ومستقبلها وان يختار قناة اتصال مناسبة وان يكون ذا ثقافة عالية وقدرة لغوية للتأثير بالآخرين وقدرته على استعمال أسلوب ناجح في الاتصال (ابو رحمة، 2012: 33). فالمرسل لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته او افكاره وقد دلت كثير من الدراسات على ان مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة اكبر على التأثير من المصادر الاخرى وان محتوى الرسالة غالباً ما تفسر بناءً على من هو مرسلها (طيش، 2008: 21).

ب- **الرسالة:** وهي مضمون او محتوى الامر او المعلومات الذي يحتوي عليه الاتصال، اي هي جوهر المعلومات او مجموعة الافكار والمعاني التي تتضمنها الرسالة (الذهبي والعزاوي، 2005: 313). والتي يقوم بإرسالها المرسل (المصدر) إلى المستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوك المستقبل (القيوتي، 2012: 222). فإذا هي جوهر عملية الاتصال وبدون الرسالة سواء كانت مكتوبة او غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب ان تكون واضحة من إذ الهدف واستعمال الرموز والمصطلحات حتى لا تتحمل تفسيرات مختلفة، كما يجب ان تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع القدرة الغوية للمستلم (العميان، 2013: 241).

ت- **قناة الاتصال:** بعد اتمام الرسالة على المرسل ان يختار وساطة اي قناة الاتصال المناسبة للرسالة لإيصالها إلى المستقبل بصورة ناجحة وفعالة (حريم، 2013: 253). لذا فإن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال اذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح، وتتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية (طبس، 2008: 21). لذا فإن قناة الاتصال تؤثر تأثيراً كبيراً على الرسالة، وهي عنصر اساسي في عملية الاتصال وقوة فاعلة في نجاح عملية الاتصال (ابو رحمة، 2012: 36).

ث- **المستقبل:** هو الشخص او المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال، الذين يريد المرسل ان يشاركوه في افكاره او مشاعره (محمد آل الشيخ، 2011: 20). فالشخص او المجموعة تعمل على تحليل الرسائل الواردة من المصدر (Çelik and Kurt, 2013: 692). وحتى يتم ذلك لابد ان يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة (جلال الدين، 2009: 35). وبالتالي فعند ارسال الرسالة ينعكس تفسير المحتوى وفهم الرسالة في انماط السلوك التي يقوم بها المستقبل، لهذا فان نجاح الرسالة في الوصول الى المستقبل لا تقاس بما يقدمه المرسل بل بما يقوم به المستقبل من سلوك مستجيب (المطرفي، 2012: 33).

ج- **التغذية الراجعة:** ان ردود الفعل هو عنصر حيوي في عملية الاتصال وقد يخطئ المتلقي وتعتبر الاتصالات لدينا غير ناجحة، ولكن ما لم نحصل على بعض ردود الفعل من الطرف الاخر فأننا قد لا نعرف رد فعل المستقبل وما كان يستوجب عليه القيام به وما هو الغرض منه (Mullins, 2010: 233). لذا فان عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستلم، بل يتعين على المرسل التأكد من ان الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح (العميان، 2013: 242). وتتم التغذية الراجعة حينما يعترف المستقبل بتسليم الرسالة ويستجيب لها، وفي هذه الخطوة يتحول المستقبل الى مرسل، إذ يقوم ببلورة رده وارساله الى المرسل (المصدر) والذي يقوم بدوره بترجمة وتفسير الرد وهكذا (حريم، 2013: 254). والشكل التالي يوضح عناصر عملية الاتصال آنف الذكر.



الشكل (2) مكونات عملية الاتصال

Source: Çelik and Kurt, 2013: 692 " The components and process of communication"

4- أنماط الاتصالات الادارية:

لكل منظمة هيكل رسمي معترف به للاتصال الذي من خلاله تتحرك الرسائل من المرسلين الى المستلمين، وقد تكون هذه الاتصالات نازلة، او صاعدة، او اوفقية (الشماع، 2007: 270).

أ- **الاتصالات النازلة:** هذه الاتصالات هي عبارة عن تتدفق المعلومات والافكار من المدير الى الموظفين، في شكل قرار او توجيه معلومات، ويمكن أن يحدث من خلال أي من وسائل الاتصال الشفوية او المكتوبة او المقابلات ... الخ، وهذا النوع من الاتصال هو الاكثر الانتشاراً، ويمكن تلخيص هذا النوع من الاتصال بما يلي: (Robbins Coulter, 2012:412)

- (1) يستخدم لإعلام وتوجيه وتنسيق للامور والتعليمات المرتبطة بالعمل.
- (2) عند تعيين المدراء للاهداف فأنهم يستخدمون الاتصالات النازلة.اطلاعهم على السياسات والإجراءات والتطبيقات التنظيمية.
- (3) اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ككل لتحقيق اهدافها.

ب- **الاتصالات الصاعدة:** ينصب الاتصال الصاعد على التقارير التي يبعث بها المرؤوسين في المستويات الادنى حول ادائهم ومشكلاتهم واتجاهاتهم حول سياسة واجراءات المنظمة، وبدون هذه التقارير لا تستطيع الادارة العليا من رقابة الاداء للمنظمة او اتخاذ القرارات بشأن الفعاليات والبرامج المستقبلية (الشماع، 2007: 271). وهذا الاتجاه من الاتصال يشجع الموظفين على المبادرة كما ويشعر الموظف بضرورة التواصل مع القيادة العليا في المنظمة ويعطيه قدر معين من الثقة برب العمل، وهذا يعزز العلاقة بين المرؤوسين والرئيس، كما يكون هذا بمثابة تغذية عكسية لاداء المنظمة من خلال مساعد الرئيس (Harris and Hartman, 2002: 323). لهذا فان الاتصالات الصاعدة تمثل المنبع الذي تستقي منه القيادة الادارية مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بشؤون منظماتهم، وبما يتيح لقيادات المنظمة الفرصة لاصدار قرارات سليمة وموضوعية قائمة على بيانات ومعلومات دقيقة (الذهبي والعزاوي، 2005: 316).

