



مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908



الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات في المنشآت الفندقية العاملة بمدينة عدن "دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار" (*)

إعداد

د/ عبد العالم محمد محمد

أستاذ مساعد إدارة وتسويق الخدمات
كلية العلوم والدراسات الإنسانية - شقراء - جامعة
شقراء - المملكة العربية السعودية
كلية العلوم الإدارية - جامعة تعز
alemmohammed28@yahoo.com.my

د/ عبد الملك حمود عبد القادر هزير
أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط السياحي
رئيس قسم السياحة وإدارة الفنادق
كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز.
ahazbar@gmail.com

د/ فهمي محمد احمد الصلوي

أستاذ مساعد الإحصاء التطبيقي
رئيس قسم الإحصاء والمعلوماتية
كلية العلوم الإدارية - جامعة تعز.

love_lo20@yahoo.com; mobile.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات في القطاع الفندقي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (124) موظفاً في القطاع الفندقي في مدينة عدن، استخدمت الدراسة تحليل المسار في تحليل البيانات وتوصلت إلى أن وسائل الاتصال تؤثر بشكل مباشر ودال احصائياً على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وكما بينت النتائج إن أنماط الاتصالات الإدارية لها تأثير غير مباشر على فاعلية اتخاذ القرارات عبر مهارات الاتصال، إذ تؤثر تلك المهارات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل مباشر ودال احصائياً في القطاع الفندقي في مدينة عدن، وأكدت الدراسة على ضرورة اهتمام القائمين على المنشآت الفندقية بالاتصالات الإدارية لرفع فاعلية القرارات. وفي ضوء النتائج قُدمت مجموعة من التوصيات للجهات المعنية.

الكلمات المفتاحية: أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية، فاعلية القرارات الإدارية.

Administrative communication and its impact on the effectiveness of decision-making in Aden hotels: An empirical study using AMOS

Abstract

The purpose of this study was to investigate the influence of administrative communication on achieving effective administrative decisions in hotel sector. The study used descriptive analytical methods to answer the study questions, and used a questionnaire for collecting quantitative data from the study sample, which consisted of 124 employees in hotel sector in Aden. The structure equation modeling AMOS technique used to analyze the data; the findings showed that there was a significant effect of administrative communications means on the effectiveness of administrative decisions. It also revealed that the administrative communications patterns have indirect significant influence on the effectiveness of administrative decisions through employees' communication skills, employees' communication skills also have a significant and direct influence on the effectiveness of administrative decisions in hotel sector in Aden. The study concluded that hoteliers should focus on administrative communications to achieve effective administrative decisions. In light of the findings, the study presented a set of recommendations to the stakeholder.

Keywords: Administrative communications patterns, administrative communications means; administrative communications skills, effectiveness of administrative decisions.

مقدمة

يعد الاتصال إحدى ضرورات الحياة، فهو سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته؛ ليعبر عن حاجاته، فالأفكار والآراء والمقترحات لا يمكن نقلها إلا بالاتصال، فكما أن الاتصال عنصر مهم في حياة الإنسان، فهو ذو أهمية كبيرة للمنظمات وهو طاقة محركة لجميع نظمها، ووظائفها الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة واتخاذ القرارات تكون عديمة القيمة بدون تنفيذها في شكل اتصال، إذ فعن طريق الاتصال يمكن وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي. كما أن تحسين قنوات الاتصال وزيادة فرص تحقيق أهدافها يؤدي بالمنشأة إلى التفوق في جميع المجالات بكل جدارة واقتدار؛ وتكون بمثابة الخيط الذي يربط بين الإدارات المختلفة في المنظمة (Dinock, 2000; Yamagochi, 2005; Stoner, 2002).

كما أن نجاح المنظمات وتقدمها اليوم مرتبط بنوعية القرارات وفعاليتها لمواجهة التحديات التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ولا يقوم بها إلا من يمتلك المعلومات المهمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Padulova & Gazova, 2016).

فالقرارات الإدارية في المنشأة الفندقية التي كغيرها من المنشآت الخدمية، تعتمد على المعلومات، وكيفية الحصول عليها بالوقت والجودة العالية، ولا يتم الحصول على تلك المعلومات إلا من خلال نظام اتصال إداري فعال يسهم في عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في هذه المنشآت.

مشكلة الدراسة:

لا شك أن اتخاذ القرارات واحدة من أهم الوظائف الإدارية على الرغم من أن مؤسسي الفكر الإداري الذين حددوا الوظائف الإدارية بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فإن اتخاذ القرارات لديها ميزة مهمة تتداخل مع كل هذه الوظائف الإدارية الأساسية.

وكما أشار (Markaki, Sakas, & Chadjipantelis, 2013) أن تصميم خطة اتصالات فاعلة بين فريق العمل الإداري برغم أنها عملية صعبة لكنها منتجة، بالإضافة لذلك فإن الاتصال يعد على درجة كبيرة من الأهمية في المنظمات لأنها تساعد في فاعلية ونجاح أي منظمة. فقد بينت الدراسات السابقة على أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار في قطاعات مختلفة كوزارة العدل كدراسة (العنزي، 2010)، وقطاع الأجهزة الحكومية كدراسة (الزعيبي، 2005)، والمؤسسات الطبية كدراسة (Veronica & Tom, 2006، أبو هميس، 2007)، والاتصالات كدراسة (الشبول، 2003)، وفي دواوين الوزارات كدراسة (السلطان، 2006)، وعلى الرغم من تنوع تلك الدراسات إلا أنه لا توجد دراسة على المستوى المحلي تناولت على نحو مباشر - حسب علم الباحثون - أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات في القطاع الفندقي، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسد النقص الحاصل في هذا الجانب.

وهنا يبرز لدينا السؤالين التاليين:

1- ما أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت الفندقية؟

2- هل للاتصالات الإدارية دور في فاعلية القرارات في المنشآت الفندقية من حيث التوقيت وسهولة التنفيذ؟

أهداف الدراسة:

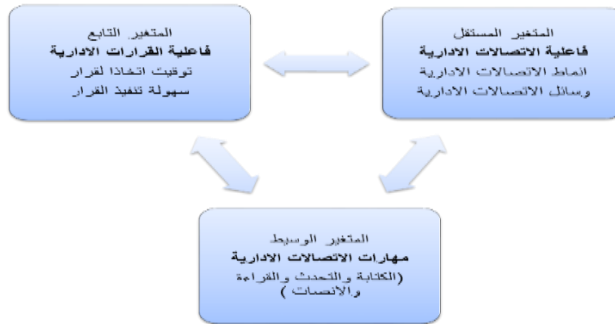
تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- معرفة أثر الاتصالات الإدارية على مهارات الاتصال.
- 2- معرفة أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.
- 3- معرفة أثر مهارات الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.
- 4- بناء نموذج إحصائي يحدد مدى فاعلية القرارات الإدارية في ظل أنماط ووسائل ومهارات اتصال مختلفة.

فرضية الدراسة:

هناك أثر لمدى فاعلية الاتصالات الإدارية أنماطاً ووسائلاً ومهارات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية من حيث التوقيت وسهولة التنفيذ.

