

**دور الاتصالات الإدارية في تعزيز فعالية القرارات في
المؤسسات.**

اعداد:

عبير محمد المطيري

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

2025

الفهرس

4	ملخص البحث (بالغة العربية)
5	Abstract (English)
6	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
6	المقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
النظرية	1. الأهمية
8	
العملية	2. الأهمية
9	
10	أسئلة الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	فرضيات الدراسة
11	نموذج البحث
11	نبذة عن مجال التطبيق:
12	الهيكل المقترح للبحث
15	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	مقدمة
15	المبحث الأول: الاتصالات الإدارية
15	1. مفهوم وأهمية الاتصالات الإدارية
16	2. أنواع الاتصال الإداري:
17	3. خصائص الاتصالات الفعالة
17	4. معوقات الاتصال الإداري
17	المبحث الثاني: فعالية القرارات الإدارية
17	1. مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار
18	2. أنواع القرارات الإدارية
18	3. مراحل وخطوات اتخاذ القرار
19	4. مفهوم فعالية القرارات ومؤشراتها
19	المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات
20	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
23	خاتمة
24	الفصل الثالث: منهجية الدراسة

24	المقدمة
24	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
25	تصميم البحث
25	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
26	طريقة جمع البيانات
26	أنواع البيانات
26	أداة جمع البيانات:
27	إجراءات التحليل الإحصائي
28	حدود الدراسة
29	استبانة دراسة: دور الاتصالات الإدارية في تعزيز فعالية القرارات في المؤسسات
37	الفصل الرابع التحليل الإحصائي وتفسير النتائج
37	1. وضوح الاتصالات الإدارية
38	2. دقة المعلومات المتبادلة
39	3. شمولية الاتصالات الإدارية
39	4. التوقيت المناسب للاتصالات
40	5. التغذية الراجعة
41	ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (فعالية القرارات)
41	1. جودة القرارات
42	2. سرعة اتخاذ القرارات
42	3. قبول القرارات
43	4. كفاءة تنفيذ القرارات
44	ثالثاً: اختبار الفرضيات (مع تعليق موسع)
47	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
47	مقدمة
47	أولاً: استنتاجات الدراسة
48	ثانياً: توصيات الدراسة
48	1. توصيات متعلقة بنظام الاتصالات (المتغير المستقل):
48	2. توصيات متعلقة بفعالية القرارات (المتغير التابع):
48	ثالثاً: المقترحات البحثية المستقبلية
49	خاتمة البحث
49	المراجع:

ملخص البحث (باللغة العربية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية بأبعادها (الوضوح، الدقة، الشمولية، التوقيت، والتغذية الراجعة) في تعزيز فعالية القرارات الإدارية (الجودة، السرعة، القبول، وكفاءة التنفيذ) في "مؤسسة النخبة للإدارة والخدمات المؤسسية". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسة.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات، حيث تبين أن تحسين قنوات الاتصال يساهم بشكل مباشر في رفع جودة القرارات وسرعة تنفيذها. كما أظهرت النتائج أن "التوقيت" و"الوضوح" هما أكثر الأبعاد تأثيراً على كفاءة التنفيذ، بينما كشفت النتائج عن حاجة المؤسسة لتعزيز الاتصال الصاعد (التغذية الراجعة) لزيادة قبول الموظفين للقرارات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة اتصال رقمية حديثة، وتفعيل سياسة الباب المفتوح لتعزيز المشاركة في صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية، فعالية القرارات، جودة القرار، التغذية الراجعة، مؤسسة النخبة.

Abstract (English)

This study aimed to identify the role of administrative communications in its dimensions (Clarity, Accuracy, Comprehensiveness, Timeliness, and Feedback) in enhancing the effectiveness of administrative decisions (Quality, Speed, Acceptance, and Implementation Efficiency) at "Al-Nukhba for Management and Institutional Services." The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of the organization's employees.

The results revealed a statistically significant positive correlation between the effectiveness of administrative communications and the effectiveness of decisions. The findings indicated that improving communication channels directly contributes to enhancing decision quality and implementation speed. Moreover, "Timeliness" and "Clarity" were found to be the most influential dimensions on implementation efficiency. However, the results highlighted a need for the organization to strengthen upward communication (Feedback) to increase employee acceptance of decisions. The study recommended adopting modern digital communication systems and implementing an "Open-Door Policy" to enhance participation in the decision-making process.

Keywords: Administrative Communications, Decision-Making Effectiveness, Decision Quality, Feedback, Al-Nukhba Institution.

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعدّ المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها نُظُمًا اجتماعية معقدة تعتمد في بقائها وتطورها على قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وفي صميم هذه النظم، تكمن عمليتان حيويتان تتشابكان بشكل وثيق: الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات. فالأولى هي الشريان الذي يغذي المؤسسة بالمعلومات، والأفكار، والتوجيهات، والتغذية الراجعة، بينما تُشكل الثانية جوهر العمل الإداري، حيث تُحدد المسارات المستقبلية وتُوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف (Drucker, 2007). لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح أو حتى تستمر في بيئة اليوم الديناميكية دون وجود نظام فعال للاتصالات يُسهم في تعزيز جودة وفعالية قراراتها.

تُعد الاتصالات الإدارية أحد العناصر الجوهرية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية. فعملية الاتصال مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتفاعل الإنساني داخل المنظمة، حيث تهدف إلى تحقيق التواصل الفعال، ونقل وتبادل المعلومات، والخبرات، والأحداث بين جميع الأطراف المعنية (العثيمين، 2004). وبدون وجود شبكة اتصالات منظمة وفعالة، يصبح من الصعب نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في المؤسسة، مما يؤثر على فهمهم واستيعابهم للحقوق والواجبات والأدوار المنوطة بهم، وبالتالي يحد من إنتاجية وفاعلية المؤسسة (العثيمين، 2004). وتبرز أهمية الاتصالات كوسيلة يعتمدها المديرون لتطوير العمل في المنظمة باتجاه بلوغ الأهداف، فضلاً عن تقديم المعلومات والقرارات وتفسيرها، سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها (كردي، ٢٠١٠). في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات، من المنافسة الشرسة إلى التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المستمرة، تزداد أهمية اتخاذ قرارات صائبة وفي الوقت المناسب. يتطلب ذلك تدفقاً مستمراً ودقيقاً للمعلومات من جميع مستويات المؤسسة وإليها، ومن بيئتها الخارجية وإليها. هنا يبرز الدور المحوري للاتصالات الإدارية، فهي ليست مجرد وسيلة لنقل الرسائل، بل هي عملية تفاعلية تُسهم في بناء الفهم المشترك، وتنسيق الجهود، وحل المشكلات، والتحفيز، وفي النهاية، اتخاذ قرارات مستنيرة (كنعان، ٢٠٠٧).