ت- **الاتصالات الافقية:** هذا النوع من الاتصال يعمل على تنسيق وتوحيد المعلومات ضمن مستوى تنظيمي معين وتحقيق التوافق بشأن آراء وافكار العمل بين مدراء الوحدات التنظيمية لهذا المستوى وترجمة برامج وسياسات المنظمة لتحقيقها هذا من جهة، من جهة اخرى يعمل هذا النوع من الاتصال بتزويد الادارة العليا بالمعلومات الكافية حول طبيعة عملها مما يساعدها على اتخاذ القرارات السليمة (Rothwrl, 2010: 171). ولهذا النوع أهمية لأنه يؤدي إلى بلورة وفهم التعليمات والتوجيهات الصادرة من المستويات الإدارية العليا وتعزيز روح فريق العمل إذ يتم التشاور والتنسيق في مختلف الأمور ذات العلاقة المشتركة في هذه المستويات (المطرفي، 2012: 40). وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة فالكثير من الاعمال والمهام لا يمكن انجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل، كما يوفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد والفهم المتبادل بين الزملاء، كما ان الاتصالات الافقية تساعد على توثيق التعاون المتبادل وتحسين جودة القرارات في المنظمة (حريم، 2013: 261).

ثانياً : القرارات الاستراتيجية

1- مفهوم القرار

ويقصد بالقرار (Decision) هو ذلك الخيار أو البديل بين اثنين أو أكثر من البدائل (Robbins & Coulter, 2012:179). كما هي عملية تحديد مسارات بديلة للعمل ويتم اختيار أحد البدائل وتنفيذها (Daft, 2010: 452). اما القرارات الادارية فقد عرفها (حريم، 2010: 90) هي قرارات مبرمجة من تنظيم وإشراف وتحفيز تتعلق بمشكلات روتينية متكررة. وقد عرف (الذهبي والعزاوي، 2005: 188) القرار الاداري بأنه ذلك الاختيار الذي يفضلهُ المدير بعد تحليله لموقف معين. كما يتضمن اتخاذ القرار الاداري خياراً واعياً يصل الى استنتاج معين ويصطفي مسار عمل من بين عدد من البدائل (الشماع، 2007: 109). كما يرى (الدوري والاعرجي، 1978: 115) ان القرار الاداري هو الاداة والوسيلة المعبرة عن مدى نجاح الادارة او فشلها في استثمار الموارد البشرية والمادية واستغلال الوقت المتاح للاهداف المحددة.

2- مراحل عملية اتخاذ القرار

يوضح كل من Robbins & Coulter (1982-179:2012) ان عملية إتخاذ القرار تمر بثمانية خطوات هي:

- أ- تحديد المشكلة: وهي العقبة التي تجعل من الصعب تحقيق المهدف المنشود، فهي تخلق فجوة ما بين الوضع الحالي والوضع المرغوب تحقيقه، وهي اهم خطوة في عملية اتخاذ القرار لانها يبنى عليها القرار فاذا كان تشخيص المشكلة دقيق ومحدد كان القرار سليم والعكس صحيح، لذا يتوجب على المدراء معرفة وتحديد المشكلة وتوضيح الاسباب التي دعت اليها من اجل حلها.
- ب- تحديد معايير القرار: بعد معرفة وتحديد المشكلة يجب تحديد معايير للقرار لحل المشكلة، إذ تمثل المعايير المكونات الرئيسية لاتخاذ القرار كالتخزين والتكلفة والجودة والاعتمادية والضمان والمواصفات او غيرها.
- ت- اعطاء اوزان للمعايير: اذا كانت المعايير ليست بنفس القدر من الاهمية فيتعين على صانع القرار اعطاء اوزان لكل معيار من اجل منح الاولوية الصحيحة في اتخاذ القرار الفعال وهذا الامر مهم ويجب اخذه بعين الاعتبار، وهذا يتم من خلال اعطاء اعلى قيمة لاهم معيار ولتكن (10) نقاط ومن ثمة يتم تعيين بقية قيم المعايير الموضوعة حسب اهميتها، اما اذا كانت المعايير اغلبها بنفس الاهمية فعلى صانع القرار ان يرحج ايها اكثر اهمية.
- د- تطوير الحلول البديلة: ونقصد بالبديل هو الحل الممكن والمتاح امام صانع القرار، ويتطلب من صانع القرار في هذه الخطوة وضع قائمة او مجموعة من البدائل التي تكون قابلة للتطبيق وحل

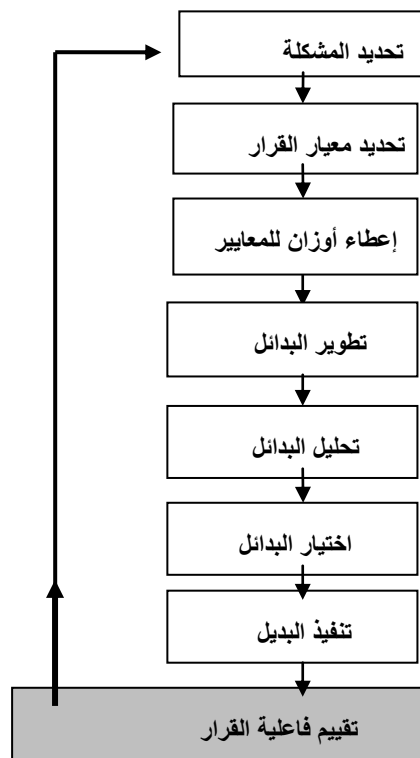
المشكلة، كما يتطلب من صانع القرار في هذه الخطوة الى التفكير الخلاق كونه يواجه بعض المعوقات والقيود التي تفرض من خلال العوامل البيئية او المالية او حتى الادارة العليا، كما يجب الاخذ بعين الاعتبار الوقت كي لا تتفاقم المشكلة.