شكل (١) نموذج الدراسة



يشير نموذج الدراسة إلى قياس العلاقة بين فاعلية الاتصالات الإدارية التي تشمل (الأنماط والوسائل) متغيراتٍ مستقلةٍ من جهة واتخاذ قراراتٍ إدارية ذات فاعلية تشمل (توقيت مناسب لاتخاذ القرار، وسهولة تنفيذ القرار) متغيراً تابعاً من جهة أخرى إذ يفترض أن تنتج عن الاتصالات الإدارية الفاعلة معلومات ذات خصائص معينة عن طريق مهارات الاتصالات الإدارية متغيراً وسيطاً يسهم في جعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.

أهمية الدراسة:

وتتبع أهمية الدراسة في جانبين

أ- الأهمية النظرية:

تتبع من أهمية الاتصالات وعلاقتها في اتخاذ القرارات، إذ إن هذه الدراسات تكاد تكون نادرة بالمؤسسات الفندقية على المستوى المحلي على حد علم الباحثين، وتوفر هذه الدراسة جانباً نظرياً وغنياً

بالمعلومات المتعلقة في المنشأة والاتصالات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات التي ربما قد يسهم في إثراء المكتبة السياحية اليمنية.

ب- الأهمية التطبيقية:

إن نتائج الدراسة قد تفيد الاخصائيين من مدراء الفنادق والمختصين في السياحة وكذلك الباحثين والأكاديميين.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على:

الحدود المكانية: اقتصر التطبيق الميداني في الدراسة الحالية على المنشآت الفندقية في مدينة عدن بالجمهورية اليمنية.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تأثير الاتصالات الإدارية (أنماط ووسائل الاتصالات الإدارية ومهارات الاتصالات لدى العاملين) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت الفندقية في مدينة عدن بالجمهورية اليمنية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفترة من 6 فبراير 2019م إلى 25 أبريل 2019م.

الجانب النظري:

أولاً: الاتصالات الإدارية:

مفهوم وماهية الاتصال الإداري:

عرفت عملية الاتصال بأنها: العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي فإن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يمليه الوضع القائم (أبو أصعب وأبو عرجة، 2010). وعملية الاتصال عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية (Nasro, 2001). حنفي (2002) أشار إلى أن عملية الاتصال هي نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا، وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم. ويمكن القول إن عملية الاتصال هي نشاط تفاعلي بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسلًا إلى طرف آخر يدعى مستقبلًا، وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية، بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.

أهمية الاتصالات الإدارية:

يلعبُ الاتصال دورًا مهمًا ورئيوسًا في مختلف العلوم، سواء كانت إدارية، أو تربوية، أو طبية أو غيرها. إذ يستخدم بالمنظمات الاتصالات اللفظية وغير اللفظية وسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤديونها. وتعتمد فاعلية عملية الاتصال على علم الفرد بموضوع الاتصال، وعلى خبراته وقدراته في صياغة أفكاره، وكذلك على استخدامه لوسيلة الاتصال المناسبة Singh, Yogendra & Pandey,

(Mamta, 2004). وتعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة (البركي، 2009). كما تساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما وتزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين لما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري (Madhukar, 2003) وتؤدي عملية الاتصال دورا مهما ورئيساً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال.

أهمية المعلومات:

إن الحصول على معلومات ذات خصائص نوعية عالية في المؤسسات أمر مهم وحيوي، ففي ظل الانفتاح والمنافسة الشديدة والمتغيرات المتسارعة ازداد الاهتمام بنوعية المعلومات وخصائصها كي تكون ذات فائدة لاتخاذ القرار لذا لا بد من التأكد من أن خصائص المعلومات تتلاءم والموقف الذي يتخذ فيه القرار؛ ويمكن تحديد عوامل عدة تؤخذ في الاعتبار لأن تمثل شروطاً وخصائص المعلومات الجيدة (العدوان، 2006):

- الشمول وهو يشير إلى كمال المعلومات إذ يلزم توفر كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار ما.
 - الصحة وهو يشير إلى درجة خلو المعلومات من الخطأ، فالمعلومات الخاطئة قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
 - الدقة وهو يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها والتي تتناسب مع مختلف المستخدمين ومختلف التطبيقات. فبعض المعلومات يجب أن تكون دقيقة مثل راتب الموظف. وبعض المعلومات يمكن أن تكون تقريبية مثل عدد السكان في المدينة
 - الملائمة وتشير إلى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم إذ يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع الدراسة.
 - الوقت المناسب وهو يشير إلى وقت المعلومات للإجابة عن استفسار معين إذ يجب توفر المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرار أو إجراء نشاط ما.
 - الوضوح وهو يشير إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات، خالية من الغموض فالمعلومات الغامضة يصعب الاستفادة منها.
- إن عملية الاتصال هي عملية تلقي معلومات ومراجعتها وتأييدها باستفسارات وملاحظات ومعلومات باتجاهين حتى ينضج الموقف، ومن ثم لإتمام هذه العملية بكفاءة وفاعلية لا بد من توفر معلومات ذات خصائص معينة.

أهداف الاتصالات الإدارية:

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها (Stoner, 2002) منها:

• تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال: إذ يساعد الاتصال التنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة المختلفة، فبدون الاتصال الداخلي تصبح عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين عن بعضهم، ولا يمكنهم تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة.

• المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال في تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف المنظمة. خصائص الاتصالات الإدارية:

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها (ماهر، 2004). ويتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها (جودة، 2009):

• الاتصال عملية ديناميكية، إذ تعد عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثر في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

• الاتصال عملية مستمرة إذ لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال، فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا، وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

• الاتصال عملية دائرية يعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

• لا يمكن إلغاء الاتصال ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

• الاتصال عملية معقدة بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

اتجاهات الاتصالات الإدارية:

تسير عملية الاتصال في المنظمات الإدارية في اتجاهين (داخلي وخارجي):

- الاتجاه الداخلي في المنظمة بين الفروع والأقسام المختلفة، ويتدفق من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي أو وفق كل الاتجاهات المذكورة.

- الاتجاه الخارجي للاتصال في المنظمات يكون بين المنظمة والبيئة الخارجية، كالاتصال مع المنظمات الأخرى والمستهلكين والنقابات.

اساليب وطرق الاتصالات الإدارية:

تختلف وتتنوع طرق وأساليب الاتصال الإداري حسب ظروف العمل والبيئة التي تحيط بعملية الاتصال، وطبيعة العلاقة التي تربط بين أطراف عملية الاتصال (الجوهر، 2000).

• الاتصال الشفهي: وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة؛ أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يعد أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم، ووسائل الاتصال الشفهي متعددة يمكن أن نميز منها: المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات (حسن، 2004)، ومن صور هذا النوع من عملية الاتصال: الاجتماعات غير الرسمية: التي تحدث بين الزملاء في العمل في أوقات الراحة، واللقاءات غير الرسمية المباشرة التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين.

الاتصال الكتابي: وتتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة، ويكثر هذا النوع من الاتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير، ولكي تكون الاتصالات الكتابية أكثر فاعلية، يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، الاتصالات الكتابية تتخذ أشكالاً عديدة منها: الاقتراحات والمذكرات، والشكاوى، والتقارير الاحصاءات، والصحف والمجلات.