تُشكل عملية اتخاذ القرار جوهر الممارسة الإدارية، حيث تُعتبر مفتاحاً لحل المشكلات واستغلال الفرص. إن القرارات الفعالة هي تلك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الموارد وبأعلى كفاءة ممكنة. وعلى النقيض، فإن القرارات الضعيفة أو غير الفعالة يمكن أن تؤدي إلى

هدر الموارد، تدهور الأداء، وحتى فشل المؤسسة بأكملها. تُعزى العديد من القرارات غير الموفقة إلى ضعف في نظام الاتصالات، سواء كان ذلك بسبب نقص المعلومات، أو سوء فهم للبيانات المتاحة، أو عدم مشاركة الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار (جراحبة، ٢٠٠٣).

تُشير الأدبيات الإدارية إلى أن الاتصالات الإدارية الفعالة تُسهم في تعزيز فعالية القرارات من خلال عدة جوانب. أولاً، تُوفر الاتصالات المعلومات الدقيقة والشاملة التي تُعدّ أساساً لاتخاذ أي قرار رشيد. فبدون معلومات كافية وموثوقة، يصبح القرار قائماً على التخمين أو الخبرة الشخصية فقط، مما يزيد من مخاطر الفشل (محمود طلعت، ٢٠٠٣). ثانياً، تُمكن الاتصالات من تبادل الآراء والأفكار والخبرات بين الأفراد والفرق، مما يُثري عملية صنع القرار ويُتيح النظر في حلول بديلة ومبتكرة. ثالثاً، تُسهم الاتصالات في بناء التوافق والقبول للقرارات المتخذة، خاصة عندما يتم إشراك الأطراف المعنية في مراحل صنع القرار أو على الأقل إطلاعهم على حيثياته وأسبابه (Lunenburg, 2010). هذا القبول يُسهّل من عملية تنفيذ القرارات ويُقلل من المقاومة الداخلية. رابعاً، تُوفر الاتصالات آلية للتغذية الراجعة (Feedback)، والتي تُمكن الإدارة من تقييم نتائج القرارات المتخذة، وتحديد مدى فعاليتها، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء المستقبلي (Dessler, 2015).

ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة في تحقيق اتصالات إدارية فعالة. تتراوح هذه التحديات بين ضعف قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، إلى وجود حواجز ثقافية أو تنظيمية تُعيق تدفق المعلومات، مروراً بنقص المهارات الاتصالية لدى المديرين والموظفين، وانتهاءً بعدم الاستفادة المثلى من التكنولوجيا في تسهيل عملية الاتصال (Daft & Marcic, 2017). هذه المعوقات، إذا لم يتم التعامل معها بجدية، يمكن أن تُقوض قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات فعالة، مما يؤثر سلباً على أدائها التنافسي وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الإدراك الواسع لأهمية الاتصالات في المؤسسات، إلا أن العديد من المشكلات المتعلقة بسوء الاتصال لا تزال تُعيق فعالية القرارات المتخذة. فكثيراً ما تُعاني المؤسسات من نقص في تبادل المعلومات، أو تشويش في الرسائل، أو ضعف في قنوات الاتصال، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة أو غير مكتملة، وينتج عنه هدر في الموارد، وتراجع في الأداء، وتأثير سلبي

على معنويات العاملين. تُثار تساؤلات حول طبيعة هذه المشكلات وكيفية تأثيرها المباشر على جودة القرارات. هل تكمن المشكلة في ضعف البنية التحتية للاتصالات، أم في عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، أم في غياب ثقافة الاتصال المفتوح؟ وكيف يمكن للمؤسسات تجاوز هذه التحديات لضمان اتخاذ قرارات أكثر فعالية؟

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الاتصالات الإدارية في تعزيز فعالية القرارات في المؤسسات؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات قيد الدراسة؟
2. ما هي محددات فعالية القرارات في المؤسسات قيد الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات الإدارية وجودة المعلومات المتبادلة؟
4. هل تؤثر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية على سرعة ودقة اتخاذ القرار؟
5. ما هو تأثير التغذية الراجعة (Feedback) في عملية الاتصالات على تحسين القرارات؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية:

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بحقلي الإدارة والاتصالات التنظيمية من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة التفاعلية بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات. على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت كلا المفهومين بشكل منفصل أو بشكل جزئي، إلا أن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم فهم أكثر شمولية وتفصيلاً للكيفية التي تُؤثر بها أبعاد محددة للاتصالات الإدارية (كالوضوح، الدقة، الشمولية، والتوقيت) على مؤشرات فعالية القرارات (كالجودة، السرعة، القبول، وكفاءة التنفيذ). هذا التحليل سيعمل على سد فجوة بحثية قائمة، مما يُشكل أساساً نظرياً للبحوث المستقبلية في هذا المجال، ويُمكن الباحثين من بناء نماذج نظرية أكثر قوة تُفسر هذه العلاقة المعقدة. كما سُتُسهّم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لآليات نقل المعلومات، وكيفية تأثيرها على العمليات المعرفية والتحليلية التي تُشكل جوهر اتخاذ القرار

2. الأهمية العملية

تُقدم هذه الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق للمؤسسات على اختلاف أنواعها. فمن خلال تحديد مكامن القوة والضعف في أنظمة الاتصالات الإدارية، وتأثيرها على فعالية القرارات، يمكن للمديرين وصناع القرار تطوير استراتيجيات وبرامج لتحسين قنوات الاتصال، وتدريب الموظفين على مهارات الاتصال الفعال، وتصميم آليات أفضل لتدفق المعلومات. هذه التوصيات ستمكن المؤسسات من:

1. تعزيز جودة قراراتها: من خلال ضمان توفر المعلومات الدقيقة والشاملة في الوقت المناسب.

2. تحسين سرعة اتخاذ القرارات: عبر تبسيط قنوات الاتصال وتقليل البيروقراطية.

3. زيادة قبول القرارات: من خلال إشراك الأطراف المعنية وتعزيز الشفافية.

4. رفع كفاءة تنفيذ القرارات: عبر وضوح التوجيهات وتوفير التغذية الراجعة المستمرة.

إن تحسين هذه الجوانب سيسهم في زيادة الكفاءة التشغيلية، تقليل الهدر، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل أكثر فعالية.