هـ - تحليل البدائل: بعد ان يتم تحديد البدائل الممكنة يجب على صانع القرار تقييم كل بديل من خلال المعايير التي تم وضعها في الخطوة الثانية، إذ يتم التعرف على قوة كل بديل من إذ نقاط القوة والضعف، ايجابيات وسلبيات كل بديل ، التكلفة والمردود او غير ذلك.

و - اختيار البديل الافضل: يتم هنا اختيار البديل الافضل على اساس ما تم تمحيصة وتحليله في الخطوة الخامسة والذي يحقق الاهداف المنشودة.

ز - تنفيذ البديل (القرار): يمكن وضع القرار موضع التنفيذ عن طريق اصاله الى المعنيين من الافراد من اجل تنفيذه والحصول على قبولهم وفهمهم له ومدى درجة الالتزام به، كون فاعلية القرار يتوقف على مدى التنفيذ السليم والفعال، وقد يكون القرار جيد ولكن التنفيذ سيء مما يؤدي الى نتائج سلبية.

س - تقييم فاعلية القرار: في هذه الخطوة يتم تقييم ما تم تحقيقه من تنفيذ القرار ومدى اسهامه في تحقيق الهدف ومعرفة ما اذا كان قد تم حل المشكلة، فاذا ظهر التقييم ان المشكلة لا تزال موجودة، وهنا يحتاج المدير الى بعض التسائل ما هو سبب حدوث الخطأ؟ هل كانت المشكلة غير معروفة؟ هل الخطأ في تقييم البدائل؟ ام اختيار البديل كان مناسب ولكن كان هنالك سوء في تنفيذه؟ وبالتالي قد تؤدي الاجوبة الى اعادة خطوة سابقة او ربما حتى يتطلب البدء في العملية برمتها من جديد، وهنا يجب الاشارة على ان عملية اتخاذ القرار هي عملية متكاملة بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاءً بتنفيذ وتقييم البديل، والشكل التالي يوضح الخطوات الثمانية لعملية صنع القرار:



الشكل (3)

عملية صنع القرار

Source: Robbins & Coulter, 2012:179 "Decision-Making Process" "Management", 11th ed, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2012.

3- القرارات الاستراتيجية:

هي تلك القرارات المتعلقة بالمنظمة ككل فيما يتصل بالاهداف والخطط طويلة الاجل، ويعتمد هذا النوع من القرارات اساساً على تطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الاهداف المرسومة اخذة بالحسبان كل احتمالات المواقف المختلفة (الذهبي والعزاوي، 2005: 201)، كذلك أن القرارات الاستراتيجية هي التي تعنى بدراسة المشكلات الطبيعية المعقدة، والتي ترتبط بمجالات المنظمة الرئيسية مثل الخدمات والمنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة، والاستحواذ والاندماج، والتحالفات والشراكة وغيرها من الأمور الأخرى، مما يعكس رؤية المنظمة المستقبلية ويترتب على ذلك تخصيص جزء كبير من الموارد، وتمتد نتائجها لفترة طويلة من الزمن، كما تتميز بقدر عالٍ من الغموض وعدم التأكد وتتخذ في المستويات العليا من المنظمة (اليمين، 2013: 122) كما تعرف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تمتاز بأهمية كبيرة لحياة المنظمة وتمتاز بكونها طويلة الأجل ومثال على ذلك قرارات الاستحواذ والاندماج التي تصل مدتها من سنتين الى ثلاثة سنوات وتمتاز القرارات الاستراتيجية بأنها حاسمة ولا رجعة فيها وغالباً ما تتخذ هذه القرارات من قبل المستويات العليا في المنظمة (Sadler, 2003: 11)، وكذلك يمكن إضافة مفهوم للقرار الاستراتيجي بأنه فعل مركب لدوافع ذاتية وموضوعية تعكس معرفة وثقافة متخذ القرار الذي ينطوي عليه

استشعار مستقبلي تتكالم من خلاله عناصر الإقدام فضلا عن التعبئة الضمنية والمعرفية والبرهانية ضمن نسق الاستقراء والاستنباط سعياً وراء تحقيق تطلعات اغلب الاطراف ذات الصلة المباشرة بمعطيات القرار (الصميدعي وآخرون، 2015: 176)، بناءً على ما تقدم يعرف الباحثان القرارات الاستراتيجية بأنها قرارات جوهرية تمس الوظائف الرئيسية ورسالة المنظمة تتصف بكونها طويلة الأجل وتقع عادة على عاتق الإدارة العليا ويتم من خلالها تحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتجنب التهديدات.

4- خصائص القرارات الاستراتيجية:

تتصف القرارات الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من القرارات الإدارية الأخرى ومنهذه الخصائص :

- أ- يتم صياغة القرار الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا للمنظمة لأنها تمتلك تصوراً كافياً عما ستؤول عليه الأمور وعلى دراية ومعرفة أكثر من المستويات الإدارية الأخرى.
- ب- تكون على درجة كبيرة من التعقيد لعدم توفر المعلومات بشكل كامل لدى متخذي القرار بسبب حالة من عدم التأكد وقد تتخذ هذه القرارات مرة واحدة وليست مكررة (جودي، 2008: 81).
- ت- تشكل القرارات الاستراتيجية إطار مرجعي وإرشادي للمستويات الإدارية الأخرى وتحدد الاتجاه الشمولي للمنظمة.
- ث- تعتبر القرارات الإستراتيجية شاملة ومتعددة الأبعاد وبعيدة المدى (اليمين، 2013: 126-127).
- ج- يعد القرار الإستراتيجي قراراً حتمياً ويمتاز بعدم التكرار.
- و- تهتم القرارات الإستراتيجية بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- ز- تمتاز القرارات الاستراتيجية بكونها نسبية في عددها (الصميدعي وآخرون، 2015: 176-177).