الاتصال غير اللفظي: يعد الاتصال غير اللفظي من أقدم طرق الاتصال التي استخدمها الإنسان لتبادل المعلومات والأفكار، ويعرف الاتصال غير اللفظي على أنه عملية التعبير عن الرسائل التواصلية بين الأفراد والجماعات بطرق وأساليب غير لغوية، ويتم عادة عبر العديد من القنوات مثل، تعابير الوجه، وحركات العيون، والإيماءات، والهيئة، والمسافة، والمظهر، والصوت. ويعتبر الاتصال غير اللفظي من أكثر أساليب وطرق الاتصال صدقا وأهمية في التواصل بين الأفراد، حيث تصدر التعبيرات غير اللفظية المختلفة عن الأفراد بشكل طبيعي وعفوي غير مخطط له (Chandan, 2005).

معوقات الاتصال الإداري:

يكون الاتصال الإداري فعالاً عندما يفهم المستقبل مضمون الرسالة التي أرادها المرسل، ويمكن أن تتعطل في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال نتيجة التشويش المادي أو المعنوي أو الخلل في عملية الإدراك، أو اختلافات اللغة، كما تتأثر عملية الاتصال بمعوقات تتعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات (Madhukar, 2003). ويمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى ما يأتي (جودة، 2009):

• معوقات شخصية، ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.

• معوقات تنظيمية، يرجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

• معوقات بيئية، ويقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال التي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي

يستخدمها، واستخراجها لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ثانياً: القرارات الإدارية:

مفهوم وماهية القرارات الإدارية:

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه. فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته (Harrison, 1999). وقد تعددت تعريفات مفاهيم اتخاذ القرار، ولكن يدور اختيار بديل من عدة بدائل لتجاوز موقف أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة أو اختيار البديل المناسب والمنسجم مع المشكلة المطروحة بعد جمع المعلومات وتحليلها، والتأني في المفاضلة بين البدائل للوصول إلى القرار الفعال، وتكون البدائل المختلفة ذات سمة تحقق الهدف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة (العدوان، 2006).

فاتخاذ القرار تصرف إداري لاختيار البديل الممكن من بين مجموعة من البدائل المطروحة (Schermerhon, 2004)، وذلك من خلال اصدار حكم معين عما يجب على الفرد فعله في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار (كنعان، 2007) في بيئة العمل أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة (ياغي، 2002). واتخاذ القرارات تعرف كذلك على أنه كل ما يتخذه القادة والمسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه (Kaplan & Norton, 2000).

وتتبع أهمية اتخاذ القرارات الإدارية من الجوانب الآتية:

• أنها محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها (كنعان، 2007).

• يعد القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمة للعملية الإدارية، كما أن القرار هو الذي يبلور التوجيهات والسياسات إلى أمور محسوسة، كما يعدل الأخطاء، ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات، كما أن عملية اتخاذ القرار تضمن طابعا تنظيميا لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة (مشرقي، 1997). وتصنف القرارات وفقاً للمستوى الإداري كالآتي (Garthe, 2004):

• **القرارات الاستراتيجية:** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله، والبيئة المحيطة، إذ تميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ، ويتم اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا).

- **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى، إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم العمل.
- **القرارات التشغيلية:** وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة الدنيا أو الإدارة التشغيلية.
- وقد أشار (Ashram 2005) إلى أن عملية اتخاذ القرارات تعد أهم العمليات الإدارية، ولكي تكون هذه العملية فاعلة لا بد أن تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ومن هذه الخصائص أنها:
 - **عملية عقلية:** فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.
 - **عملية هادفة:** إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة ما أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف معين يسعى المديرين إلى تحقيقه.
 - **عملية اختيار:** ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المقاضلة ما بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
 - **عملية معقدة:** ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.
 - **عملية إنسانية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني، سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين بالقرار.
 - **عملية مستقبلية:** أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.

الدراسات السابقة:

أكد (Min & Cunha, 2019) بأن توفر المعلومات في الظروف الطارئة التي تواجه المنظمة تعد من أهم عوامل نجاح المنظمة لمواجهة تلك التحديات، وأن الموظفين يفضلون استخدام المعلومات التي يتلقونها شخصياً (بأنفسهم) لكي يحصلوا على المعرفة، كنتيجة لاجتذابهم نحو الإدراك المفضل لقدراتهم ومهاراتهم الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت المخاطرة فإن صناع القرار زاد اعتمادهم على ما يعكس تفضيلاتهم الشخصية بشكل راسي أو افقي. إن عملية اتخاذ القرارات في الظروف المتغيرة (البيئة الغير مستقرة) تضع ضغطاً كبيراً على الإدارة والمدراء وعلى قدراتهم ويتحتم على الإدارة ابتكار نظام إداري لاستخدامه وتطبيقه بشكل فعال، وإدارة المعرفة إحدى هذه الانظمة التي يجب استخدامها بشكل ايجابي وكفو في عملية اتخاذ القرارات مع مراعاة تطوير مثل هذه الإجراءات (Litvaj & Stancekova, 2015). وفي هذا الإطار بينت دراسة (Orazbayev et al., 2017) بأن اختيار صيغة (CTS) لحل عملية اتخاذ القرارات في البيئة الضبابية على أساس نموذج معدل من صيغة رياضية الذي من الممكن استخدامه في حل المشاكل الإنتاجية (اختيار الصيغة المناسبة لحل مشاكل الإنتاج في البيئة الضبابية حيث عملية

تطبيقه واعدة في قرارات تصميم المنتجات الجديدة باستخدامه. وفي هذا السياق أشار (Nowak, Książek, Draps, & Zawistowski, 2016) إلى إمكانية تقديم تطبيق (BIM) نموذج معلوماتياً عملية اتخاذ القرارات وخلص الي إمكانية تطبيق نمودجه كأداة مقترحة لاتخاذ القرارات. أما (Ettinger, Grabner-Kräuter, & Terlutter, 2018) فوجد أن الاتصال بين الفندق والزبائن والبيئة الخارجية حصلت على أعلى مراتب الأهمية، أما الاتصال الداخلي بين الفنادق والعمال فكانت اقل المراتب. ووجد (Perera, 2012) أن عملية تأخير اتخاذ القرارات كان ناتجاً عن عدم دعم الإدارة لدعم الحلول، مقاومة التغيير، وتعقيد عملية اتخاذ القرارات، وكذلك الاعتماد على الحلول الجاهزة. وقد قام Starostka-Patyk (2015) بدراسة استخدام برنامج SimaPro كأداة لعملية دعم قرار تصميم المنتجات الجديدة على قاعدة إدارة المنتجات المعيبة (المنزلية) وأشارت الدراسة إلى تعقيد اتخاذ القرارات في حالة المنتجات المنزلية الجديدة. وخلصت إلى أن استخدام النظام SimaPro كأداة تقنية معلومات في عملية اتخاذ القرارات في الشركات التي تتعامل مع تصاميم منتجات جديدة في إدارة المنتجات المعيبة، توفر المعلومات وتسمح للشركات لحل مشاكلها. Alyoubi (2015) أكد أن نظم دعم القرارات (DSS) تعزز إدارة المعرفة (KM) التي تستخدم لتمكين صانعي القرارات ليتخذوا قرارات جيدة وواضحة. وقد قدم Markaki et al. (2013) نموذجاً محاكياً (ERP) نظام عملية تخطيط موارد من خلال جمع المعلومات) يربط التقييم المهني والاتصالات الإدارية بالموارد، وكذلك وضح (Ucakturk and Villard (2013) بأن نظام (ERP Enterprise Resource Planning) يؤثر على قرارات المستوى الأعلى والمستوى الأوسط معاً مع تأثير نظام (ERP) على إدارة المعرفة الاستراتيجية لجعل المنظمات خلاقة أكثر، وتمتلك الميزة التنافسية، وقابلة للتغيير (التحول أو النقل) والقرارات المعتمدة على نظام (ERP) تم اختبارها، وأكدت الدراسة دور وتأثير هذه الانظمة على إدارة المعرفة الاستراتيجية وعمليات اتخاذ القرارات على المستوى المحلي والدولي للأعمال. أما (Martinez-Harms et al., 2015) فافترض إجراءات اتخاذ القرارات الإدارية لخدمات النظام الايكولوجي تتكون من خمس خطوات أساسية: تعريف المشكلة ومحيطها الاجتماعي، تحديد الأهداف والمقاييس المرتبطة بالأداء، تحديد البدائل الإدارية وتقييم العواقب المتضمنة لكل بديل، تقييم ايجابيات وسلبيات كل بديل، ثم أخيرا عملية اتخاذ القرارات الإدارية. أما دراسة (Papulova & Gazova, 2016) فخلصت إلا إن بعض المشكلات مرتبطة بتطبيق عملية تحليل البيئة وعملية اختيار ومعالجة البيانات والمعلومات وترتبط أيضاً بالعوائق الإدارية (سياسية المركزية في المنظمة وميكانيكية التفكير) وعدم إمكانية الشركة التفاعل بشكل جيد مع ديناميكية تغير البيئة. بالإضافة إلى أن من العوائق في اتخاذ القرارات أن المدراء ليسوا على دراية بعوامل البيئة التي يجب عليهم فهمها واختبارها والتنبؤ بها. وفي هذا الإطار بينت جناوي (٢٠١٣) أن الاتصالات الإدارية تعد من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الصحية في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية إضافة إلى ذلك أكدت بالعيد (٢٠١٥) على أن الأنماط والوسائل المختلفة للاتصالات الإدارية تسهم بشكل كبير في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار، ومن ثم تساعد على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة سوتلغاز