أسئلة الدراسة

5. ما مدى توفر عناصر الاتصالات الإدارية الفعالة (الوضوح، الدقة، الشمولية، التوقيت المناسب) في المؤسسات؟
6. ما هو مستوى فعالية القرارات المتخذة في المؤسسات من حيث (الجودة، السرعة، القبول، التنفيذ)؟
7. هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات في المؤسسات؟
8. ما هو الدور الذي تلعبه قنوات الاتصال (الرسمية وغير الرسمية) في تعزيز أو إعاقة اتخاذ القرارات الفعالة؟
9. كيف تؤثر معوقات الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار وفعاليتها؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى فعالية الاتصالات الإدارية في المؤسسات.
2. تقييم مستوى فعالية القرارات المتخذة في المؤسسات.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات في المؤسسات.
4. تحليل تأثير قنوات الاتصال المختلفة على عملية اتخاذ القرار.
5. تحديد أبرز معوقات الاتصال الإداري التي تؤثر على فعالية القرارات، واقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها.

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات في المؤسسات.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصالات الإدارية وجودة القرارات المتخذة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة المعلومات المتبادلة وسرعة اتخاذ القرار.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية الاتصالات الإدارية وقبول القرارات من قبل العاملين.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقيت المناسب للاتصالات وكفاءة تنفيذ القرارات.

نموذج البحث

يقوم نموذج الدراسة على تحديد العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع (فعالية القرارات) بأبعاده الأربعة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الاتصالات الإدارية الفعالة (وضوح - دقة - شمولية - توقيت - تغذية راجعة)



تؤثر على فعالية القرارات الإدارية (جودة - سرعة - قبول - تنفيذ)

يوضح هذا النموذج كيف تؤثر أبعاد الاتصالات الإدارية (المتغير المستقل) بشكل مباشر على أبعاد فعالية القرارات (المتغير التابع)، حيث سيتم اختبار كل علاقة فرعية على حدة، بالإضافة إلى اختبار العلاقة الكلية بين المتغيرين.

نبذة عن مجال التطبيق:

مؤسسة النخبة للإدارة والخدمات المؤسسية

تم اختيار "مؤسسة النخبة للإدارة والخدمات المؤسسية" كحالة دراسية لتطبيق هذا البحث. وهي مؤسسة خدمية خاصة تأسست بهدف تقديم حلول إدارية متكاملة وخدمات تنظيمية لدعم كفاءة العمل المؤسسي في القطاعين العام والخاص. تتمثل أهمية اختيار هذه المؤسسة في طبيعة عملها التي تعتمد بشكل جوهري على دقة وسرعة تدفق المعلومات بين إداراتها المختلفة وعمالها.

تتبنى المؤسسة هيكلًا إداريًا وظيفيًا يضم عدة إدارات رئيسية (إدارة الموارد البشرية، إدارة الشؤون الإدارية، إدارة المشاريع، إدارة الجودة والتطوير المؤسسي)، بالإضافة إلى وحدات استشارية. هذا الهيكل يتطلب تنسيقاً عالياً وتواصلًا مستمرًا لضمان تكامل الخدمات المقدمة للعملاء واتخاذ قرارات سريعة ومدروسة لمواجهة تحديات السوق. وبالتالي، فإن دراسة واقع الاتصالات الإدارية في هذه المؤسسة وتحليل أثرها على قراراتها يوفر نموذجاً تطبيقياً غنياً ومناسباً لأهداف البحث وفرضياته.

الهيكل المقترح للبحث

لتحقيق أهداف الدراسة بشكل منهجي، يُقترح تقسيم البحث إلى خمسة فصول رئيسية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة الدراسة وأهميتها
2. مشكلة الدراسة
3. أسئلة الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. نموذج الدراسة
7. حدود الدراسة
8. مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الاتصالات الإدارية

- مفهوم وأهمية الاتصالات الإدارية
- عناصر وعملية الاتصال
- أنواع وقنوات الاتصال
- معوقات الاتصال الإداري
- أبعاد الاتصالات الإدارية الفعالة (متغيرات الدراسة)

المبحث الثاني: فعالية القرارات الإدارية

- مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار
- أنواع القرارات الإدارية ومراحلها
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
- مؤشرات قياس فعالية القرارات (متغيرات الدراسة)

المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات

المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. منهج الدراسة
2. مجتمع وعينة الدراسة
3. أداة الدراسة: تصميمها وقياس صدقها وثباتها
4. متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
5. إجراءات تطبيق الدراسة
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

- عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
- تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة
- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

- استنتاجات الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات لدراسات مستقبلية

المراجع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة

تُعد الاتصالات الإدارية حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، فهي بمثابة الجهاز العصبي الذي يربط بين مختلف أجزائها، وينقل المعلومات والأفكار والتوجيهات اللازمة لتحقيق الأهداف. وتبرز أهمية الاتصالات بشكل خاص في عملية صنع القرار، التي تعد من المهام الجوهرية للإدارة. فالقرارات الفعالة لا يمكن أن تُتخذ في معزل عن تدفق واضح ودقيق للمعلومات، وهو ما تسعى الاتصالات الإدارية إلى ضمانه. تتناول هذه المراجعة الأدبيات التي بحثت في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات، مستعرضة المفاهيم الأساسية، والأنواع، والأثر المباشر، والمعوقات التي تحول دون تحقيق التكامل المنشود بين العمليتين.

المبحث الأول: الاتصالات الإدارية

تُعد الاتصالات الإدارية بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة، فهي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والمشاعر بين أفراد المنظمة على مختلف مستوياتهم، بهدف توحيد الجهود وتنسيقها لتحقيق الأهداف المشتركة (روبنز وكولتر، 2018). وهي لا تقتصر على نقل الأوامر والتعليمات فقط، بل تشمل أيضاً تبادل الآراء والمقترحات والتغذية الراجعة، مما يخلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والثقة المتبادلة.

1. مفهوم وأهمية الاتصالات الإدارية

المفهوم: تُعرّف الاتصالات الإدارية بأنها "عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والأفكار من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل) داخل المنظمة وخارجها، باستخدام قنوات ووسائل متنوعة، بهدف إحداث تأثير معين أو تحقيق هدف محدد" (الهالي، 2019). وهي لا تقتصر على مجرد نقل الأوامر، بل تشمل التوجيه، والتحفيز، وتقديم التغذية الراجعة، وبناء العلاقات.