بناءً على ما تقدم يعتبر الباحثان القرارات الإستراتيجية بمثابة مرجع يحدد رسالة وتوجه المنظمة ويتم إعتمادها من قبل الإدارة العليا وتعتبر على درجة من المخاطرة والأهمية لأنها تمس كيان المنظمة ووجودها.

5- مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية

تحدد عملية صنع القرار الاستراتيجي الفعال بستة خصائص : (Robbins & Coulter, 2012:193)

- أ- يجب ان يكون التركيز على ما هو مهم في صنع القرار.
- ب- يجب ان تكون المعلومات منطقية ومتناسقة.
- ت- للتفكير الشخصي والموضوعي دور مهم في التحليل ومن ثم يمزج مع التفكير البديهي لصانع القرار.
- ث- تتطلب المعلومات قدر كبير من تحليل ما هو ضروري لحل مشكلة معينة.

ج- للتشجيع في جمع المعلومات ذات الصلة دور كبير في توجيه الرأي المستتير لصانع القرار .

ح- يجب ان تكون القرارات واضحة وموثوقة ومرنة ليسهل استعمالها وتطبيقها.

ويمكن الحكم على نوعية وفاعلية القرار من خلال الكشف على ما يلي: (جواد، 2010: 296)

أ- مدى انسجامه وتوافقه مع السياسات والاجراءات الجارية.

ب- حسن توقيته المناسب.

ت- مدى احتوائه وتجسيده لأعلى نسبة من كميات المعلومات.

ث- مدى ما يعكسه انطباع متخذ القرار على آثاره.

كما يمكن ان يكون للبعد النفسي والاخلاقي مع التفكير الخلاق والتصور الدقيق للمشكلة تأثير كبيراً فيتقبل القرار وتنفيذه من قبل الافراد العاملين وجعله اكثر كفاءة وفاعلية في حل المشكلة القائمة (Robbins & Judge, 2013: 182).

المحور الثالث : الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج البحث من خلال عرض خصائص أفراد مجتمع البحث والتعرف على مستوى اجاباتهم ووصف واقع متغيرات البحث (انماط الاتصالات الادارية، وفاعلية القرارات الاستراتيجية) لدى المدراء في المديرية العامة في تربية الانبار، عن طريق مقارنة الاواسط الحسابية لاجابات افراد مجتمع البحث لل فقرات المكونة لمتغيرات البحث، كما سيتم اختبار فرضية البحث والتحقق من صحتها التي تمت صياغتها استناداً الى مشكلة البحث في ضوء اجاباتهم لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث وهي كالآتي:

اولاً: وصف خصائص أفراد عينة البحث:

يعرض الجدول رقم (3) خصائص افراد مجتمع البحثي المديرية العامة لتربية الانبار في الموقع البديل في الرمادي والممثلة في اربيل والسليمانية، إذ تم وصفها وفقاً لمستوى اجاباتهم وهي كالآتي:

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة تبعاً للمعلومات الشخصية (ن=178)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	102	57.3
	انثى	76	42.7
	المجموع	178	100.0
العمر بالسنوات	أقل من 30 سنة	40	22.5
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	46	25.8
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	55	30.9
	50 سنة فأكثر	37	20.8
	المجموع	178	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	16	9.0
	بكالوريوس	122	68.5
	ماجستير	29	16.3
	دكتوراة	11	6.2
	المجموع	178	100.0
مكان العمل	الموقع البديل في الرمادي	78	43.8
	ممثلية وزارة التربية في اربيل	45	25.8
	ممثلية وزارة التربية في السليمانية	46	30.4
	المجموع	178	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	23.6
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	33	18.5
	10 إلى أقل من 15 سنة	51	28.7
	15 سنة فأكثر	52	29.2
	المجموع	178	100.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	2	1.1
	معاون مدير عام	7	3.9
	مدير قسم	33	18.5
	معاون مدير قسم	36	20.2
	رئيس شعبة	100	56.2
	المجموع	178	100.0

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

أظهرت النتائج الإحصائية النهائية في الجدول رقم (3) ما يلي بلغ عدد الذكور في العينة (102) بنسبة مئوية (57.3%)، بينما بلغ عدد الإناث (76) بنسبة مئوية (42.7%) وهذا انعكاس للواقع في المجتمعات العربية الذي تزيد فيه نسبة العاملين من الذكور على نسبة العاملات من الإناث وخصوصاً في الوظائف الإدارية العليا، بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر بالسنوات (30.9%) للعمر بالسنوات (من 40 سنة الى أقل من 50 سنة) وبينما بلغت أدنى نسبة مئوية للعمر بالسنوات (50 سنة فأكثر) بنسبة مئوية (20.8%) وهذا يبين أن معظم أفراد العينة من ذوي الفئات العمرية المسنة وهذا يساعد على مدى فهم وتطبيق انماط الاتصالات الادارية في مديرية تربية الانبار. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بكالوريوس (68.5%) بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (6.2%) دكتوراه يتضح من ذلك ان مديرية التربية اعتمدها الاساسي على حملة شهادة البكالوريوس وهذا يساعد على تفهم اكبر لانماط الاتصالات الادارية واهميتها في دعم وتحسين الاداء من خلال اتخاذ القرارات السليمة، بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير مكان العمل (43.8%) للمكان العمل في الرمادي، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (25.8%) للمكان العمل هي ممثلة وزارة التربية في اربيل وهذه النتيجة انعكاساً لاستقرار الامني في محافظة الانبار وتحديداً مدينة الرمادي فأن أغلب موظفي المديرية باسروا وظائفهم في الموقع البديل في الرمادي مغادرين اقليم كردستان، بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (29.2%) للخبرة الوظيفية (15 سنة فأكثر)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (18.5%) للسنوات الخبرة (من 5 سنوات الى أقل من 10) وهذا يبين ان معظم افراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة وهذا يساعد على استيعاب مفهوم نمط الاتصال الاداري وهذا ما تدعمه نتيجة الفئة العمرية إذ ان معظم افراد العينة هم من اصحاب سنوات طويلة في الخدمة وهذا يعتبر تراكم معرفي لهذه الشريحة، بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (56.2%) للمسمى الوظيفي (رئيس شعبه)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (1.1%) للمسمى الوظيفي (مدير عام) وهذا يتفق مع طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمات إذ يقل عدد الوظائف في السلم الوظيفي كلما ارتفع المستوى الاداري.