في الجزائر. ومما سبق عرضه من الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها من الدراسات لأنها -حسب علم الباحثين- الأولى من حيث دراسة تأثير الاتصال الإداري على فاعلية القرار في المجال الفندقي بشكل عام، وفي بيئة الجمهورية اليمنية بشكل خاص، إذ أن أغلب الدراسات كانت تركز على دراسة واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها في المنظمات وركزت القليل من تلك الدراسات على أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات، ولكن في قطاعات أخرى غير القطاع الفندقي، ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في المنشأة الفندقية على أثر الاتصالات الإدارية على القرارات الإدارية وفعاليتها في القطاع الفندقي بالجمهورية اليمنية.

إجراءات الدراسة:

ويتناول هذا الجزء من الدراسة المنهج العلمي المستخدم إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وخصائصهم كما يتضمن هذا الجزء كيفية بناء أداة الدراسة والاساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لفهم ووصف طبيعة المشكلة من خلال جمع البيانات وتحليلها وربط مدلولاتها للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع الخاص بالاتصالات الإدارية وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في القطاع الفندقي بالجمهورية اليمنية.

مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الفنادق السياحية العاملة في مدينة عدن (تحت الخدمة) ولأغراض الدراسة تم اختيار عينة عشوائية متعددة المراحل تم في المرحلة الأولى اختيار عينة عشوائية من الفنادق حجمها ٤٠ فندقاً من فنادق ٣ نجوم و ٢ نجمتين، والثانية ثم في المرحلة التالية تم استهداف جميع العاملين في تلك الفنادق في المستويات الإدارية المختلفة إذ تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين فيما مجموعه ١٦٠ استمارة استرجع منها ١٤٠ استمارة استبعد منها ١٦ استمارة لعدم استيفائها الشروط وتم تحليل ١٢٤ استمارة.

أداة الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبانة للحصول على حقائق مرتبطة بالواقع، وقد قام الباحثون بتصميم استمارة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة اعتماداً على الدراسات والادبيات السابقة (طيش، 2008؛ العنزي، 2010؛ العيد، 2016) فكل العبارات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم أخذها من الدراسات السابقة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى محورين: المحور الأول ويتضمن البيانات الشخصية للمستجيبين وقد اشتملت على (الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة وعدد سنوات الخبرة) أما المحور الثاني فقد تضمن البيانات الخاصة بالفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

التحليل ونتائج الدراسة:

ولغرض التحليل استخدم الباحثون الاساليب الإحصائية التالية: حزمة SPSS النسخة ٢٠ إذ تم ادخال البيانات باعتماد طريقة الترميز المتعارف عليها حسب مقياس ليكارت وقد تم استخدام الأدوات الآتية:

١- الإحصاءات الوصفية: الجداول التكرارية والاشكال البيانية.

٢- مقياس الثبات الفا كرونباخ.

٣- مقاييس التمرکز (المتوسط المرجح) والأهمية النسبية.

٤- معامل الارتباط الخطي (بيرسون).

٥- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة.

كما تم لاختبار ملائمة نموذج الدراسة استخدام أسلوب المعادلات البنائية من خلال برنامج AMOS.

أولاً: توصيف استجابة المستجيبين على محاور الدراسة:

المحور الأول: أنماط الاتصالات الإدارية

جدول (١) أنماط الاتصالات الإدارية					
Cronbach's Alpha	p-values	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	المتغير
.829	.000	1	83%	4.1	x1
	.000	2	80%	4.0	x2
	.000	2	80%	4.0	x3
	.000	7	72%	3.6	x4
	.000	5	75%	3.8	x5
	.000	4	76%	3.8	x6
	.000	3	78%	3.9	x7
	.000	4	76%	3.8	x8
	.000	6	74%	3.7	x9

كما هو واضح في الجدول (١) الذي يبين المتوسطات المرجح لفقرات المحور الأول والذي يعبر عن أنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين في الفنادق السياحية في مدينة عدن، وقد أظهر أفراد العينة أهمية نسبية عالية للموافقة على توفر اتصالات في الفنادق التي يعملون بها واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر، كما أن تلك الاتصالات تعلم العاملين بكل ما يهمهم بالإضافة إلى أن تلك الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما أبدى المستجيبون أهمية نسبية نوعاً ما على توفر الاتصالات بين العاملين في نفس المستويات الإدارية في الفنادق التي يعملون بها، بينما أبدى المستجيبون أهمية نسبية أقل للموافقة على توفر اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين في الفنادق التي يعملون بها.

المحور الثاني: وسائل الاتصالات الإدارية:

جدول (٢) وسائل الاتصالات الإدارية					
Cronbach's Alpha	P-values	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	المتغير
.802	.000	1	77%	3.9	y1
	.000	4	73%	3.6	y2
	.000	2	76%	3.8	y3
	.000	6	67%	3.4	y4
	.000	6	67%	3.3	y5
	.000	3	76%	3.8	y6
	.000	4	73%	3.7	y7
	.000	5	70%	3.5	y8
	.000	4	73%	3.6	y9
	.000	5	70%	3.5	y10
	.000	4	73%	3.6	y11

في الجدول (٢) يتبين أن أفراد العينة أبدوا أهمية نسبية عالية للموافقة على استخدام التقارير المكتوبة في خدمة اتخاذ القرار، كما أن استخدام المذكرات والمقترحات أيضًا في خدمة اتخاذ القرار كما أبدوا أهمية نسبية للموافقة على أن وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين تستخدم بشكل مكثف في الفنادق التي يعملون بها وافر المستجيبون بالموافقة بأهمية نسبية ٧٣% على أن الاتصالات الشفوية بين العاملين تتسم بالوضوح كما أن الاتصالات الاليكترونية وأبرزها الهاتف الخليوي والانترنت تسهم في خدمة اتخاذ القرار، بينما أبدى أفراد العينة أهمية نسبية أقل على الموافقة على أن وسائل الاتصال غير اللفظي، سواء تعابير الوجه أو اليد تخدم اتخاذ القرار في المنشآت الفندقية التي يعملون بها.