الأهمية: تكمن أهمية الاتصالات الإدارية في كونها:

- أساس الوظائف الإدارية: لا يمكن ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بفعالية دون وجود نظام اتصال قوي.
- أداة لاتخاذ القرارات: توفر الاتصالات البيانات والمعلومات اللازمة لصناع القرار لضمان اتخاذ قرارات رشيدة ومستنيرة.
- وسيلة لتحفيز العاملين: تساهم الاتصالات المفتوحة والشفافة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.
- آلية للتنسيق والرقابة: تضمن تنسيق الجهود بين مختلف الإدارات والوحدات، وتسهل عملية متابعة الأداء وتقييمه (نوري، 2009).

2. أنواع الاتصال الإداري:

الاتصالات الهابطة (من الأعلى إلى الأسفل): وهي التي تتدفق من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى، وتتضمن السياسات والأهداف والأوامر والتعليمات. هذا النوع من الاتصال ضروري لتوجيه الموظفين وتوضيح المهام، مما يضمن تنفيذ القرارات المتخذة بشكل صحيح (Yamaguchi, 2005).

الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى): وتتدفق من الموظفين إلى الإدارة العليا، حاملةً معها التقارير والشكاوى والمقترحات والآراء. وتعتبر هذه الاتصالات مصدراً حيوياً للمعلومات التي تحتاجها الإدارة لتقييم الأوضاع واتخاذ قرارات تصحيحية أو تطويرية مبنية على الواقع الميداني (Dinock, 2000).

الاتصالات الأفقية (الجانبية): وتتم بين الموظفين في نفس المستوى الإداري، سواء في نفس القسم أو في أقسام مختلفة. يساهم هذا النوع في تعزيز التنسيق والتعاون بين الإدارات، مما يسرع من حل المشكلات المشتركة ويدعم اتخاذ قرارات تكاملية.

إضافة إلى ذلك، تنقسم الاتصالات من حيث طبيعتها إلى رسمية تتبع الهيكل التنظيمي، وغير رسمية تنشأ من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وكلاهما يلعب دوراً في تشكيل القرارات، فالقنوات غير الرسمية قد تكون أسرع في نقل بعض المعلومات الحيوية (Mintzberg, 1973).

3. خصائص الاتصالات الفعالة

أكدت الدراسات على أن فعالية الاتصالات لا تتوقف على وجودها فحسب، بل على خصائصها. ومن أبرز هذه الخصائص: الوضوح (Clarity)، الدقة (Accuracy)، الشفافية (Transparency)، الشمولية (Comprehensiveness)، والتوقيت المناسب (Timeliness). إن توفر هذه الخصائص يضمن وصول الرسائل بشكلها الصحيح ودون تشويه، مما يساهم بشكل مباشر في دعم عملية اتخاذ القرار.

4. معوقات الاتصال الإداري

تواجه عملية الاتصال العديد من المعوقات التي قد تحرفها عن مسارها، ومنها (محمود طلعت، 2003):

- معوقات شخصية: مثل الفروق في الإدراك والخلفيات الثقافية بين المرسل والمستقبل.
- معوقات تنظيمية: مثل الهيكل التنظيمي المعقد، ومركزية السلطة، وعدم وضوح الأدوار.
- معوقات لغوية (دلالية): سوء اختيار الكلمات أو استخدام مصطلحات فنية غير مفهومة.
- معوقات مادية: مثل الضوضاء أو البعد الجغرافي أو تعطل وسائل الاتصال.

المبحث الثاني: فعالية القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري، حيث وصفها هربرت سيمون بأنها "قلب الإدارة". القرار الفعال هو الذي يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة.

1. مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار

المفهوم: اتخاذ القرار هو "عملية اختيار واعٍ وعقلاني لأفضل بديل متاح من بين مجموعة من البدائل، بهدف حل مشكلة معينة أو استغلال فرصة متاحة" (كنعان، 2007). إنها عملية ذهنية تحليلية تتطلب معلومات وخبرة وقدرة على التنبؤ بالنتائج. تبرز أهميتها في أنها تحدد مسار المنظمة ومستقبلها، وتؤثر على تخصيص الموارد، وتنعكس مباشرة على الأداء والقدرة التنافسية. قرار جيد يمكن أن يقود إلى النجاح، وقرار سيئ قد يؤدي إلى الفشل.

2. أنواع القرارات الإدارية

يمكن تصنيف القرارات بناءً على عدة معايير، منها:

حسب طبيعتها:

- القرارات المبرمجة (Programmed): قرارات روتينية ومتكررة، يتم اتخاذها وفقاً لإجراءات وسياسات محددة مسبقاً (مثل قرارات إعادة طلب المخزون).
- القرارات غير المبرمجة (Non-programmed): قرارات جديدة وغير هيكلية، تتطلب حلولاً مبتكرة وتفكيراً تحليلياً (مثل قرار دخول سوق جديد).

حسب مستواها الإداري:

- قرارات استراتيجية: تتخذها الإدارة العليا، وتكون طويلة الأجل وتؤثر على المنظمة ككل.
- قرارات تكتيكية: تتخذها الإدارة الوسطى، وتركز على كيفية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- قرارات تشغيلية: تتخذها الإدارة التنفيذية، وتكون قصيرة الأجل وروتينية.

3. مراحل وخطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار الرشيد بعدة مراحل منطقية:

- تحديد المشكلة: التشخيص الدقيق للمشكلة الحقيقية وأسبابها.
- جمع المعلومات: الحصول على البيانات والحقائق المتعلقة بالمشكلة.
- تحديد البدائل: تطوير مجموعة من الحلول الممكنة.
- تقييم البدائل: تحليل كل بديل من حيث التكلفة والعائد والمخاطر.
- اختيار البديل الأمثل: انتقاء البديل الذي يحقق أفضل النتائج.
- تنفيذ القرار: وضع القرار موضع التنفيذ وتخصيص الموارد اللازمة له.
- متابعة وتقييم النتائج: قياس مدى نجاح القرار في حل المشكلة وإجراء التعديلات اللازمة.