ثانياً: عرض النتائج ووصف مستوى اجابات افراد العينة لابعاد انماط الاتصالات الادارية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد مجتمع البحث عن جميع فقرات أبعاد أنماط الاتصالات الادارية، وكما موضح في جدول (4).

جدول (4) مستوى اجابات مجتمع البحث عن متغير انماط الاتصالات الادارية

المتغير	البعد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
انماط الاتصالات الادارية	الاتصالات النازلة	1	يتوفر في مديرية التربية اتصالات واردة من المديرين الى الموظفين.	3.88	0.72	مرتفعة
		2	تسهل الاتصالات الواردة من المدراء الى الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.	3.78	0.84	مرتفعة
		3	تلجأ الإدارة الى التواصل مع الموظفين لطرح مشاكل العمل وإيجاد الحلول المناسبة.	3.74	0.86	مرتفعة
		4	تكثف ادارة التربية تواصلها مع موظفيها من اجل توثيق العلاقات وتقوية الاواصر بينها وبين المستويات الدنيا.	3.68	0.90	مرتفعة
		5	تعتمد ادارة التربية على وسائل تكنولوجيا حديثة في التواصل مع موظفيها لتقييم الاداء الوظيفي.	3.68	0.95	مرتفعة
	الاجمالي			3.75	0.75	مرتفعة
	الاتصالات الصاعدة	6	لا يواجه الموظف صعوبة في الاتصال بالإدارة العليا في مديرية التربية.	3.62	1.00	متوسطة
		7	يتصل الموظف بالإدارة خلال فترات منتظمة اثناء اداء العمل.	3.68	0.93	مرتفعة
		8	تفهم المعلومات المتدفقة من موظفي التربية الى الادارة بسهولة.	3.69	0.90	مرتفعة
		9	تهتم ادارة التربية في الاقتراحات المتعلقة بأداء الاعمال الواردة من قبل موظفيها.	3.90	0.95	مرتفعة
		10	يحقق الاتصال ما بين الموظفين والادارة جو من الألفة مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي وفاعلية المنظمة.	3.90	0.88	مرتفعة
	الاجمالي			3.76	0.76	مرتفعة
	الاتصالات الأفقية	11	يتم تبادل المعلومات والاقتراحات بين الموظفين في اقسام تربية الانبار كافة لتشجيع التكامل بين الوظائف.	4.37	0.48	مرتفعة
		12	تسهل الاتصالات الأفقية في الحد من ضغط العمل والتخفيف من الصراعات التنظيمية بين الموظفين في مديرية تربية الانبار.	4.45	0.50	مرتفعة
		13	يحبذ الموظفين في مديرية تربية الانبار العمل ضمن فريق العمل لأنه يسهل الاتصال والتواصل بينهم.	4.19	0.58	مرتفعة
		14	يتوفر الاتصال بين الموظفين أنفسهم في مديرية تربية الانبار بشكل مستمر وتوافر أدوات الاتصال اللازمة.	4.18	0.72	مرتفعة
		15	تسهل الاتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الاداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	4.37	0.48	مرتفعة
	الاجمالي			4.31	0.45	مرتفعة
	اجمالي انماط الاتصالات الادارية			3.94	0.52	مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يظهر الجدول رقم (4) اجابات افراد عينة البحث الخاصة ببعد الاتصالات النازلة، تضمن هذا البعد (5) فقرات في الاستبانة حقق وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3,75) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة لبعد الاتصالات النازلة جاءت مرتفعة وتتجه نحو الاتفاق وانحراف معياري بلغ (0.75)، مما يدل ومن خلال النتائج ان المديرية تتمتع بوجود اتصالات نازلة لما

لها من دور مهم في توجيه وإرشاد الأفراد للتعليمات والأوامر وتنفيذ السياسات المطلوبة لتحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق تدفق المعلومات اللازمة لذلك، مما ينعكس بشكل كبير لانجاز العمل، كما جاء أعلى وسطاً حسابياً للفقرة (1) " يتوفر في مديرية التربية اتصالات واردة من المديرين الى الموظفين " يدل ذلك على ان هنالك تواصل ما بين الإدارة وموظفيها لتنسيق الجهود المبذولة ورؤية الإدارة في أهمية التواصل والمشاركة من أجل توفر المعلومات المطلوبة في صنع القرار مما يؤدي الى زيادة فاعلية المنظمة، بينما كان أدناها للفقرة (5) " تعتمد ادارة التربية على وسائل تكنولوجيا حديثة في التواصل مع موظفيها لتقييم الاداء الوظيفي " مما يعني ان هنالك اهتماماً نسبياً لاستعمال التكنولوجيا في طرق تقييمها لأداء موظفيها، وإغفالها لأهمية استعمال التكنولوجيا والتي أصبح لها فوائد ومزايا كثير مما ينعكس بشكل كبير على مستوى المنظمات.