المحور الثالث: مهارات الاتصالات الإدارية:

جدول (٣) مهارات الاتصالات الإدارية					
Cronbach's Alpha	P-values	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	المتغير
.748	.000	1	78%	3.9	z1
	.000	2	72%	3.6	z2
	.000	3	72%	3.6	z3
	.000	3	72%	3.6	z4

في الجدول (٣) يتبين أن أفراد العينة أبدوا أهمية نسبية عالية للموافقة على تميز العاملين بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح، كما أبدوا أهمية نسبية أقل على تميز العاملون بمهارات تعبر عما يريدون بوضوح، سواء كانت بالتحدث أو القراءة أو بالإنصات، إذ بلغت أهميتها ٧٢% لكل منهما.

المحور الرابع: خصائص القرارات الإدارية:

جدول (٤) خصائص القرارات الإدارية					
Cronbach's Alpha	P-values	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	المتغير
.718	.000	3	71%	3.8	c1
	.000	2	77%	3.6	c2
	.000	1	77%	3.8	c3

في الجدول (٤) يتبين أن أفراد العينة أبدوا أهمية نسبية عالية للموافقة على أن الاتصالات الإدارية تسهم في توفير معلومات تسهل في تطبيق القرارات الإدارية، وعلى أن الاتصالات الإدارية تساهم في الفنادق بتوفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب، كما أبدوا أهمية نسبية أقل على أن الاتصالات الإدارية في الفنادق تسهم بتوفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر سرعة.

نتائج تحليل المعادلة البنائية للنموذج القياسي المقترح في الدراسة:

جدول (٥) المتغير المستقل (فاعلية الاتصالات الإدارية)

الترميز	الفقرات	الترميز	المتغير
X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7,X8,X9		MCW	أنماط الاتصالات الإدارية
Y1,Y2,Y3,Y4,Y5,Y6,Y7,Y8,Y9,Y10,Y11		MCT	وسائل الاتصالات الإدارية

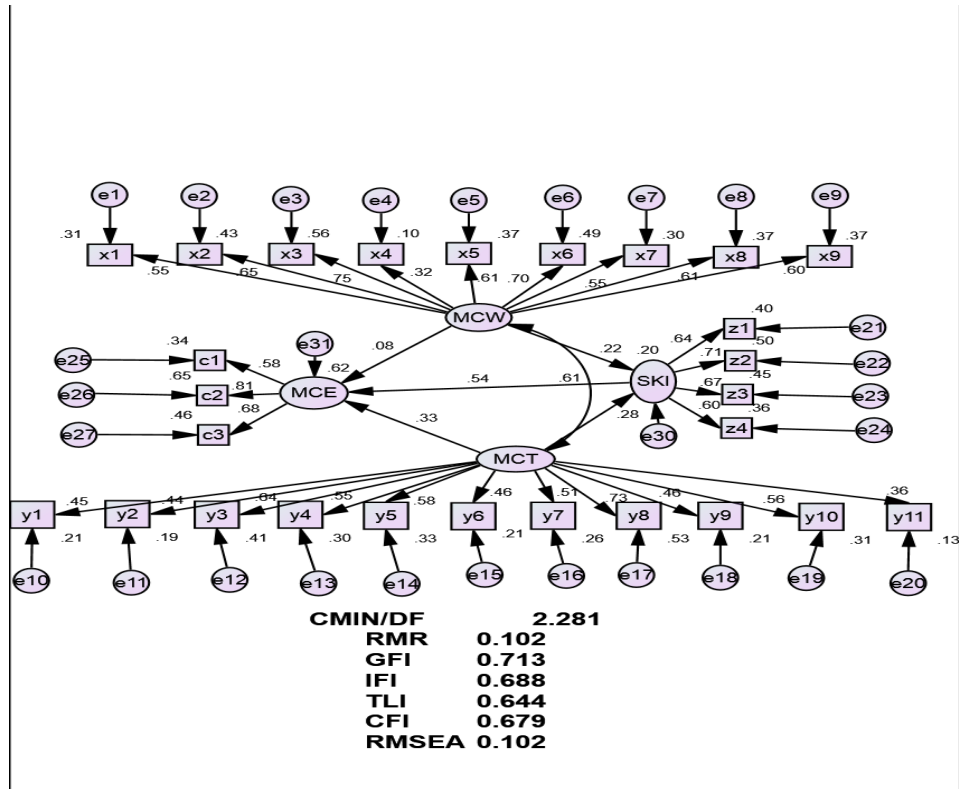
جدول (٦) المتغير الوسيط (مهارات الاتصالات الإدارية)

الترميز	الفقرات	الترميز	المتغير
Z1,Z2,Z3,Z4		SKI	مهارات الاتصالات الإدارية

جدول (٧) المتغير التابع (فاعلية القرارات الإدارية)

الترميز	الفقرات	الترميز	المتغير
C1,C2,C3		MDI	فاعلية القرارات الإدارية

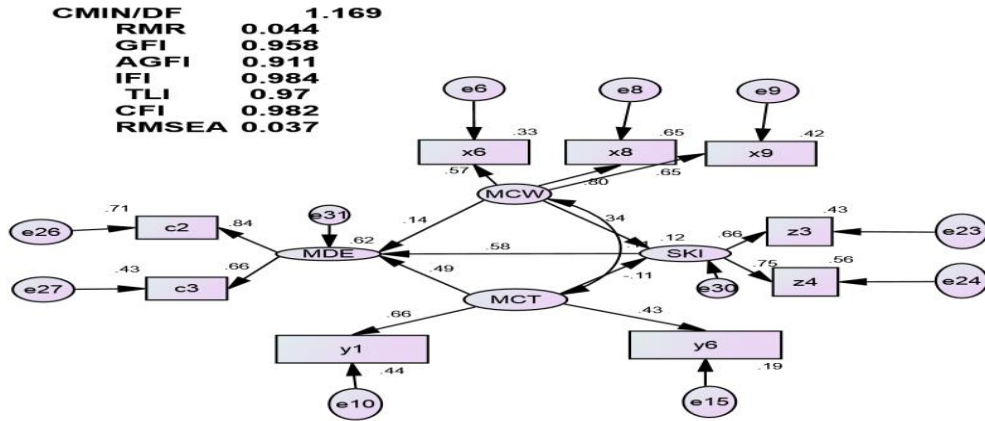
الشكل (2) المعادلة البنائية للنموذج المقترح قبل إجراءات الملائمة



