

أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق جودة القرارات بالتطبيق على الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة – ولاية البحر الأحمر (2012 - 2022م)

طالب دكتوراه – كلية الدراسات العليا
جامعة البحر الأحمر

أ. خالد علي محمد نوح

أستاذ مشارك – قسم إدارة الأعمال
جامعة البحر الأحمر

د. محمد إبراهيم عمر الحسن

المستخلص:

تناولت الدراسة أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق جودة القرارات بالتطبيق على الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة 2010م - 2020 . تمثلت مشكلة الدراسة في عدم جودة القرارات بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة مما انعكس سلباً على الأداء ، ولعل الأمر يرجع إلى عدم ممارسة نشاطات الإتصالات الإدارية، حيث يلاحظ أن الإتصالات الإدارية بصورة عامة في السودان يشوبها شئ من الضعف والإرتباك مما يؤدي إلى تشويه المعلومات والقرارات. هدفت الدراسة إلى تحليل مدي فعالية أمطاط الإتصالات الإدارية على تحقيق جودة القرارات بالشركة، دراسة العلاقة بين أنواع الإتصالات الإدارية وتحقيق جودة القرارات في الشركة أرياب، ومعرفة تأثير عناصر الإتصالات الإدارية على تحقيق جودة القرارات في الشركة، ومن ثم التعرف على طبيعة الإتصالات الإدارية المستخدمة في الشركة. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أمطاط الإتصالات الإدارية وتحقيق جودة القرارات في الشركة. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإتصالات الإدارية وتحقيق جودة القرارات في الشركة. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر تطوير الإتصالات الإدارية وتحقيق جودة القرارات في الشركة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين أمطاط الإتصالات الإدارية وتحقيق جودة القرارات في الشركة، وجد علاقة بين أنواع الإتصالات الإدارية والخدمات في الشركة، تعد الشركة برامج جيدة لتطوير الإتصالات غير الرسمية والقُطرية تتسم بالشمولية والدقة. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها الإستمرار في الإتصال الكتابي لضمان مزيد من النجاح للخدمات في الشركة، التركيز على تطوير أساليب الإتصال الإلكتروني لضمان التطور لأمطاط الإتصالات بالشكل المطلوب في الشركة، ضرورة إعداد برامج جيدة لتطوير الإتصالات غير الرسمية والقُطرية لتتسم بالشمولية والدقة، زيادة قنوات الإتصال واستخدامها .

كلمات مفتاحية : الإتصالات الإدارية، عناصر عملية الإتصال، جودة القرارات، القرارات الإدارية

Administrative Communicatyon in achieving the quality of decisions (By application to the Sudanese Company for Duty Free Zones and Shops – Red Sea State) (2012 – 2022)

Khalid Ali Mahammad nooh A.

Dr. Mahammad Ebrahim Omar

Abstract:

The study addressed the impact of administrative communications on achieving decision quality to improve employee performance ,with application to the Sudanese Company for Areas and Free Markets .The research problem is represented by answering the following main questions :Main Question :What is the impact of administrative communications on the relationship between decision quality and improving employee performance in the Sudanese Company for Areas and Free Markets Ltd?Sub-questions:What is the relationship between administrative communication patterns and achieving administrative decision quality ?Is there a relationship between types of administrative communication and achieving administrative decision quality ?What is the relationship between elements of administrative communication and achieving administrative decision quality ?The study aimed to analyze the effectiveness of administrative communication patterns in achieving decision quality to improve employee performance in the company ,study the relationship between types of administrative communication and achieving decision quality to improve employee performance in the company , understand the impact of administrative communication elements on achieving decision quality to improve employee performance in the company ,and then identify the nature of the administrative communications used in the company .The study tested the following hypotheses :There is a statistically significant relationship between administrative communication patterns and achieving decision quality to improve employee performance in the company .There is a statistically significant relationship between types of administrative communication and achieving decision quality to improve employee performance in the company .There is a statistically significant relationship between elements of administrative communication and achieving decision quality to improve employee performance in the

company .The study followed the descriptive analytical method and the historical method .Statistical analysis was conducted using SPSS .Among the most important results of the study is the existence of a relationship between administrative communication patterns and achieving decision quality to improve employee performance in the company , as well as a relationship between types of administrative communication and achieving decision quality to improve employee performance in the company . Written communication meets the aspirations of employees ,as it has contributed to the success of services in the company .The company prepares good programs to develop informal and cross-sectional communications that are characterized by comprehensiveness and accuracy.The study recommended several points , including continuing to develop written communication to ensure more success for services in the company ,focusing on developing electronic communication methods to ensure the required development of communication patterns in the company , preparing good programs to develop informal and cross-sectional communications to be comprehensive and accurate ,and increasing communication channels and their usage .