يظهر الجدول رقم (4) اجابات افراد عينة البحث الخاصة ببعد الاتصالات الصاعدة، والذي تضمن هذا البعد (5) فقرات وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3,76) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبدرجة تقييم مرتفعة لجميع الفقرات وبانحراف معياري بلغ (0,76)، وهذا يشير الى الدور المهم الذي تلعبه المستويات التنظيمية في تزويد الادارة العليا بالبيانات والمعلومات المطلوبة عن طريق التقارير الصاعدة من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى حول مشاكلهم وتوجهاتهم حول سياسة المديرية فضلاً عن تقديم الآراء والمقترحات في تذليل الصعوبات، وهذا لا غنى عنه من قبل الادارة العليا التي والتي تعتمد عليها بشكل كبير في مراقب الاداء واتخاذ القرارات اللازمة نحو تحديد البرامج المستقبلية، إذ كان أعلاها الفقرة (10) "يحقّق الاتصال ما بين الموظفين والادارة جو من الألفة ممايسهم في زيادة الرضا الوظيفي وفاعلية المنظمة" ويعني ذلك وبحسب وجهة نظر العينة إن إدارة مديرية تربية الأنبار تأخذ على محمل الجد الإقتراحات والآراء التي يقدمها موظفيها مما يبحث في نفوس افرادها الثقة وخلق من المناخ التنظيمي للنهوض بواقع افضل وصنع قرارات مناسبة، بينما كان أدناها للفقرة (6) "لا يواجه الموظف صعوبة في الاتصال بالإدارة العليا في مديرية التربية" وبحسب إجابات افراد عينة البحث ان الموظف يلاقي صعوبة نسبية في التواصل مع الإدارة العليا وقد يعود هذا لضيق الوقت او عدم توفر الوقت المناسب او لإعتمادها على إجراءات روتينية في الإتصال مع موظفيها.

يظهر الجدول رقم (4) اجابات افراد عينة البحث الخاصة ببعد الاتصالات الافقية، تضمن هذا البعد (5) فقرات في الاستبانة إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (4,31) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة لبعد الاتصالات الافقية جاءت مرتفعة وتتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري بلغ (0,45)، وهذا يدل على تنسيق وتوحيد المعلومات والآراء بين المدراء نحو العمل ضمن مستوى تنظيمي معين مما يساعد الادارة العليا على ترجمة الاهداف وتنفيذ سياستها، فضلاً عن

توفير منظومة المعلومات الكافية التي تساعد الادارة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، إذ كان أعلاها للفقرة (12) "تسهم الاتصالات الأفقية في الحد من ضغط العمل والتخفيف من الصراعات التنظيمية بين الموظفين في مديرية تربية الانبار" ويدل ذلك بحسب وجهة نظر افراد العينة بأن الإتصالات الأفقية ساهمت للحد من ضغوط العمل والصراعات التنظيمية داخل مديرية التربية نتيجة وجود جو من الألفة والمحبة بين الموظفين أنفسهم نتيجة إدراك ادارة التربية ضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب لموظفيها وتقوية الأواصر الإجتماعية بين الموظفين أنفسهم مما يزيد من الولاء التنظيمي للمنظمة والشعور بالرضا الوظيفي إتجاه عملهم، بينما كان أدناها للفقرة (14) " يتوفر الاتصال بين الموظفين أنفسهم في مديرية تربية الانبار بشكل مستمر وتوافر أدوات الاتصال اللازمة" وهذا يدل وبحسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة بأن عدم توافر وسائل الإتصال الحديثة بين الموظفين أنفسهم يؤدي ذلك الى صعوبة التواصل وتبادل الآراء والمقترحات بين الموظفين في مديرية التربية.

ثالثاً: عرض النتائج ووصف مستوى اجابات افراد العينة لمتغير القرارات الاستراتيجية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد مجتمع البحث عن جميع فقرات متغير القرارات الاستراتيجية، وكما موضح في جدول (5)

جدول (5) مستوى اجابات مجتمع البحث عن متغير القرارات الاستراتيجية

المتغير	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة للوسط الحسابي
القرارات الاستراتيجية	1	يتم التخطيط المسبق لصناعة القرارات الاستراتيجية في مديرية تربية الانبار .	4.34	0.50	مرتفعة
	2	يوجد تنسيق ما بين ادارة التربية وجهات استشارية خارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية في صناعة القرارات الاستراتيجية.	4.37	0.53	مرتفعة
	3	تتمكن ادارة التربية مروسيها على المشاركة وإبداء الاراء والمقترحات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.06	0.55	مرتفعة
	4	تعطي ادارة التربية الاولوية في قراراتها الاستراتيجية المتعلقة بتطوير الدائرة وتحسن وضعها	3.96	0.71	مرتفعة
	5	تعتمد إدارة التربية في صناعة قراراتها الاستراتيجية بناءاً على معطيات مسبقة او احداث مرت بها	3.92	0.73	مرتفعة
	6	تقع مسؤولية تشخيص الحالة المراد صنع القرار الاستراتيجي بشأنها على عاتق المستويات العليا في مديرية التربية.	3.33	0.79	متوسطة
	7	يمتلك القائمون على تحديد وتقييم البدائل الاستراتيجية لصناعة القرار المناسب خبرات كافية في الامور الادارية والقانونية والبحث والتطوير .	3.42	0.68	متوسطة
	8	يتم البحث عن الفرص والتهديدات في صناعة القرار الاستراتيجية والاثار المترتبة عليها في مديرية التربية.	3.50	0.58	متوسطة