يتضح من الشكل (٢) ضعف ملائمة النموذج البنائي المقترح مع بيانات الدراسة، إذ جاءت مؤشرات الملائمة بقيم منخفضة لم تصل للحد الأدنى المقترح من قبل الإحصائيين لقبول النموذج، إذ كانت قيمة مؤشر مربع كاي (CMIN/DF) تساوي (2.281) التي يجب أن تقل عن (٢) لملائمة النموذج، كذلك قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) تساوي (0.713) التي يجب أن تقترب من الواحد الصحيح لملائمة النموذج، إذ أن أقل قيمة لهذا المؤشر حتى يكون النموذج ملائماً (٠,٩٠)، كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (٠,٦٧٩) وهي أقل من (٠,٩٠) كما هي أيضاً يجب أن تقترب من الواحد الصحيح، بينما وصلت قيمة مؤشر الملائمة المتزايد (IFI) إلى (٠,٦٨٨) وهي الأخرى يجب أن لا تقل عن (٠,٩٠) لقبول النموذج، أما مؤشر توكر لويس (TLI) بلغت قيمته (٠,٦٣٩) وهي أيضاً أقل من (٠,٩٠)، وأخير والأهم مؤشر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت قيمته (٠,١٠٢) إذ أن قيمة هذا المؤشر يجب أن تقل قيمته عن (٠,٠٥) حتى يكون النموذج ملائماً، وإذا بلغت قيمته بين (٠,٠٥-٠,٠٨) يكون النموذج ملائماً بشكل محدود، بينما إذا زادت عن (٠,٠٨) فالنموذج يعد غير ملائماً.

مما سبق يؤكد عدم ملائمة النموذج لبيانات الدراسة، ومن ثم يتم رفض النموذج المقترح، ولتحسين ملائمة النموذج القياسي المقترح تم حذف (١٨) فقرة من أصل (٢٧) فقرة، لضعف ارتباطها بالمقياس، ثم أجرى التحليل مرة أخرى وكانت جميع النتائج مرضية وأسفرت عن ملائمة النموذج القياسي بشكل جيد لبيانات الدراسة، كما في الشكل الآتي:

الشكل (٣) المعادلة البنائية للنموذج المقترح بعد تحسين الملائمة



يوضح الشكل (٣) أن النموذج حقق ملائمة جيدة لبيانات الدراسة بعد حذف الفقرات التي لها ضعف الارتباط بالمقياس، ومما يؤكد هذه النتيجة عدم وجود أدلة تناقض ذلك، وكانت قيم جميع المؤشرات مرتفعة بحيث تجاوزت قيمة الحد الأدنى لقبول النموذج، وكانت قيمة أهم مؤشر وهو مؤشر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) تساوي (٠,٠٣٧)، مما يؤكد الصدق البنائي للنموذج المستخدم للدراسة.

من مخرجات برنامج اموس نلاحظ مؤشرات الملائمة كما هي مبينة على الشكل بعد التعديل أنها تجاوزت الحد الأدنى لمتطلبات الملائمة بشكل عام ومن ثم يعد النموذج بعد التعديل متوافقاً مع النموذج المقترح.

تحليل فرضية الدراسة:

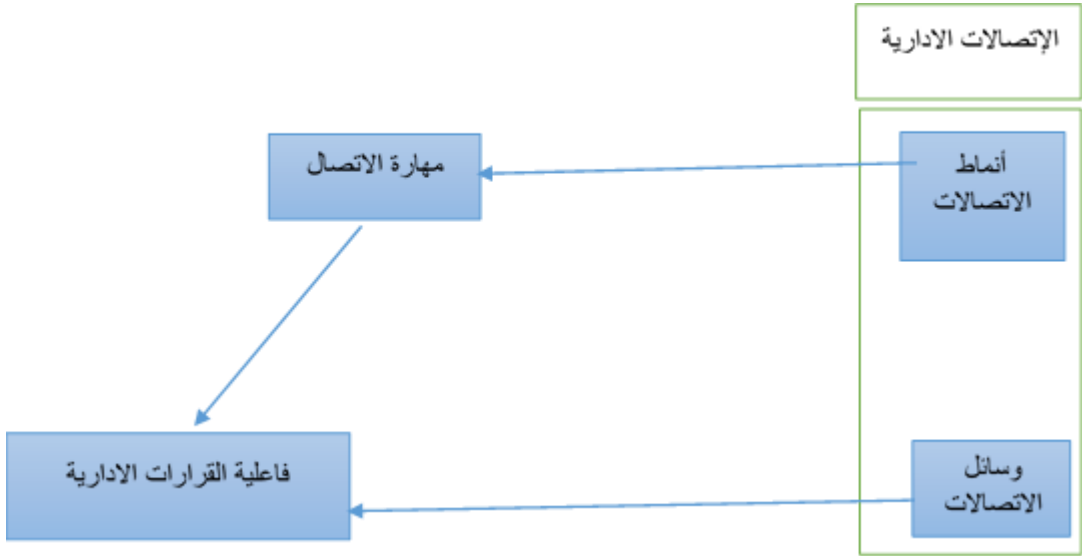
جدول (٨) يوضح الأوزان الانحدارية لإبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.

P	C.R.	S.E.	standard	Estimate			
0.013	2.48	0.136	0.34	0.337	MCW	--->	SKI
0.49	-0.69	0.268	-0.11	-0.185	MCT	--->	SKI
***	3.467	0.137	0.58	0.473	SKI	--->	MDE
0.329	0.976	0.113	0.136	0.111	MCW	--->	MDE
0.014	2.451	0.273	0.49	0.669	MCT	--->	MDE

وبالنظر إلى الجدول السابق (٨) فإن معاملات الانحدار تشير إلى وجود تأثير مباشر دال إحصائياً بالنسبة لأنماط الاتصالات الإدارية، وغير دال إحصائياً بالنسبة لوسائل الاتصالات المتوفرة في فنادق فئة ٣ و ٢ نجوم العاملة في مدينة عدن على مهارات الاتصال لدى العاملين فيها، كذلك وسائل الاتصالات المستخدمة ومهارات الاتصال لدى العاملين لها تأثير مباشر دال إحصائياً. بينما هناك تأثير مباشر غير دال إحصائياً لأنماط الاتصالات على فاعلية القرار الإداري.

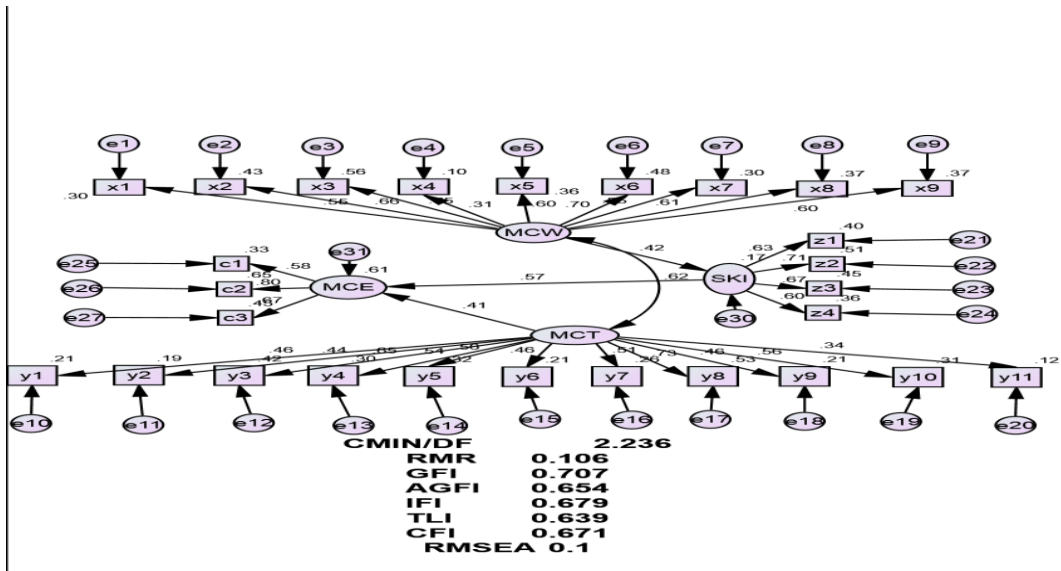
ومن ثم يمكن اقتراح تعديل نموذج الدراسة، للوصول إلى صيغة أكثر تطابقاً مع ما هو كائن في المنشآت الفندقية، بحيث يتم تعميم النتائج بشكل أكثر واقعية إذ يقترح الباحثون النموذج التالي نموذجاً أكثر قدرة على وصف الظاهرة وتعميم النتائج على مجتمع القطاع الفندقي والموضح في الشكل رقم (٤).