Keywords: Administrative Communications, Definiton of administrative communications, Communications process elements, Quality of decisisons, Administrative decisions

مقدمة:

وتعتبر عملية الاتصالات الإدارية جزءاً لا يتجزأ من أي منظمة نظراً لأهميته في نقل واستقبال المعلومات الداخلية والخارجية وإذ تكمن أهميتها في توفير المعلومات اللازمة للتأكد من إن العمل يسير كما هو مخطط له ويتم من خلال الاتصالات الإدارية نقل وتبادل المعلومات والآراء والخبرات في منشأه ما بين الأفراد العاملين وبين المستويات الإدارية المختلفة بهدف البحث عن السلوك المثالي وتعديل السلوك المختلفة بواسطة رسائل متبادلة تمت بهدف تحقيق الهدف التنظيمي للمؤسسة. كما أن الاتصالات الإدارية هو عمليه تبادل الأفكار والمعلومات من اجل إيجاد قيم مشتركة بين العناصر الإنسانية في المنشأة والعمليات الإدارية تقوم علي تبادل البيانات والمعلومات. وان الاهتمام بعملية الاتصالات الإدارية في المنشأة ضرورية لتنفيذ سياسها علي نطاق

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في عدم تحقيق جودة القرارات في أغلب المؤسسات مما انعكس سلباً على أداء العاملين، ولعل الأمر يرجع إلى عدم ممارسة نشاطات الاتصالات الإدارية، حيث يلاحظ أن الاتصالات الإدارية بصورة عامة في السودان بشوبها شيء من الضعف والإرتباك مما يؤدي

إلى تشويه المعلومات والقرارات. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بصورة أشمل من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر الإتصالات الإدارية على تحقيق جودة القرارات بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما مدى فعالية أنماط الإتصالات الإدارية على تحقيق جودة القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة؟
2. ما هي العلاقة بين أنواع الإتصالات الإدارية على تحقيق جودة القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة؟
3. ما تأثير عناصر الإتصالات الإدارية على تحقيق جودة القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة؟

أهمية الدراسة الي:

تأتي أهمية الدراسة في الآتي:

1. معالجة موضوع الإتصالات الإدارية وأثرها في تحقيق جودة القرارات، وما لذلك من أهمية في توفير المعلومات والبيانات الضرورية لتسهيل العمل للمساهمة في اتخاذ قرارات ناجحة.
2. مساعد المؤسسة في توضيح رسالتها والأهداف التي تصبو لها بجانب تعريف العاملين بنقاط القوة والضعف في أداؤهم.
3. إثراء المكتبة السودانية بهذا النوع من الدراسات والتي قد تكون نادرة أو قليلة حسب حدود علم الباحث.

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة لمعرفة أثر الاتصالات الإدارية على تحقيق جودة القرارات بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة، من خلال الأهداف التالية:

1. تحليل مدى فاعلية أنماط الاتصالات الإدارية على تحقيق جودة القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.
2. دراسة العلاقة بين أنواع الإتصالات الإدارية وتحقيق جودة القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.
3. معرفة تأثير عناصر الإتصالات الإدارية وتحقيق جودة القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.

فرضيات الدراسة :

من خلال مشكلة وأهداف البحث صيغت الفرضية الرئيسية التالية

الفرضية الرئيسية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وتحقيق جودة القرارات بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة. وتنبثق منها ثلاثة فرضيات هي:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإتصالات الإدارية وتحقيق جودة القرارات في الشركة.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإتصالات الإدارية و تحقيق جودة القرارات في الشركة.

3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإتصالات الإدارية وتحقيق جودة القرارات في الشركة.

منهجية الدراسة :

استخدمت الدلاسة المنهج التاريخي والوصفي في جمع المعلومات والبيانات، كما استخدم المنهج التحليلي في اختبار الفروض وتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences .

حدود الدراسة :

وتشمل هذا الحدود على الآتي:

1. الحدود المكانية: ولاية البحر الأحمر.
2. الحدود الزمانية: تعطى الدراسة والبحث والتحليل الفترة من (2012م -2022).
3. الحدود البشرية : تشمل جميع العاملين في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة محل الدراسة الميدانية في جميع المستويات التنظيمية. المصطلحات الإجرائية:

1. الإتصالات الإدارية: هي عملية ديناميكية تقوم على نقل الأفكار والمعلومات من شخص الى اخر⁽¹⁾.

2. الإتصالات في مجال الإدارة: هي عملية ارسال وإستقبال المعلومات والمشاعر والإتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الادارية المختلفة وهي عملية يشترط فيها حدوث التفاعل بواسطة مشيرات وانتخابات متبادلة بين الافراد لا تتم إلا بها فعاليات التخطيط والتنظيم والتوجيه⁽²⁾.

3. جودة القرارات: هي مدى القدرة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها أو هي مدى قدرة النظم على تحقيق أهدافه⁽³⁾.

4. القرارات الإدارية: هي الإختيار والحذر الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو اكثر من مجموعات البدائل السلوكية وهو مشار فعل يختاره متخذ القرار بإعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها⁽⁴⁾.

5. الأداء: يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلي تحقيقها⁽⁵⁾.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة نزار أحمد، (2022م)⁽⁶⁾

تناولت الدراسة دور الإتصالات التسويقية المتكاملة في تعزيز الصورة الذهنية بمراكز التدريب السودانية، وتتمثل مشكلة الدراسة في معرفة أسباب عدم تكوين و تعزيز صورة ذهنية إيجابية لمراكز التدريب بالسودان لدي عملائها الحاليين والمرقبين من المتدربين، وكيفية معالجتها عبر تنسيق وتكامل أدوات الإتصال التسويقي فيما بينها وبين الأنشطة التدريبية الأخرى. وتهدف الدراسة الي: توضيح أثر أدوات الإتصال التسويقي:(الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الإتصال التسويقي المباشر، الدعاية والنشر) في تعزيز الصورة الذهنية بمراكز التدريب السودانية. وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وفيه تمت دراسة الظاهرة كما توجد في