9	توظف مديرية التربية قراراتها الاستراتيجية وتطبقها على أرض الواقع.	3.54	0.78	متوسطة
10	تعتمد مديرية التربية على توفير الامكانيات اللازمة للبحث والتطوير والاستفادة من معطياتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.66	0.82	متوسطة
	اجمالي فاعلية القرارات الاستراتيجية	3.81	0.66	مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يظهر الجدول رقم (5) حول اجابات افراد عينة البحث الخاصة للمتغير التابع، والذي تضمن على (10) فقرات في الاستبانة إذ حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3,81) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة حول القرارات الاستراتيجية جاءت مرتفعة وتتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري بلغ (0.66)، وهذا يدل على انسجام متوسط بين اجابات افراد العينة وبدوره يشير الى وجود التخطيط المسبق ودراسة الظروف البيئية لاختيار القرار الانسب الذي يساعد في تحقيق الديمومة والنمو، عن طريق التقصي والبحث والاستفاد من مراكز البحث والتطوير والخبرات داخل المديرية او الاستفادة من مراكز الاستشارات الخارجية، إذ كان أعلاها للفقرة (2) "يوجد تنسيق ما بين ادارة التربية وجهات استشارية خارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية في صناعة القرارات الاستراتيجية" مما يعني ان مديرية تربية الانبار منفتحة على البيئة الخارجية وتعمل على مواكبة التطور باتخاذ قرارات استراتيجية اكثر فاعلية وذلك بالاستعانة بمصادر خارجية ذات خبرة ودراية كبيرة، إذ حققت هذه الفقرة درجة تقييم مرتفعة، بينما كان أدناها للفقرة (6) "تقع مسؤولية تشخيص الحالة المراد صنع القرار الاستراتيجي بشأنها على عاتق المستويات العليا في مديرية التربية" وهذا يعنوي بحسب اجابات افراد العينة أن معظم عملية صنع القرارات الاستراتيجية تقع على عاتق الإدارة العليا كونها المسؤولة بالدرجة الاولى عن وضع وصياغة القرارات الاستراتيجية المناسبة للمديرية نتيجة لطبيعة القرار المتعلق بمستقبل المنظمة ككل، لذا يتطلب من الادارة العليا وضع الخطط اللازمة لتحقيق النجاح، إذ حققت هذه الفقرة درجة تقييم متوسطة.

رابعاً: اختبار نموذج علاقة التأثير بين متغيرات البحث

للتحقق من صحة فرضية البحث المتعلقة بنوع علاقة التأثير بين متغيرات البحث والتي تمت صياغتها استناداً الى مشكلة البحث، تم تطبيق معادلة الانحدار الاحادي الذي أظهر نتائجها الجدول رقم (6) إذ بلغت قيمة (R-square) (0.051) وهذا يفسر ما نسبته (5%) من التباين الحاصل في متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية وهي نسبة ضعيفة، في حين (95%) من الاختلافات ناتجة عن عوامل أخرى لم يتم أخذها في عين الاعتبار في هذا النموذج، وجدول (6) يوضح نتائج معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر انماط الاتصالات الادارية على فاعلية القرارات الاستراتيجية .

الجدول (6) نتائج معادلة الانحدار البسيط لعلاقة التأثير بين انماط الاتصالات الادارية على فاعلية القرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية					المتغير التابع
T	F	R ²	B	A	المتغير المستقل
2.94	4.532*	0.051	0.05	0.04	انماط الاتصالات الادارية
1.65	3.973*	0.032	0.03	0.02	الاتصالات النازلة
2.83	4.451*	0.043	0.04	0.03	الاتصالات الافقية
2.76	4.221*	0.041	0.04	0.03	الاتصالات الصاعدة

- (F) الجدولية عند مستوى حرية (df) (1,176) هي : (5,032)، (t) الجدولية عند مستوى (178) هي : 3.052.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

ومما سبق ترفض الفرضية بصيغتها المثبتة والتي تنص "هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لانماط الاتصالات الادارية في فاعلية القرارات الاستراتيجية"، وكذلك ترفض الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك لان جميع قيم (F) المحسوبة هي اقل من قيم (F) الجدولية فضلاً عن انخفاض قيم (R²) التفسيرية وبالتالي عجزها عن تفسير المتغير التابع، وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التحديد (B) لانخفاض قيمه المحسوبة.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات

- 1- تبين ومن خلال نتائج البحث لا وجود لاثـر ذات دلالة احصائية بين انماط الاتصالات الادارية وفاعلية القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار.
- 2- كما تبين عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية بين الاتصالات النازلة في فاعلية القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار.
- 3- كما تبين عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الافقية في فاعلية القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار.
- 4- كذلك تبين عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الصاعدة في فاعلية القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار.
- 5- وجود مستوى مرتفع من الاتصالات الإدارية بإنماطها (النازلة، الأفقية، الصاعدة) ويعد ذلك مؤشر إيجابي ومهم بين المدراء والمروّسين التي من شأنها ان تسهم في صنع قرارات استراتيجية سليمة تساعد في زيادة فاعلية المنظمة.
- 6- مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل المديرية العامة لتربية الأنبار كانت مرتفعة. وهذا مؤشر جيد نحو تحقيق التناغم والتناسق ما بين ادارات المواقع البديلة من جهة وبين الموقع الواحد من جهة اخرى.