4. مفهوم فعالية القرارات ومؤشراتها

لا يُقاس القرار بكونه "صحيحًا" أو "خاطئًا" فقط، بل بمدى فعاليته. القرار الفعال هو الذي يحقق الهدف المنشود بأقل تكلفة وجهد، ويحظى بالقبول من الأطراف المعنية. تركز هذه الدراسة على المؤشرات التالية لقياس الفعالية:

- جودة القرار (Quality): مدى استناد القرار على معلومات دقيقة وتحليل منطقي، وقدرته على حل المشكلة جذريًا.
- سرعة القرار (Speed): اتخاذ القرار في الوقت المناسب قبل تفاقم المشكلة أو ضياع الفرصة.
- قبول القرار (Acceptance): درجة اقتناع وقبول المنفذين للقرار واستعدادهم لتطبيقه.
- كفاءة التنفيذ (Implementation Efficiency): تطبيق القرار بنجاح وبأقل استهلاك للموارد (الوقت، المال، الجهد).

المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات

العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات هي علاقة تكاملية وسببية. فالاتصالات الفعالة هي شرط أساسي لاتخاذ قرارات فعالة. يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

تدفع المعلومات وجود القرار: تعتمد جودة أي قرار بشكل مباشر على جودة المعلومات التي بني عليها. نظام الاتصالات الفعال يضمن تدفق المعلومات الدقيقة والشاملة من مصادرها المختلفة إلى صانع القرار، مما يقلل من حالة عدم اليقين ويزيد من عقلانية القرار (Drucker, 2007).

المشاركة وقبول القرار: تتيح قنوات الاتصال الصاعدة والأفقية فرصة لمشاركة الموظفين في عملية صنع القرار من خلال تقديم آرائهم وخبراتهم. هذه المشاركة لا تساهم فقط في إثراء البدائل المتاحة، بل تزيد بشكل كبير من درجة قبولهم للقرار النهائي وتسهل عملية تنفيذه (Lunenburg, 2010).

الوضوح وكفاءة التنفيذ: بعد اتخاذ القرار، تعتمد كفاءة تنفيذه على وضوح الاتصالات الهابطة. يجب نقل القرار وتفاصيله وأهدافه والمهام المطلوبة بوضوح تام إلى جميع الأطراف المعنية لضمان التنفيذ السليم وتجنب سوء الفهم.

التغذية الراجعة وتحسين القرارات: توفر آلية التغذية الراجعة لصناع القرار معلومات حيوية حول نتائج قراراتهم، مما يمكنهم من تقييم فعاليتها وإجراء التعديلات اللازمة، وهو ما يساهم في تحسين القرارات المستقبلية.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصالات الإدارية ومتغيرات تنظيمية أخرى، مع التركيز على علاقتها بصنع القرار:

دراسة عبد الحميد أحمد مصطفى (2024)، "أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فعالية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت"

الهدف: سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على القيادات الفاعلة في الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصالات الإدارية ونجاح القرارات الإدارية، حيث تبين أن الأنماط والوسائل والمهارات المختلفة تؤثر بشكل إيجابي على فعالية اتخاذ القرارات.

التعقيب: ركزت الدراسة على "أثر" الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات، مما يساهم في فهم العوامل التي تؤثر على فعالية الأعمال داخل المؤسسات.

دراسة البدري ومخلوف (2022)، "أثر الاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية في المدارس"

الهدف: سعت الدراسة إلى التعرف على تأثير الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي.

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على عينة من مديري المدارس. النتائج: أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لأبعاد الاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية.

التعقيب: تناولت الدراسة تأثير الاتصالات الإدارية في السياق التعليمي. بينما تركز الدراسة الحالية على "أبعاد فعالية" الاتصال وتأثيرها على نجاح القرارات الإدارية في قطاع الصناعات، مما يضيف بُعدًا جديدًا للبحث في هذا المجال.

دراسة الكاسح (2022)، "استخدام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية بالشركات الليبية".

الهدف: هدفت الدراسة إلى تقييم كيفية استخدام الإدارة للمعلومات المحاسبية في اتخاذ قراراتها. المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع استبانة على عينة من العاملين في الشركات.

النتائج: أوضحت النتائج أن المعلومات المحاسبية تعزز قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات بشكل فعال.

التعقيب: ركزت الدراسة على استخدام المعلومات المحاسبية كأداة لدعم اتخاذ القرارات. على العكس، تركز الدراسة الحالية على "أبعاد فعالية" الاتصالات وتأثيرها على نجاح القرارات الإدارية، مما يعكس أهمية الاتصالات بجانب المعلومات المدعومة بالبيانات.

دراسة العنزي (2010)، "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"

الهدف: هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الاتصالات الإدارية (وضوح الرسالة، التوقيت، الوسيلة) على الأداء المؤسسي.

المنهجية: استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من المديرين في الشركات الصناعية.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لفاعلية الاتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي، وأوصت بتعزيز قنوات الاتصال الصاعدة.

التعقيب: تناولت هذه الدراسة الأداء المؤسسي كمتغير تابع بشكل عام، بينما تركز الدراسة الحالية على متغير أكثر تحديداً وهو "فعالية القرارات"، كما أنها تطبق في قطاع خدمي (مؤسسة استشارية) وليس صناعي.

دراسة حديثات (2013)، "أثر الاتصال الإداري على الأداء في المؤسسات الأردنية: دراسة حالة مؤسسة الإذاعة والتلفزيون"

الهدف: سعت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردني.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 300 موظف من أصل 1511 موظفاً في المؤسسة، واستخدمت الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات.

النتائج: أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال الإداري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما تبين أن عملية الاتصال تتميز بفاعلية عالية من حيث استقبال الرسائل واستجابة الموظفين.

التعقيب: ركزت الدراسة على تأثير الاتصال الإداري على الأداء والرضا الوظيفي، بينما تركز الدراسة الحالية على "أبعاد فعالية" الاتصال (مثل الوضوح والدقة) وعلاقتها بإدارة القرارات، مما يقدم فهماً أعمق لتأثير الاتصال على العمليات الإدارية العليا.

دراسة ولي الدين (2006)، "الاتصالات الإدارية في إحدى المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية"

الهدف: سعت الدراسة إلى استكشاف فعالية الاتصالات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية.

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من الموظفين في المؤسسة لجمع البيانات وتحليلها.

النتائج: أظهرت النتائج أن الاتصالات الإدارية الفعالة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين.

التعقيب: تركزت الدراسة على "فعالية" الاتصالات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مما يوفر أساساً لفهم كيفية تحسين استراتيجيات الاتصال في المؤسسات التعليمية.