الواقع، ونهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ونعبر عنها كيفياً بوصفها وبيان خصائصها، طبقت الدراسة علي أربعة مراكز: (أكاديمية سوداتل للإتصالات - سوداكاد، ومركز الحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ومركز الخرطوم للتدريب المتقدم، ومركز تطوير الإدارة) تم أخذ مجتمع الدراسة كعينه ميسرة من المتدربين قوامها (300) متدرب، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج: أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإتصالات التسويقية المتكاملة وتعزيز الصورة الذهنية بمراكز التدريب السودانية، وأكدت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإعلانات و تعزيز الصورة الذهنية بمراكز التدريب السودانية. كما بينت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين البيع الشخصي و تعزيز الصورة الذهنية بمراكز التدريب السودانية. وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بالآتي: تنسيق وتكامل أدوات الترويج فيما بينها وبين الأنشطة التدريبية الأخرى لتكوين صورة ذهنية إيجابية، الإختيار الصحيح لمنايب البيع ومقدمي خدمات التدريب وتأهيلهم حتي يتسني لهم الإرتقاء بعملية البيع الشخصي، إتباع سياسات بيعية تشجيعية من خلال عروض التدريب لتزيد من إقبال المتدربين علي البرامج التدريبية.

2. دراسة محمد محمد، (2021م)⁽⁷⁾

تناولت الدراسة أثر الاتصالات الإدارية في صناعة القرارات والتميز المؤسسي بالتطبيق على شركة أرياب للتعدين 2010 - 2020. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم كفاءة القرارات في أغلب المؤسسات مما انعكس سلباً على تحقيق التميز المؤسسي، ولعل الأمر يرجع إلى عدم ممارسة نشاطات الإتصالات الإدارية، حيث يلاحظ أن الإتصالات الإدارية بصورة عامة في السودان يشوبها شئ من الضعف والإرتباك مما يؤدي إلى تشويه المعلومات والقرارات. هدفت الدراسة تحليل مدي فعالية أنماط الإتصالات الإدارية على صناعة القرارات والتميز المؤسسي بشركة أرياب للتعدين، دراسة العلاقة بين أنواع الإتصالات الإدارية وصناعة القرارات والتميز المؤسسي في شركة أرياب للتعدين، ومعرفة تأثير عناصر الإتصالات الإدارية على صناعة القرارات والتميز المؤسسي في شركة أرياب للتعدين، ومن ثم التعرف على طبيعة الإتصالات الإدارية المستخدمة في شركة أرياب للتعدين. اختبرت الدراسة الفرضيات هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإتصالات الإدارية وصناعة القرارات والتميز المؤسسي في شركة أرياب للتعدين. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإتصالات الإدارية وصناعة القرارات والتميز المؤسسي في شركة أرياب للتعدين. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإتصالات الإدارية وكفاءة القرارات والتميز المؤسسي في شركة أرياب للتعدين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين أنماط الإتصالات الإدارية وكفاءة القرارات والتميز المؤسسي في شركة أرياب للتعدين، وجد علاقة بين أنواع الإتصالات الإدارية وكفاءة القرارات والتميز المؤسسي في شركة أرياب للتعدين، إن الإتصال الكتابي يلبي تطلعات العاملين، فهو أدى لنجاح الخدمات في الشركة، تعد الشركة برامج جيدة لتطوير الإتصالات غير الرسمية والقطرية تتسم بالشمولية والدقة. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها الإستمرار في تطوير الإتصال الكتابي لضمان مزيد من النجاح للخدمات في الشركة، التركيز على تطوير أساليب الإتصال الإلكتروني لضمان التطور لأنماط الإتصالات بالشكل

المطلوب في الشركات، ضرورة إعداد برامج جيدة لتطوير الإتصالات غير الرسمية والفُطرية لتتسم بالشمولية والدقة. زيادة قنوات الإتصال واستخدامها في التغذية الراجعة لزيادة تطور أساليب الإتصال بالشركات.

3.دراسة ثريا محمد الحسن، (2019م)⁽⁸⁾

تناولت الدراسة أثر القرار الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم مقدرة قطاع صناعة الزيوت النباتية على الإستفادة من الإمكانيات التي يمتلكها إذ يعاني من الإفتقار إلى الكوادر الادارية المؤهلة وتذبذب الإنتاج الزراعي من الحبوب الزيتية والذي يؤثر على المنتج إضافة إلى عدم مقدرة المؤسسات التمويلية على توفير التمويل الكافي. هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية القرار الإستراتيجي ودوره في استثماريه وتقدم الصناعة والحاجة للعمل به في المشاريع الصناعية المحلية، وتقييم أداء صناعة الزيوت النباتية وتحديد المعوقات التي تواجه هذه الصناعة والدور الذي يمكن أن تلعبه إذا وجدت الإهتمام المدروس. قامت الدراسة على إختبار الفروض التالية: عدم وجود علاقة بين القرار الإستراتيجي وأداء صناعة الزيوت، تأثير الموقع على صناعة الزيوت من حيث (البعد والقرب) من مناطق إنتاج المادة الخام، إمكانية إستغلال الطاقة القصوى في صناعة الزيوت بتوفير مدخلات الإنتاج، وجود علاقة بين التكنولوجيا التي تساهم في القرارات الإستراتيجية وأداء صناعة الزيوت النباتية، وجود علاقة بين التمويل وتحديث صناعة الزيوت النباتية. لإختبار الفروض إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. خرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها: إفتقار قطاع الزيوت النباتية الى الرؤية المستقبلية للقرارات وهذا نتيجة لإفتقاره إلى الكوادر الإدارية المؤهلة التي تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي، يغلب على القطاع إستخدام التخطيط قصير الأجل للتكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة، تعتبر العاصمة القومية الموقع الأفضل لصناعة الزيوت النباتية وذلك لتوفر معظم الخدمات الضرورية لقيام الصناعة، تعامل القطاع مع الوسيط في توزيع السلعة بدلا من التعامل مع المستهلك مباشرة أدى إلى إرتفاع أسعار المنتج مما أثر على مقدرة المنتج المحلي في المنافسة. قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها: ضرورة توفير التمويل الخارجي لصناعة الزيوت، التنسيق بين القطاع الزراعي والصناعي، ضرورة توفر الوعي الإداري اللازم، ضرورة دعم الدولة لترقية وتطوير صناعة الزيوت.