ثانياً: التوصيات

- 1- زيادة وعي وإدراك القيادات الادارية والموظفين في مديرية تربية الانبار باهمية أنماط الاتصالات الإدارية وخاصة الإتصالات النازلة من الإدارة العليا الى الموظفين وبالعكس مما تسهم في توفير المعلومات لتساعد بذلك على اتخاذ وصنع قرارات استراتيجية ذات جدوى وأكثر فاعلية.
- 2- توفير وسائل اتصالونظم معلومات متطورة والتي تتميز بالحدثة لمواكبة التطور والتغير مما تسهم في كفاءة وفاعلية الاتصالات، وتساعد على تدفق وانسيابية المعلومات من والى المستويات الإدارية كافة.
- 3- تمكين الموظفين ومنحهم الفرصة في المشاركة في صنع القرارات وتشجيعهم على تقديم المقترحات والآراء التي ممكن ان تسهم في فاعلية القرارات الاستراتيجية وبنفس الوقت تمنحهم الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة العليا.
- 4- عقد الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتطوير مهارات الاتصال لدى القيادة الادارية والموظفين في مديرية التربية نحو أهميتها وانعكاساتها على الفاعلية التنظيمية لتحقيق النجاح.
- 5- التقليل من الروتين والتعقيد في الاتصال بالإدارة العليا وفتح قنوات إتصال مباشرة ما بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية كافة واعتماد سياسة الباب المفتوح، مما يشجع الموظفين على الإبلاغ عن أية مخالفات يلمسونها في مديرية التربية التي يعملون بها وتقديم مقترحات وآراء قد تعمل على تحسين الواقع.

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية

الكتب

- 1- جواد، شوقي ناجي، المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- حريم، حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
- 3- حريم، حسين، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات،العملياتالادارية،وظائف المنظمة)، الطبعة الثانية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 4- الدوري، حسين، والاعرجي، عاصم، مبادئ الادارة العامة، الجامعة المستنصرية، 1978.
- 5- الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبدالله، مبادئ الإدارة العامة منظور استراتيجي شامل، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للتحضير للطباعي والاستنساخ، بغداد، 2005.

- 6- الشماع، خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
 - 7- العساف، صالح حمد (1998) "المدخل الى البحث في العلوم السلوكية" الرياض، العبيكان للطباعة والنشر.
 - 8- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.
 - 9- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
 - 10- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، إعادة الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015.
 - 11- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
- الدوريات**
- 12- جودي، حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، الصفحات 78-95، 2008.
 - 13- حسين، عادل عباس، اثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8، العدد 32، الصفحات 288-311، 2012.
 - 14- الحياي، سندية مروان، دور استعمال الاتصالات غير اللفظية 0لغة الجسد في تحديد الانماط السلوكية للقيادات الادارية دراسة ميدانية لاراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة الموصل، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية، المجلد 11، العدد 1، الصفحات 57-75، 2011.
 - 15- الصميدعي، محمد عواد محمد و حسن، كريمه نعمه و علي ، سعاد عبدالكريم محمود ، عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخاص / بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، الصفحات 169-184، 2015.
 - 16- مصلاح، عطية ، اثر نظام الاتصالات الادارية في الاداء من وجهة نظر الموظفين الاداريين والمشرفين الاكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 4، العدد 2، الصفحات 1-41، 2009.

الرسائل والاطاريح

- 17- ابو رحمة، امل محمد، تطوير الاتصال الاداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستعمال اسلوب الهندرة، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية/ الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، 2012.
 - 18- آل الشيخ، عبدالمجيد بن عبدالمحسن، معوقات الاتصال الاداري المؤثرة على اداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2011.
 - 19- جلال الدين، بو عطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
 - 20- طيش، مصعب اسماعيل، دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، 2008.
 - 21- نوح، خالد علي محمد، اثر الاتصالات الادارية في فاعلية القرارات الادارية دراسة حالة منطقة البحر الاحمر الحرة 2011- 2015، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة البحر الاحمر، 2017.
 - 22- العنزي، محمد عبدالله، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية في وزارة العدل الكويتية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010.
 - 23- المطرفي، ذياب سعد، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، 2012.
 - 24- اليمين، فالتة، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرار الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013.
- ثانياً : المصادر الأجنبية

Books

- 25- Daft, Richard L. "Organization Theory and Design" 10th ed , south western Cengage Learning, USA , 2010.

- 26- George, Jennifer M.; Jones, Gareth R.; "Understanding and Managing Organizational Behavior", 6th ed, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2012.
- 27- Harris, O. & Jeff. Hartman, Sandra J, "Organizational Behavior" 2nd ed , Best Business Books, An Imprint of The Haworth Press, Inc. New York 2002.
- 28- Mullins, Laurie J. "Management and Organisational Behaviour", 9th ed, Financial Times Prentice Hall, Boston, 2010.
- 29- Philip, Sadler " Strategic Management" , 2nd ed, Kong Page, USA, 2003.
- 30- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A " organizational behavior", 15th ed, pearson, prentice Hall, New Jersey, USA, 2013.
- 31- Schermerhorn, John R. Hunt, James N. Osborn, Richard N. & Uhl-Bien, Mary, "Organizational behavior" , 11th ed , Wiley, Hoboken, NJ, 2010.
- 32- Sekaran, U. and Bougie, R. (2010), Research Methods for Business a skill-building approach, (5th ed), Great Britain: John Wiley and Sons Ltd .
- 33- Stephen P. Robbins & Mary Coulter "Management", 11th ed, pearson, prentice Hall, New Jersey, USA, 2012.
- 34- William J. Rothwell "Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", 4th ed , Amacom, Broadway, New York, USA, 2010.

Research

- 35- Falkheimer, Jesper "The power of strategic Communication in organizational development", International Journal of Quality and Service Sciences, (6), (2/3), 124-133, 2014.
- 36- Ibrahim Habaci, Efraim Ezgin Çelik & Mehmet Habaci, Fadime Adigüzelli, Sultan Kurt "Effective Communication in Educational Administration", US-China Education Review, (3), (9), 690-702, 2013.
- 37- Ullah M.H, Khonadakar J, A & Fahim S.T "Role of Accounting Information in Strategic Decision Making in Manufacturing Industries in Bangladesh" Global Journal of Management and Business Research: D Accounting and Auditing, (14), (1), 8-22, 2014.
- 38- Voinea D.V. Buşu O.V. Opran E.R. & Vlăduţescu Ş "Embarrassments in Managerial Communication", Polish Journal of Management Studies, (11), (2), 171-180, 2015.