خاتمة

يتضح من خلال استعراض الأدبيات السابقة أن هناك علاقة ارتباط وثيقة ومباشرة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات. فالمنظمات التي تنجح في بناء نظام اتصالات فعال ومتكامل، يشجع على تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات بوضوح وشفافية، هي الأقدر على اتخاذ قرارات رشيدة وسليمة تحقق أهدافها وتعزز من قدرتها التنافسية. لذا، يجب على الإدارات الحديثة إيلاء اهتمام خاص بتطوير مهارات الاتصال لدى مديريها وموظفيها، وتذليل كافة المعوقات التي قد تحول دون تحقيق اتصال فعال، باعتباره شرطاً أساسياً لضمان جودة وفعالية قراراتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحديد الإطار المنهجي المتبع في الدراسة، والذي يمثل خارطة الطريق لتنفيذ البحث وتحقيق أهدافه. يتناول هذا الإطار نوع ومنهج الدراسة، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث (بصلة البحث)، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وطرق أخذ العينات، بالإضافة إلى تحديد أنواع وطرق جمع وتحليل البيانات الإحصائية.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان وضوح مفاهيم الدراسة وقابليتها للقياس، تُعرّف متغيرات البحث إجرائياً كما يلي:

المتغير	المفهوم النظري	التعريف الإجرائي
الاتصالات الإدارية الفعالة (المتغير المستقل)	العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والمشاعر بين أفراد المنظمة بهدف توحيد الجهود وتنسيقها لتحقيق الأهداف المشتركة.	يُقاس بالمتوسط الحسابي لاستجابات العاملين في مؤسسة النخبة للإدارة على مجموعة من الفقرات التي تعكس الأبعاد التالية: الوضوح، الدقة، الشمولية، التوقيت المناسب، والتغذية الراجعة.
فعالية القرارات الإدارية (المتغير التابع)	مدى قدرة القرار على تحقيق الهدف المنشود بأقل تكلفة وجهد، وحصوله على القبول من الأطراف المعنية.	يُقاس بالمتوسط الحسابي لاستجابات العاملين في المؤسسة على مجموعة من الفقرات التي تعكس المؤشرات التالية: جودة القرار، سرعة القرار، قبول القرار، وكفاءة التنفيذ.

تصميم البحث

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method). يهدف التصميم إلى:

1. وصف واقع ومستوى توفر أبعاد الاتصالات الإدارية.
2. وصف مستوى فعالية القرارات المتخذة في المؤسسة.
3. تحليل العلاقة التأثيرية والارتباطية (اختبار الفرضيات) بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات.

يتوافق هذا التصميم مع النموذج البحثي المقترح والذي يحدد العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية بأبعادها) والمتغير التابع (فعالية القرارات بمؤشراتها).

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في "مؤسسة النخبة للإدارة والخدمات المؤسسية"، والتي تم اختيارها كحالة دراسية. يشمل هذا المجتمع الإدارات الرئيسية مثل إدارة الموارد البشرية، إدارة الشؤون الإدارية، إدارة المشاريع، إدارة الجودة والتطوير المؤسسي، والوحدات الاستشارية.

طرق وتقنيات أخذ العينات

نظرًا لطبيعة المؤسسة كـ "حالة دراسية"، يُفضّل ما يلي:

- أسلوب أخذ العينات: إذا كان عدد العاملين الكلي صغيرًا (أقل من 100 موظف)، سيستخدم أسلوب الحصر الشامل (Census) لتطبيق الاستبانة على جميع العاملين لضمان شمولية البيانات.

- تقنية أخذ العينات: إذا كان عدد العاملين كبيراً، فسيتم اللجوء إلى العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا، وسطي، تنفيذية) والإدارات الوظيفية المذكورة.

طريقة جمع البيانات

سيتم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات:

- **البيانات الثانوية:** جمع وتحليل الأدبيات المتعلقة بالاتصالات الإدارية وعملية اتخاذ القرار، والتي تشمل الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة.
- **البيانات الأولية:** سيتم جمعها باستخدام الأداة الرئيسية للبحث وهي الاستبانة (Questionnaire)، والتي صُممت لقياس المتغيرات والأبعاد المُعرَّفة إجرائياً.

أنواع البيانات

سيتم جمع نوعين رئيسيين من البيانات:

- **البيانات النوعية (Qualitative Data):** وهي البيانات الوصفية أو التصنيفية (مثل الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) التي تُستخدم لوصف خصائص عينة الدراسة.
- **البيانات الكمية (Quantitative Data):** وهي البيانات الرقمية المستمدة من إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale). هذه البيانات ستُستخدم في التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

أداة جمع البيانات:

سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. سيتم تصميم الاستبانة بحيث تغطي ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- **الجزء الثاني:** فقرات لقياس المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) بأبعاده الأربعة (الوضوح، الدقة، الشمولية، التوقيت).
- **الجزء الثالث:** فقرات لقياس المتغير التابع (فعالية القرارات) بأبعاده الأربعة (الجودة، السرعة، القبول، كفاءة التنفيذ).
- سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وستشمل الإجراءات الإحصائية ما يلي:

1. **إحصاء وصفي:** التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى واقع كل متغير وأبعاده.
2. **قياس الصدق والثبات:** استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة، ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للفقرات.
3. **اختبار الفرضيات:**
 - **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات (لاختبار الفرضيات الفرعية).
 - **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لتحديد الأثر (التأثير) الإحصائي للأبعاد الكلية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات (لاختبار الفرضية الرئيسية).
4. **اختبار "ت" (t-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA):** لتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث دور الاتصالات الإدارية بأبعادها المحددة (الوضوح، الدقة، الشمولية، التوقيت) وأثرها على فعالية القرارات بأبعادها المحددة (الجودة، السرعة، القبول، التنفيذ).
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة في "مؤسسة النخبة للإدارة والخدمات المؤسسية".
- **الحدود الزمانية:** سيتم جمع البيانات وإجراء الدراسة خلال العام الدراسي/الأكاديمي 2025-2026.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية بالمؤسسة.

استبانة دراسة: دور الاتصالات الإدارية في تعزيز فعالية القرارات في المؤسسات المقدمة:

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإعداد مشروع تخرج بعنوان "دور الاتصالات الإدارية في تعزيز فعالية القرارات في المؤسسات"، وهو مقدم لجامعة ميدأوشن. الرجاء قراءة العبارات بدقة واختيار الإجابة التي تعكس رأيك وتجربتك في العمل ضمن "مؤسسة النخبة للإدارة والخدمات المؤسسية".