4.دراسة محمد أيوب، (2018م)⁽⁹⁾

تناولت الدراسة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. تمثلت مشكلة الدراسة في صعوبة صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية دون النظر من قبل الإدارة العليا لخصائص التخطيط الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى في المنطقة الوسطى. هدفت الدراسة لمعرفة أسس وكيفية صنع القرارات الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي في المنشآت. افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات الإستراتيجية الإدارية الإستراتيجية للموارد البشرية. ولأختبار هذه الفرضية اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي، والمنهج الإستنباطي. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. من أهم نتائج الدراسة إن ازدياد عمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي وخبرتهم في

مجال العمل الإداري له ارتباط واضح بأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. من أهم توصيات الدراسة أهمية أخذ هذه الصفات بعين الاعتبار عند اختيار قياداتها، ضرورة الإهتمام بتدريب العاملين والقيادات العليا على القيام بعمليات التخطيط و

5.دراسة افور السادات، (2018م)⁽¹⁰⁾

تناولت الدراسة أثر الاتصال الإداري على الأداء بالتطبيق على شركة ميتو للاستثمار المحدودة. تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب المشكلات في المؤسسات ترجع الى سوء فهم ممارسة الاتصالات الادارية بين الإدارة والعاملين. وتهدف الدراسة إلى بيان أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من حيث سرعة الاداء، توفر المعلومات ومعالجتها، إتخاذ القرار المناسب، التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية، تحقيق اهداف المؤسسة. وتمثلت الفرضية الرئيسية في أن هناك علاقة بين الإتصال الإداري في شركة ميتو للإستثمار والأداء، وللإجابة على هذه الفرضية استخدم الباحث المنهج الاستنباطي والوصفي التحليلي بالإضافة للمنهج التاريخي. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الاتصالات تؤثر على الأداء بالشركة، هنالك برامج تدريبية لازمة لتنمية مهارات العاملين على إستخدام تقنيات الاتصال. قلة الدعم الفني للاتصالات في ادارات وأقسام الشركة. ضعف قدرة بعض العاملين بالشركة لمواكبة التطور التقني في وسائل الاتصال. كما أوصت الدراسة توفر الموارد المالية والكوادر البشرية والامكانيات الفنية اللازمة لتأمين وتشغيل وصيانة تقنيات الاتصال الحديثة بالشركة وفروعها. تزويد العاملين بورات تدريبية متقدمة في مجال تشغيل وصيانة تقنيات الاتصال وكيفية مواجهة مشكلات الاتصال. حث الادارة العليا بالشركة لدعم خطط تحديث وسائل الاتصال.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور على النحو التالي: المحور الأول الإطار المنهجي، المحور الثاني الإطار النظري، المحور الثالث الدراسة التطبيقية، المحور الرابع الدراسة الميدانية، الخاتمة وذييل البحث بقائمة من المصادر والمراجع والملاحق.

أولاً: الأطار النظري: وفيه يتناول الباحث الإتصالات الإدارية والقرارات الإدارية على النحو التالي:

أ.الإتصالات الإدارية:

مفوم الاتصال:

الاتصال لغوياً من يتصل أي يبلغ، يفشي، أو ينقل إلى الآخرين بأي وسيلة، هو اسم من الفعل (يتصل،) (Communication). والاسم في اللغة العربية يعني المعلومات المبلغة، أو الرسالة الشفوية أو الخطية، أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات. وتستخدم كلمة (اتصال) بصيغة المفرد للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل الأفكار والمعلومات⁽¹¹⁾.

فالالاتصال هو ظاهرة اجتماعية تُحول المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة، وهو العنصر الأساس للتقارب والتفاعل الاجتماعي وتقليص الفجوات وتقريب وجهات النظر بين أفراد التنظيم وربط المنظمة بالبيئة الخارجية⁽¹²⁾. وورد تعريف الاتصال في معجم مصطلحات الإدارة العامة بأنه « العملية التي يتم بمقتضاها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني والتعليمات

والآراء من شخص إلى آخر، أو من شخص إلى جماعة أو العكس، أو من جماعة إلى أخرى بالطريقة التي يستوعبها ويستفيد منها الجميع ويستكملون ما لديهم من نقص⁽¹³⁾. وهناك من يُعرف الاتصالات بأنها «فهم ما هو غير مرئي وما هو مخفي، وأنها عملية شخصية تتضمن تبادل السلوكيات⁽¹⁴⁾. ويمكن أن تُعرف عملية الاتصال الإداري بأنه "الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية للتنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى لغرض أدائها لوظائفها الإدارية الأساسية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة من خلال نقل وفهم المعاني والأفكار والأوامر.