الشكل (٤) النموذج المعدل للنموذج المقترح بعد التعديل

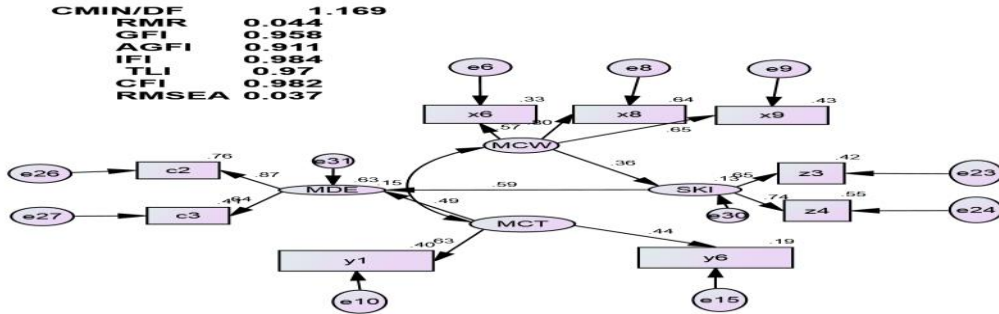


إذ يمكن اختبار ملائمة هذا النموذج وبالأسلوب السابق نفسه كالتالي:

الشكل (٥) المعادلة البنائية للنموذج المقترح المعدل قبل إجراءات الملائمة



الشكل (٦) المعادلة البنائية للنموذج المقترح المعدل بعد تحسين الملائمة:



كما نلاحظ من الشكل (٦) أن جميع مؤشرات ملائمة النموذج المعدل بعد التحسين مقبولة وأعلى من الحدود الدنيا وهذا يشير إلى ملائمة النموذج القياسي المعدل مع نموذج الدراسة المعدل.

تحليل فرضية الدراسة اعتمادا على النموذج المعدل:

جدول (٩) يوضح الأوزان الإحصائية لإبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع للنموذج المعدل.

P	C.R.	S.E.	stand ard	Estimate			
0.008	2.661	0.132	0.358	0.35	MCW	--->	SKI
***	3.577	0.135	0.594	0.483	SKI	--->	MDE
0.018	2.367	0.277	0.494	0.656	MCT	--->	MDE

ومن النموذج المقترح السابق وجدول الأوزان الإحصائية في الجدول (9) يمكن القول إن فاعلية الاتصالات الإدارية من حيث فاعلية الوسائل لها تأثير مباشر دال إحصائياً على فاعلية القرار الإداري، بينما فاعلية الأنماط لها تأثير غير مباشر على فاعلية القرارات عبر مهارات الاتصال، إذ تؤثر تلك المهارات على فاعلية القرارات الإدارية بشكل مباشر ودال إحصائياً. وهذه النتائج تؤكد على ما توصلت إليه الدراسات السابقة كدراسة جنابي (٢٠١٣) ودراسة بالعيد (٢٠١٥) ودراسة (Min and Cunha (2019) التي بينت جميعها الدور الحيوي للاتصالات الإدارية في توفير المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وبما يسهم في زيادة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة.

النتائج والتوصيات:**أولاً: النتائج:**

من الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. توصلت الدراسة إلى أن الحاجة للاتصالات الإدارية في القطاع الفندقي في مدينة عدن ضرورية لرفع مستوى فاعلية القرارات الإدارية؛ فقد بينت النتائج أن أنماط الاتصال تؤثر على فاعلية اتخاذ القرار من خلال تأثيرها على مهارات الاتصال عند العاملين.
2. بينت النتائج أن وسائل الاتصال تؤثر بشكل مباشر على فاعلية اتخاذ القرار. بينت الدراسة أهمية تُوفّر اتصالات في الفنادق التي يعملون بها خاصة الواردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر، كما أن تلك الاتصالات تعلم العاملين بكل ما يهمهم وكذلك تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
3. أهمية استخدام التقارير المكتوبة، وكذلك المذكرات والمقترحات في عملية اتخاذ القرار، كما بينت النتائج أهمية وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في الفنادق في عملية اتخاذ القرار.
4. بينت الدراسة كذلك أن الاتصالات الاليكترونية، وأبرزها: الهاتف الخليوي والانترنت تسهم في عملية اتخاذ القرار. بينما ابدى المستجيبون ضعف دور وسائل الاتصال غير اللفظي، سواء تعابير الوجه أو اليد في عملية اتخاذ القرار في المنشآت الفندقية.
5. أهمية مهارات الاتصال في عملية اتخاذ القرار ودورها الوسيط المهم بين أنماط الاتصالات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الفندقي بمدينة عدن.

ثانياً: التوصيات:

- يرى الباحثون من النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك بعض التوصيات التي يمكن ان تسهم في تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الفندقي بمدينة عدن عن طريق اداء العاملين من خلال التركيز على الاتصالات الإدارية، وهي كالاتي:
1. التأكيد على القيادات العليا في القطاع الفندقي بضرورة توفير بيئة مشجعة لتبادل المعلومات من خلال نظام اتصال إداري فعال وخاصة المعلومات الواردة من المدراء إلى العاملين، وكذلك من العاملين إلى المدراء، لما لذلك من نتائج إيجابية على رفع فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الفندقي.
 2. ضرورة تحسين مهارات الاتصال المختلفة لدى العاملين في القطاع الفندقي، لما لها من دور مهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
 3. ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية على مستوى الاتصال، من خلال الاهتمام بشبكة الانترنت واستخدامها وسيلةً من وسائل الاتصال والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات في القطاع الفندقي.
 4. العمل على تشجيع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على تبادل المعلومات فيما بينهم لتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب في المنشأة الفندقية.

٥. ينبغي الاهتمام بأنماط ووسائل الاتصالات الإدارية المختلفة والعمل على استغلالها؛ لما لها من دور بارز في عملية تحسن فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المنشأة الفندقية في مدينة عدن.
٦. نتيجة لأهمية الاتصالات الإدارية في القطاع الخدمي يحث الباحثون زملاءهم من الباحثين على التوجه في دراستهم المستقبلية إلى دراسة أهمية الاتصالات الإدارية والعوامل المؤثرة عليها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات خدمية أخرى كالبنوك والمستشفيات.