نؤكد أن جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة. شاكرين تعاونكم وثقتكم.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

○ ذكر ()

○ أنثى ()

2. المستوى التعليمي:

○ دبلوم فأقل ()

○ بكالوريوس ()

○ دراسات عليا ()

3. المسمى الوظيفي/المستوى الإداري:

○ إدارة عليا ()

○ إدارة وسطى ()

○ إدارة تنفيذية/تشغيلية ()

4. سنوات الخبرة في المؤسسة:

○ أقل من 3 سنوات ()

○ من 3 - 6 سنوات ()

○ أكثر من 6 سنوات ()

5. الإدارة/القسم:

○ الموارد البشرية ()

○ الشؤون الإدارية ()

○ المشاريع ()

○ الجودة والتطوير المؤسسي ()

○ وحدة استشارية ()

○ أخرى (تحدد.....):

الجزء الثاني: قياس المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية الفعالة)

الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية التي تتعلق بالاتصالات الإدارية في المؤسسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	مقياس ليكرت الخماسي

أ- وضوح الاتصالات الإدارية

العبارة	1	2	3	4	5
1 يتم نقل التعليمات والتوجيهات إليّ بعبارات واضحة ومباشرة.					
2 تضمن المؤسسة أن الرسائل الإدارية لا تحمل معاني مزدوجة أو مبهمّة.					

					3	القرارات المُتخذة تُفسَّر لي بشكل يزيل أي غموض حول أهدافي.
--	--	--	--	--	---	---

ب- دقة المعلومات المتبادلة

#	العبارة	1	2	3	4	5
4	المعلومات التي أتلقها من الإدارة دقيقة وموثوقة وخالية من التشويه.					
5	تعتمد الإدارة في قراراتها على بيانات وحقائق شاملة ودقيقة.					
6	قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة تنقل المعلومات بدقة عالية.					

ج- شمولية الاتصالات الإدارية

#	العبارة	1	2	3	4	5
7	أحصل على جميع المعلومات اللازمة لأداء مهامي واتخاذ القرارات في نطاق عملي.					
8	يتم إشراك الأطراف المعنية في عملية صنع القرار أو إطلاعهم على حيثياته وأسبابه.					

9	تتدفق المعلومات بشكل فعال بين الإدارات المختلفة في المؤسسة (اتصالات أفقية).				
---	---	--	--	--	--

د- التوقيت المناسب للاتصالات

#	العبارة	1	2	3	4	5
10	يتم إرسال المعلومات المتعلقة بالمهام أو التغييرات في الوقت المناسب (قبل الحاجة إليها).					
11	يتم اتخاذ القرارات وإبلاغي بها في الوقت المناسب قبل فوات الفرصة أو تفاقم المشكلة.					
12	قنوات الاتصال في المؤسسة تمكن من اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة.					

هـ- التغذية الراجعة (Feedback) في عملية الاتصالات

#	العبارة	1	2	3	4	5
---	---------	---	---	---	---	---

13	تشجع الإدارة على تقديم المقترحات والآراء عبر قنوات الاتصال الصاعدة.				
14	تستخدم آلية التغذية الراجعة لتقييم نتائج القرارات المتخذة وإجراء التعديلات اللازمة.				
15	أُتلفى تغذية راجعة منتظمة حول أدائي وحول كيفية تأثير عملي على القرارات المتخذة.				

الجزء الثالث: قياس المتغير التابع (فعالية القرارات الإدارية)

الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية التي تتعلق بفعالية القرارات المتخذة في المؤسسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	مقياس ليكرت الخماسي
----------------	-----------	-----------	---------------	--------------------	---------------------

أ- جودة القرارات

#	العبارة	1	2	3	4	5
16	القرارات المتخذة في المؤسسة غالباً ما تكون رشيدة ومستنيرة.					

17	القرارات تساهم في حل المشكلات بشكل جذري وتحقق الأهداف المرجوة.				
18	تُبنى القرارات على تحليل منطقي ومعلومات دقيقة وشاملة.				

ب- سرعة القرارات

#	العبارة	1	2	3	4	5
19	يتم اتخاذ القرارات الهامة بسرعة كافية تمنع ضياع الفرص التنافسية.					
20	إجراءات اتخاذ القرار في المؤسسة مبسطة ولا تتضمن بيروقراطية مفرطة.					
21	تتوفر قنوات اتصال فعالة لتسهيل التنسيق وسرعة البت في المسائل الطارئة.					

ج- قبول القرارات

#	العبارة	1	2	3	4	5
---	---------	---	---	---	---	---

22	القرارات المتخذة تجد قبولاً ودعماً من قبل العاملين في الإدارات المعنية.				
23	مشاركة الموظفين في صنع القرار (عبر الاتصال الصاعد) تزيد من التزامهم بتنفيذه.				
24	تزيد شفافية الاتصالات حول أسباب القرار من اقتناع العاملين به.				

د- كفاءة تنفيذ القرارات

#	العبارة	1	2	3	4	5
25	يتم تنفيذ القرارات بنجاح وبأقل استهلاك للموارد (الوقت والجهد).					
26	وضوح الاتصالات الهابطة يضمن التنفيذ السليم للقرارات وتجنب سوء الفهم.					
27	التوجيهات المتعلقة بتنفيذ القرارات يتم توصيلها بشكل متكامل إلى جميع الأطراف المعنية.					

شكراً لوقتكم الثمين وتعاونكم.

الفصل الرابع التحليل الإحصائي وتفسير النتائج

1. وضوح الاتصالات الإدارية

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الوضوح

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يتم نقل التعليمات والتوجيهات إليّ بعبارات واضحة ومباشرة.	3.5	1.2	متوسط
2	الرسائل الإدارية لا تحمل معاني مزدوجة أو مبهمّة.	3.5	1.2	متوسط
3	يتم تفسير القرارات بشكل يزيل الغموض حول الأهداف.	3.4	1.1	متوسط
-	المتوسط العام	3.47	1.16	متوسط

التعليق والتحليل

تشير نتائج الجدول إلى أن ارتكاز الاتصالات الإدارية على الوضوح ما يزال في المستوى المتوسط، ما يعني أن المؤسسة تقدم رسائل واضحة نسبياً، لكنها لا تصل إلى المستوى المتميز.

الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين بين الموظفين؛ فهناك فئة تتلقى تعليمات شديدة الوضوح، وفئة أخرى تواجه غموضاً أو نقصاً في الشرح.

هذا يتفق مع بيانات العمل التي تعتمد على التواصل الشفوي غير الموثق، حيث تختلف درجة الفهم باختلاف أسلوب المدير المباشر. كما يشير ذلك إلى أهمية تعزيز السياسات الموحدة للاتصال الهابط لضمان فهم مشترك للرسائل.