في هذه الدراسة يمكن إستخلاص تعريف للاتصال الإداري بأنه عملية اجتماعية إدارية منظمة وهادفة تتم بين طرفين (شخصين أو مجموعتين) يتم خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق وسائط معينة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

عناصر وأبعاد عملية الإتصال:

كي تكتمل عملية الاتصال وتتم بشكل فعال ومؤثر، تتطلب عدداً من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن إتمام عملية الإتصالات، ويتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الإتصال على أربعة عناصر أساسية هي المرسل، والرسالة، والمستقبل، والقناة، وتعطي هذه العناصر تسميات مختلفة من باحث لآخر، وإن اختلفت تسمياتها إلا أنها تعني شئ نفسه عند الجميع، والعناصر والمكونات الأساسية لعملية الإتصال هي⁽¹⁵⁾:

1. المرسل:

وهو الشخص الذي يبدأ عملية الإتصال ويكون على عاتقه تحديد الهدف من الإتصال واختيار الفكرة ثم يصوغ الرسالة ويحدد رموزها، وأخيراً يقوم بإرسالها عن طريق أي وسيلة أو قناة يراها انصب لنقل المعنى والمرسل هو مصدر الرسالة، وقد يكون المرسل موظفاً يتكلم مشافهة أو يكتب أو يقرأ من كتاب، وقد يكون مديراً يصدر التعليمات وقد يكون مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ما، وتزداد فاعلية المرسل في عملية الإتصال كلما كان قادراً على جذب إهتمام المستقبل. والمسئل يتاثر بعدد من العوامل التي تؤثر على فاعلية الإتصال منها⁽¹⁶⁾:

أ. شخصية المرسل واتجاهاتهم وميولهم ورغباتهم.

ب. مهارة المرسل ومستوى معرفتهم وخبراتهم وثقافتهم.

ج. المستوى الاجتماعي والوظيفي للمرسل.

2. الرسالة:

وهي التمثيل الملموس للمعنى أو أي معلومات أخرى ينوي المرسل إرسالها، وتكون على ثلاث أنواع: اللفظية وغير اللفظية والمكتوبة. ويستخدم في نقل هذه الأنواع الثلاثة من الرسائل الأساليب العادية أو التكنولوجية. ولكي تصل الرسالة بالمعنى المطلوب فلا بد أن تتوافر فيها عدة صفات هي البساطة، التنظيم، التكرار، التركيز، وتعلقها بالموضوع. وهي جوهر عملية الإتصال وبدونها لا يكون هناك إصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف واستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة تتناسب مع مقدرة المرسل اللغوية. ومن صفات الرسالة الجيدة ما يلي⁽¹⁷⁾:

- أ. الوضوح: وتعني استخدام كلمات واضحة والمعني وسهولة الفهم بحيث تتناسب مع مقدرة مستقبل الرسالة العقلية، ولها معنى وتفسير واحد.
- ب. الإيجاز والإختصار وعدم الأطناب الذي لامبر له والدخول في صلب الموضوع بشكل مباشر.
- ج. اللطف والتهديب: أي استخدام أسلوب مهذب ولطيف في التحدث والكتابة، وإستخدام الكلمات الإيجابية.
- د. الشمول: أن تحوي الرسالة جميع جوانب الموضوع وعدم إهمال أى جزء منها بقدر الإمكان.
- هـ. الدقة: أى مراجعة الرسالة لتصحيح الأخطاء الإملائية والقواعدية إن وجدت.

3.المستلم:

إذ يقوم بعملية ترجمة وتفسير رموز الرسالة إلى معنى مفيد بالاعتماد على خبرتهم ومعرفتهم وقوى الإدراك لديهم. وهو الشخص أو الجهة التي تُوجَّه إليه الرسالة ويقوم بتحليل رموزها وتفسير محتواها وفهم معناها. ويكون المستقبل شخصاً واحداً أو مجموعة من الأشخاص لذلك يمكن أن نطلق على المستقبل الفئة المستهدفة من عملية الإتصال والجماعة في آن واحد. وهناك عدداً من العوامل التي تزيد من قدرة المستقبل على فهم الرسالة وفك رموزها منها⁽¹⁸⁾:

- أ. وجود لغة مشتركة ومفهومة بين الطرفين في عملية الاتصال، بحيث يستطيع مستقبل الرسالة فك رموزها والتعرف على هدف المرسل منها.

- ب. توفر درجة مقبولة من الإنسجام والتوافق الفكري بين المرسل والمستقبل بحيث تدفع مستقبل الرسالة إلى الإهتمام بمحتواها.
- ج. وجود خبرة ومعرفي لدى مستقبل الرسالة بموضوعها وما أحتوت عليه من أفكار ومعلزمات بحيث يسعل التفاعل معها، وإبداء رد الفعل المناسب إتجاهها.

4.التغذية الراجعة:

وهو رد فعل واستجابة المستلم للمرسل. ويُعد هذا العنصر في عملية الاتصال الجزء المفيد إذ انه يعطي معلومات فيما إذا كان المستلم قد فسّر رموز الرسالة بصورة صحيحة من عدمها. ويقصد بها جميع ردود الأفعال التي تحدث لدى المستقبل، ويتمكن المرسل على أساسها معرفة الأثر الذي نتج عن الرسالة⁽¹⁹⁾ والتغذية الراجعة هي الإستجابة بقبول الرسالة أو رفضها أو رد فعل المستقبل على الرسالة وقد تكون الإستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة، وقد تكون إيجابية أو سلبية⁽²⁰⁾:

5.قنوات الاتصال:

حيث تنتقل الرسائل في المنظمات عبر قنوات ومسارات متعددة. فقد تكون قناة الاتصال رسمية محددة في خريطة الهيكل التنظيمي، أو غير رسمية من خلال تبادل الموظفين للمعلومات والآراء مع أقرانهم أو مع شاغلي المستويات الوظيفية الأعلى. كذلك قد تكون القنوات هابطة من أعلى، أو تكون صاعدة من أدنى، أو قد تكون أفقية، أو قد تكون مائلة بين الدوائر المختلفة. وأن قناة الاتصال تمثل مجموعة من الرموز المستخدمة في نقل المعاني التي تتضمنها الرسالة ومن أبرز القنوات الاتصالية⁽²¹⁾:

أ. اللغة اللفظية: هي الأداة الأساسية للقنوات في التواصل.
ب. اللغة غير اللفظية: وتضم الإشارات والحركات (حركة اليدين والرأس).
ج. اللغة الفسيولوجية الانفعالية كملامح الوجه والنظرات.
إذا ما نظرنا للإتصال على أنه عملية إجتماعية وفي إطار المنظور السلوكي لهذه العملية فإن الإتصال يتضمن العناصر والخطوات التي يوضحها الشكل (1/2)، وتسלט الضوء على هذه العناصر والخطوات.

تبدأ عملية الإتصال حينما يكون هناك شخص (مرسل / مصدر) يرغب بالإتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة بقصد إثارة سلوك محدد، ويمكن أن يكون المرسل أو المستقبل فرداً (رئيساً أو مسؤولاً أو زميلاً) أو جماعة أو منظمة. ويفترض في هذه الفكرة ما يلي⁽²²⁾:

1. ان يتعلق موضوع الفكرة بمصلحة طرف آخر أو عمله أو إهتمامه (وهوالمستقبل).
2. أن يكون من حق المرسل أو اختصاصه أو قدرته الإتصال يصاحب المصلحة (المستقبل) وتسليمه الرسالة أو إبلاغها له.

3. ان يكون موضوع الفكرة مشروعاً، وبإستطاعة المستقبل فهمها.
يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وموضوعها، أي ترجمة الفكرة الذهنية إلى لغة أو رموز يمكن فهمها من قبل الآخر (المستقبل)، يومكن ترجمة (ترميز) الفكرة بإستخدام الكلمات والأرقام والرسومات والاشكال والصور والإشارات والتلميحات غير اللفظية⁽²³⁾؛ وتتأثر عملية صياغة وبلورة الفكرة بعوامل كثيرة ومن أهمها: مدى فهم وإدراك المرسل للموضوع أو الموقف أو الحالة التي تدور حولها الفكرة، وتتأثر كذلك بشخصية المرسل وقيمه واتجاهاته وحاجاته، كما ان إدراك المرسل للمستقبل (شخصيته وقيمه واتجاهاته)، وكذلك قدرات المرسل ومهاراته الإتصالية تؤثر فيتميز الفكرة. وتتأثر عملية اختيار الوسيلة (القناة) التي تتم بواسطتها إرسال الرسالة بعوامل ومن بينها طبيعة موضوع الرسالة، والغرض منها، وهدفها، ونوع وطبيعة المستقبل الذي سستوجه إليه الرسالة، ومدى قرب المستقبل وبعده، وعامل الزمن فيما يتعلق بنشر الرسالة، والاهتمامات والأولويات الشخصية. لكل وسيلة مزاياها وعيوبها، فالإتصال المباشر وجهاً لوجه يفيد في القضايا والمواضيع الحساسة، والتي تطلب تغذية راجعة وتفاعلاً مكثفاً أما الهاتف فهو مناسب وسريع وخاص ولكنه يفتقر للمعلومات غير اللفظية (الجسمانية) ومع ان كتابة المذكرات والرسائل يتطلب وقتاً ولكنها وسيلة جيدة حين يصعب مواجهة الطرف الثاني، وحينما يقتضي الأمر تحقيق الرسمية وتوافر وثيقة مكتوبة وحينما لا يكون اللقاء المباشر ضرورياً لتسهيل عملية الفهم⁽²⁴⁾.

اختبار الفرضيات:

تناول الباحث في هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة ومن خلال نموذج الدراسة يمكن صياغة وفرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وجودة القرارات بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة، وتنبثق منها ثلاثة فرضيات هي:

4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة.
 5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة.
 6. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة.

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في لشركة. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (أنماط الإتصالات الإدارية) والمتغير التابع ويمثله (جودة القرارات) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (26/3)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين جودة الإتصالات الإدارية وجودة القرارات

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات
0.000	5.21	0.56	العلاقة بين أنماط الإتصالات الإدارية وجودة القرارات
		0.82	معامل الارتباط (R)
		0.67	معامل التحديد (R ²)
		34.2	F
		0.000	Sig F

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2024م.

يتضح من الجدول (26/3):

- وجود ارتباط طردي قوى بين أنماط الإتصالات الإدارية وجودة القرارات بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
 *بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82). وقيمة معامل الانحدار (0.56) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين أنماط الإتصالات الإدارية وجودة القرارات. وعليه فإن إحداث تغيير في أنماط الإتصالات الإدارية بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى جودة القرارات بنسبة (5.6)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.
- تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (26/4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (أنماط الإتصالات الإدارية) على المتغير التابع (جودة القرارات) حيث بلغ معامل التحديد (0.67) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (أنماط الإتصالات الإدارية) يؤثر في جودة القرارات بنسبة (67)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (33)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (وجودة القرارات) والمتغير المستقل (أنماط الإتصالات الإدارية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (5.21) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (34.2) بمستوى معنوية (0.007). وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (أنواع الإتصالات الإدارية) والمتغير التابع ويمثله (جودة القرارات) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (27/3)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أنواع الإتصالات الإدارية وجودة القرارات

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الثانية
0.000	6.87	0.71	العلاقة بين أنواع الإتصالات الإدارية وجودة القرارات
		0.87	معامل الارتباط (R)
		0.76	معامل التحديد (R ²)
		47.2	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2024م

يتضح من الجدول (27/3):

1. وجود ارتباط طردي قوى بين أنواع الإتصالات الإدارية وجودة القرارات بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87) وقيمة معامل الانحدار (0.71) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين أنواع الإتصالات الإدارية وجودة القرارات. وعليه فإن إحداث تغيير في أنواع الإتصالات الإدارية بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى جودة القرارات بنسبة (7.1)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (27/4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (أنواع الإتصالات الإدارية) على المتغير التابع (جودة القرارات) حيث بلغ معامل التحديد (0.76) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (أنواع الإتصالات الإدارية) يؤثر في جودة

القرارات بنسبة (76)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (24)%.
3.

كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (جودة القرارات) والمتغير المستقل (أنواع الإتصالات الإدارية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (47.2) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (عناصر الإتصالات الإدارية) والمتغير التابع ويمثله (جودة القرارات) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (28/5)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين عناصر الإتصالات الإدارية وجودة القرارات

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات
0.000	8.60	0.86	العلاقة بين عناصر الإتصالات الإدارية وجودة القرارات
		0.91	معامل الارتباط (R)
		0.82	معامل التحديد (R ²)
		74.05	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2024م

يتضح من الجدول (28/5):

1/ وجود ارتباط طردي قوى بين عناصر الإتصالات الإدارية وجودة القرارات بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.91). وقيمة معامل الانحدار (0.86) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين عناصر الإتصالات الإدارية وجودة القرارات. وعليه فإن

إحداث تغيير في عناصر الإتصالات الإدارية بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى جودة القرارات بنسبة (8.6)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (28/4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر الإتصالات الإدارية) على المتغير التابع (جودة القرارات) حيث بلغ معامل التحديد (0.82) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (عناصر الإتصالات الإدارية) يؤثر في جودة القرارات بنسبة (82)% . بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (18)% .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحقيق القرارات) والمتغير المستقل (عناصر الإتصالات الإدارية) وفقا « لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (74.05) بمستوى معنوية (0.000).

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة) يعتبر فرض مقبول .

الخاتمة :

اظهرت نتائج هذه الدراسة ان الاتصالات الادارية الفعاله تعد عنصرا اساسيا في دعم جودة القرارات الادارية داخل المؤسسات اذ تسهم في وضوح المعلومات وسرعة تداولها وتقليل احتمالات الخطا او سوء الفهم .

كما تبين ان وجود نظام اتصال منظم ومفتوح بين المستويات الادارية المختلفة يعزز ويزيد من دقته وفعاليتته وبناء علي ذلك توصي الدراسة بضرورة تطوير قنوات الاتصالات الاداري وتعزيز ثقافة التواصل المؤسسي كاحد المداخل المهمة لتحسين كفاءة الاداء الاداري واتخاذ القرارات السليمة.

النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية خرج البحث بالنتائج التالية:

1. وجود علاقة بين أمطالات الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.
2. توجد علاقة بين أنواع الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.
3. وجود علاقة بين عناصر الإتصالات الإدارية وجودة القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.
4. أن الإتصال الشفهي يمثل الحلقة الرئيسية بين المدراء والعاملين.
5. أدت التغذية الراجعة إلى زيادة تطور أساليب الإتصال بالشركة من خلال القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية والتكيف معها.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي:

1. الإستمرار في تطوير الإتصال الكتابي لضمان مزيد من النجاح للخدمات في الشركة.
2. التركيز على تطوير أساليب الإتصال الإلكتروني لضمان التطور لأهماط الإتصالات بالشكل المطلوب في الشركة.
3. ضرورة إعداد برامج جيدة لتطوير الإتصالات غير الرسمية والقُطرية لتتسم بالشمولية والدقة.
4. ضرورة زيادة قنوات الإتصال واستخدامها في التغذية الراجعة لزيادة تطور أساليب الإتصال بالشركة.
5. ضرورة توفير مصادر معلومات للعاملين تساعد على اكتساب المعرفة بإتخاذ القرارات.

الهوامش:

- (1) علي محمد شمو، اساليب الاتصالات الادارية ومهاراته ، (الخرطوم: جامعه السودان المفتوحة، 2004م). ص، 17
- (2) زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم الإداري، الطبعة الأولى، (الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة، 2005م)، ص 185
- (3) كاسر نصر منصور : الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الاداريه. الطبعة الأولى. (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 43
- (4) حسين حسن عمارة ، العملية الإدارية ، ط 1 (مصر ، دار القلم للنشر، 1980) ص 35.
- (5) عقله محمد المبيضين واسامة جرادات، التدريب الادارى الموجه بالاداء (الاردن: معهد الادارة العامة، 2001) ص 41
- (6) نزار أحمد مختار محمد، دور الإتصالات التسويقية المتكاملة في تعزيز الصورة الذهنية بالتطبيق علي مراكز التدريب، (رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2022م
- (7) محمد محمد طاهر أوكير. أثر الاتصالات الإدارية في صناعة القرارات والتميز المؤسسي بالتطبيق علي شركة أرياب للتعيين 2010 - 2020، (رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2021م.
- (8) ثريا محمد الحسن حميدة عمر، أثر القرار الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، 2019م.
- (9) محمد أيوب، اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال)، جامعة الملك سعود، 2018م.
- (10) انور السادات علوب علي، أثر الاتصال الإداري على الأداء بالتطبيق على شركة ميتو للاستثمار المحدودة، (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال)، جامعة امدرمان الاسلامية، 2018م.
- (11) زهراء المنجي، الاتصالات الادارية في أجهزة الخدمة المدنية سلطنة عمان (دراسة تحليلية)، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الاردنية ،(عمان ،الاردن، ٢٠٠٣)، ص ٧٨
- (12) شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي،(عمان ،الاردن، الحامد للنشر، ٢٠٠٠)، ص ٣٢٦
- (13) إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة ، الطبعة الأولى، (بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، والتوزيع، ١٩٩٨)، ص ١٨
- (14) Singh ,Nirmal , (2001) ,Organizational Behavior Concepts ,Theory And Practices, Managing People And Organization In The21 st Century ,Deep & Deep Publications PVT ,LTD .New Delhi ,p868
- (15) غزي فرحان أبو زيتون. الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات»، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٧)، ص ٦٨
- (16) المرجع السابق، ص 67.
- (17) محمد الصيرفي وحامد عبد الغني، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، (البحرين: مؤسسة لورد، ٢٠٠٦)، ص ٩١