مراجع الدراسة

- أبو أصعب، صالح وأبو عرجة، تيسير (2010). **الاتصالات والعلاقات العامة**. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر.
- أبو هميس، محمد عبد الكريم (٢٠٠٧). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية.
- البكري، ثامر (٢٠٠٩). **الاتصالات التسويقية والترويج**. دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الجوهر، محمد ناجي (٢٠٠٠). **الاتصال التنظيمي**. دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع: العين، الإمارات العربية المتحدة.
- الزعبي، خالد (2005). مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظة لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على، فاعلية الاتصال الإداري. **مجلة دراسات العلوم الإدارية**. 32(2)، ص 147-187.
- السلطان، خالد صالح علي (2006). المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.
- الشبول، محمد أنور (2003). أثر المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الضمور، فيروز مصلح (٢٠٠٣). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- العدوان، شاعر أحمد طلال (٢٠٠٦). أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- العميان، محمود (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- العنزي، محمد عبد الله (2010). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- العيد، عوني (٢٠١٦). الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية "دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية" رسالة ماجستير جامعة العربي التبسي.
- المغربي، كامل (١٩٩٥). السلوك التنظيمي: مفاهيم أسس الفرد والجماعة في التنظيم. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- بالعيد، أمل (٢٠١٥). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمؤسسة سوتلغاز - أوادي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- بلال، محمد اسماعيل (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع: الإسكندرية.
- جناوي، شفيقة (2013). دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت ACC بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- جودة، محفوظ احمد (٢٠٠٩). العلاقات العامة مفاهيم وممارسات. دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- حنفي، عبد القادر (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر.
- طبش، مصعب (٢٠٠٨). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة" رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية.
- كنعان، نواف (٢٠٠٧). اتخاذ القرارات الإدارية بين المدرسة والتطبيق. دار الثقافة للنشر، عمان.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٤). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية.
- مشرقي، حسن علي (١٩٩٧). نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة. دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٢). اتخاذ القرارات التنظيمية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- Alyoubi, B A., (2015) Decision Support System and Knowledge – Based Management, **Procedia-Computer Science**, 65, 278-284.
- Ashram, H. (2005). Leader ship Decision Making. USA: Harvard Press.
- Chandan, Jit S., (2005). **Organizational Behavior**, 3ed, New Delhi, Vikas Publishing House PVT LTD.
- Dinock, M.E (2000), **Public Administration**, 3rd, Oxford & IBH. Publishing Co. New Delhi.
- Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., & Terlutter, R. (2018). Online CSR communication in the hotel industry: Evidence from small hotels. **International Journal of Hospitality Management**, 68, 94-104.
- Garthe, J. (2004). **Organizational Theory, Design and Change**, Text and Cass. New Jersey: Prentice Hall.

- Harrison, F. (1999). **The Managerial Decision-Making Process**. New York: Houghton Mifflin Company.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., (2000). **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment**. Harvard Business School Printing .
- Litvaj, I., & Stancekova, D. (2015). Decision-Making and Their Relation to the Knowledge Management, Use Of Knowledge Management in Decision-Making, **Procedia-Economics and Finance**, 23, 467-472.
- Madhukar, R. K. (2003). **Business Communication and Customer Relations**. 2ed, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt Ltd.
- Markaki, E. N., Sakas, D. P., & Chadjipantelis, T. (2013). Communication management in business. The latent power for career development. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 73, 319-326.
- Martinez-Harms, M. J., Bryan, B. A., Balvanera, P., Law, E. A., Rhodes, J. R., Possingham, H. P., & Wilson, K. A. (2015). Making decisions for managing ecosystem services. **Biological Conservation**, 184, 229-238.
- Min, D. J., & Cunha Jr, M. (2019). The influence of horizontal and vertical product attribute information on decision making under risk: The role of perceived competence. **Journal of Business Research**, 97, 174-183.
- Nasro, M. (2001). **Communication skills**. Amman: Al-Safa Publishing.
- Nowak, P., Książek, M., Draps, M., & Zawistowski, J. (2016). Decision Making with Use of Building Information Modeling. **Procedia Engineering**, 153, 519-526.
- Ober, S. (2003). **Contemporary Business Communication**, ed 5, New York, Houghton Mifflin Company.
- Orazbayev, B., Ospanov, E., Kissikova, N., Mukataev, N., & Orazbayeva, K. (2017). Decision-making in the fuzzy environment on the basis of various compromise schemes. **Procedia computer science**, 120, 945-952.
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. **Procedia Economics and Finance**, 39, 571-579.
- Perera, M. U. S. (2012). Decision making delays with regard to IT investments. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 40, 258-263.
- Singh, Yogendra & Pandey, Mamta, (2004) **Principles of Organizational Behavior**, New Delhi, A. I. T. B. S.
- Schermerhon, J. (2004). **Core Concept of Management**. New York: John Wiley. Inc.
- Starostka-Patyk, M. (2015). New products design decision making support by SimaPro software on the base of defective products management. **Procedia Computer Science**, 65, 1066-1074.
- Stoner, J.A.F. (2002) **Management**, 1st ed, Prentic Inc., New Jersey.
- Thill, J. V., Bovée, C. L., & Cross, A. (2005). **Excellence in business communication**. 6ed, USA: Person Prentice Hall.
- Ucakturk, A. & Villard, A, M, (2013). The Effect of Management in For Metro and ERP System on Strategic Knowledge Management and Decision-Making, **Procedia-Social Behavioral Sciences**, 99, 1033-1043.

- Veronica, T., and Tom, C. (2006). Communication Skills and Cultural Awareness Courses for Healthcare Professionals who Care for Patients with Sickle Cell Disease. **Journal of Advanced Nursing**, 53(4), 480-488.
- Yamaguchi, I. (2005). Interpersonal communication tactics and procedural justice for uncertainty management of Japanese workers. **The Journal of Business Communication** (1973), 42(2), 168-194.

الملحق (١)

تأثير أنماط الاتصالات الإدارية على مهارات الاتصال لدى العاملين:

معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل			
0.١٥٤	وسائل الاتصالات الإدارية	<-->	أنماط الاتصالات الإدارية

معامل التحديد	ابعاد المتغير التابع الأول
0.١٢٠	مهارات الاتصالات الإدارية
0.٦١٩	فاعلية القرارات الإدارية

التأثير الكلي المعياري			التأثير الكلي			
مهارات الاتصالات الإدارية	انماط الاتصالات الإدارية	وسائل الاتصالات الإدارية	مهارات الاتصالات الإدارية	انماط الاتصالات الإدارية	وسائل الاتصالات الإدارية	
0	0.358	0	0	0.35	0	مهارات الاتصالات الإدارية
0.594	0.213	0.494	0.483	0.169	0.656	فاعلية القرارات الإدارية

التأثير المباشر المعياري			التأثير المباشر			
مهارات الاتصالات الإدارية	انماط الاتصالات الإدارية	وسائل الاتصالات الإدارية	مهارات الاتصالات الإدارية	انماط الاتصالات الإدارية	وسائل الاتصالات الإدارية	
0	0.358	0	0	0.35	0	مهارات الاتصالات الإدارية
0.594	0	0.494	0.483	0	0.656	فاعلية القرارات الإدارية

التأثير الغير المباشر المعياري			التأثير الغير المباشر			
مهارات الاتصالات الإدارية	انماط الاتصالات الإدارية	وسائل الاتصالات الإدارية	مهارات الاتصالات الإدارية	انماط الاتصالات الإدارية	وسائل الاتصالات الإدارية	
0	0	0	0	0	0	مهارات الاتصالات الإدارية
0	0.213	0	0	0.169	0	فاعلية القرارات الإدارية