- (18) هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمهم وأساسياتهم ومهاراتهم، (مصر، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، ٢٠٠٧)، ص 54.
- (19) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، (عمان: دار أسامة للنشر، ٢٠٠٩)، ص 78.
- (20) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، الطبعة الأولى، (عمان: دار حامد، ٢٠٠٨م)، ص 162
- (21) محمد عبدالله، التواصل في الأجهزة الحكومية، (الرياض: ةمعهد الإدارة العامة، ٢٠٠٧)، ص ٥٨
- (22) صالح مهدي العامري، وظاهر محسن الغالبي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، (الأردن، دار وائل، 2008م)، ص 176
- (23) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠)، ص ٩٨
- (24) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (عمان: مكتبة الشروق، ١٩٩٣م)، ص 15.

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- (1) إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، والتوزيع، ١٩٩٨م.
 - (2) إبراهيم عبيدات . مبادي التسويق. بيروت : الجامعة الأردنية، 2009م.
 - (3) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م.
 - (4) احمد محمد أبو المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات - المعلومات - القرارات، الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨م.
 - (5) إسماعيل الشطي وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، الرياض: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٤م.
 - (6) أنس عبدالباسط عباس، إدارة الأعمال وفقاً للمنظور المعاصر، عمان: دار المسيرة للنشر، 2011م.
 - (7) ثامر البكري، «الاتصالات التسويقية والترويج»، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
 - (8) حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.
 - (9) حسين حسن عمارة، العملية الإدارية، ط 1، مصر: دار القلم للنشر، 1980م.
 - (10) خالد يوسف وآخرون، أسس الإدارة الدولية، القاهرة: المركز القومي للنشر، 2006م.
 - (11) ختام العناتي والعياصرة، علي. الإتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر، 2007م.
 - (12) ربحي عليان، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
 - (13) ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.
 - (14) زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم الإداري، الطبعة الأولى، الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة، 2005م
 - (15) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، ط2، القاهرة: مطبعة العشري، 2005م.
 - (16) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر، ٢٠٠٩م.
 - (17) شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، الاردن، الحامد للنشر، ٢٠٠٠م.
 - (18) صالح مهدي العامري، وظاهر محسن الغالبي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل، 2008م.
 - (19) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة واتخاذ القرار، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008م.
 - (20) عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال وأسسها النفسية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.
- ثانياً: الدوريات العلمية:
- (1) زهراء بنت سيف المنجي، «الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العُمانية/ دراسة تحليلية»، الإداري، السنة ٢٦، عدد ٩٦، ٢٠٠٤م.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

- (1) أمل علي محمد سليمان. سياسات تسعير السلع بالتركيز على الأسواق الحرة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية جامعة أم درمان الإسلامية، 1997م.
- (2) الأميرة العوض عبد الله حمد. أثر الحوافز على أداء العاملين في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، 1999م.
- (3) انور السادات علوب علي، أثر الاتصال الإداري على الأداء بالتطبيق على شركة ميتو للاستثمار المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة امدرمان الاسلامية، 2018م.
- (4) ثريا محمد الحسن حميدة عمر، أثر القرار الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، 2019م.
- (5) زهراء المنجي، الاتصالات الادارية في أجهزة الخدمة المدنية سلطنة عمان (دراسة تحليلية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، ٢٠٠٣م.
- (6) صلاح معتوق رمضان، تقييم أثر الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين (دراسة تطبيقية على بنك الخرطوم)، خلال الفترة من 2006-2000م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2007م،
- (7) محمد أيوب، اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2018م.
- (8) محمد محمد طاهر أوكير. أثر الاتصالات الإدارية في صناعة القرارات والتميز المؤسسي بالتطبيق على شركة أرياب للتعيينين 2010 - 2020. رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2021م.
- (9) نزار أحمد مختار محمد، دور الإتصالات التسويقية المتكاملة في تعزيز الصورة الذهنية بالتطبيق علي مراكز التدريب، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2022م.

رابعاً: التقارير والنشرات والأدلة:

- (10) الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة. الدليل الرسمي. معرض الخرطوم الدولي، 1996م.
- (11) نشرات ودوريات الأسواق الحرة . الخرطوم، 1993م.
- (12) نشرات ودوريات الأسواق الحرة، 1995.

خامساً: الكتب الأجنبية:

- (13) Singh ,Nirmal , (2001) ,Organizational Behavior Concepts ,Theory And Practices, Managing People And Organization In The21 st Century ,Deep & Deep Publications PVT ,LTD .New Delhi ,p868