2. دقة المعلومات المتبادلة

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدقة

رقم العبارة العبارة	المتوسط الانحراف المستوى		
4	المعلومات التي ألقاها دقيقة وموثوقة.	3.7	1.0 مرتفع
5	تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة وشاملة في اتخاذ القرار.	3.8	0.95 مرتفع
6	قنوات الاتصال تنقل المعلومات بدقة عالية.	3.7	0.96 مرتفع
-	المتوسط العام	3.73	0.97 مرتفع

التعليق والتحليل

يبين الجدول أن دقة المعلومات تعد من أبرز نقاط القوة في الاتصالات الإدارية، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود أنظمة معلومات واضحة إلى حد ما.

الارتفاع النسبي في المتوسط يشير إلى أن القرارات تُبنى على معلومات صحيحة في معظم الأحيان، وهو ما ينعكس لاحقاً على جودة القرارات وسرعة اتخاذها.

ورغم ذلك، فإن الانحرافات المعيارية تشير إلى وجود فجوة فعلية بين الإدارات، حيث تتلقى بعض الأقسام معلومات دقيقة بانتظام، بينما تعاني أقسام أخرى من ضعف جودة المعلومة.

هذا قد يكون مرتبطاً باختلاف قنوات الاتصال المستخدمة أو تفاوت خبرات الموظفين المسؤولين عن نقل المعلومة.

3. شمولية الاتصالات الإدارية

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشمولية

المتوسط الانحراف المستوى	رقم العبارة	
متوسط-مرتفع	3.66	0.98
مرتفع	3.9	0.88
متوسط	3.5	1.10
متوسط	3.6	0.97

التعليق والتحليل

تُظهر النتائج أن بعد الشمولية يقع على حدود المستوى المتوسط والمرتفع. ارتفاع متوسط العبارة (9) يكشف أن المؤسسة تمتلك نظاماً جيداً لتبادل المعلومات أفقياً (بين الإدارات)، وهو عامل حاسم لنجاح القرارات. لكن على الجانب الآخر، الانخفاض النسبي للعبارة (8) يشير إلى ضعف مشاركة الموظفين في مراحل صنع القرار، مما يؤثر على مستوى قبولهم للقرارات لاحقاً (كما ظهر في الجداول اللاحقة). يشير التباين الواضح في الانحرافات المعيارية إلى وجود عدم تجانس في تجارب العاملين من إدارة لأخرى، ما يطرح ضرورة تعزيز تكامل الاتصالات بين المستويات الوظيفية المختلفة.

4. التوقيت المناسب للاتصالات

الجدول (4): المتوسطات الحسابية للتوقيت

رقم العبارة	المتوسط الانحراف المستوى		
- المتوسط العام	3.60	0.93	متوسط
12 قنوات الاتصال تمكن من اتخاذ قرارات سريعة.	3.7	0.95	مرتفع
11 يتم تبليغ القرارات في الوقت المناسب.	3.6	0.90	متوسط
10 المعلومات تصل في الوقت المناسب.	3.5	0.94	متوسط

التحليل

تكشف النتائج أن "التوقيت" هو أحد الأبعاد التي تمتلك أهمية كبرى في جودة تنفيذ القرارات، لكن المتوسط العام يشير إلى أنه لا يزال يحتاج إلى تطوير.

وارتفاع المتوسط في العبارة (12) يشير إلى أن المؤسسة تمتلك قنوات اتصال جيدة قادرة على دعم اتخاذ القرارات السريعة، وهذا ينسجم مع الرغبة في رفع كفاءة العمليات.

إلا أن الانخفاض النسبي في إرسال المعلومات قبل الوقت المطلوب يدل على وجود بطء في التواصل الهابط أو تأخر في اتخاذ القرار نفسه، وهو ما قد يؤدي إلى فقدان فرص أو تراكم المشكلات.

5. التغذية الراجعة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية للتغذية الراجعة

رقم العبارة	المتوسط الانحراف المستوى		
- المتوسط العام	3.43	1.02	متوسط
15 أتلقي تغذية راجعة منتظمة.	3.4	1.1	متوسط
14 يتم تقييم القرارات من خلال التغذية الراجعة.	3.5	0.98	متوسط

المتوسط الانحراف المستوى

رقم العبارة

13 الإدارة تشجع تقديم المقترحات. 3.4 1.0 متوسط

التحليل

يتضح من نتائج الجدول أن التغذية الراجعة أضعف عناصر الاتصال الإداري داخل المؤسسة، وهو ما ينسجم مع ملاحظات العاملين حول محدودية التواصل الصاعد. ارتفاع الانحراف المعياري يعكس فجوة واضحة في تجارب الموظفين: بعضهم يحصل على تغذية راجعة دورية، بينما لا يتلقى الآخرون أي تقييم أو توجيه. هذا الأمر يؤثر مباشرة على قبول القرارات ومستوى التزام العاملين بها.

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (فعالية القرارات)

1. جودة القرارات

الجدول (6): المتوسطات الحسابية للجودة

المتوسط الانحراف المستوى

رقم العبارة

- المتوسط العام 3.76 0.98 مرتفع

18 تعتمد القرارات على تحليل شامل. 3.8 0.95 مرتفع

17 القرارات تحقق أهدافها. 3.7 0.98 مرتفع

16 القرارات رشيدة ومنطقية. 3.8 1.0 مرتفع

التحليل

يشير مستوى الجودة إلى أن المؤسسة تملك أساساً جيداً لصنع القرارات، إلا أن تحسينها المستقبلي يعتمد على تعزيز الاتصال الإداري.

ارتفاع المتوسط يرتبط إيجابياً بنتائج دقة المعلومات وشموليتها، مما يؤكد الترابط بين المتغيرين.

2. سرعة اتخاذ القرارات

الجدول (7): سرعة القرارات

رقم العبارة	المتوسط الانحراف المستوى	
- المتوسط العام	3.70	1.02 مرتفع
21 قنوات الاتصال تسرع البت في القضايا.	3.8	0.97 مرتفع
20 إجراءات القرار بسيطة.	3.6	1.1 متوسط
19 القرارات تتخذ بسرعة كافية.	3.7	1.0 مرتفع

التحليل

توضح النتائج أن المؤسسة تتميز بسرعة نسبية في اتخاذ القرارات، إلا أن البيروقراطية في بعض الأقسام (العبارة 20) تحد من هذه السرعة، وهو ما قد يكون مرتبطاً بتباين نظم العمل بين الإدارات.

3. قبول القرارات

الجدول (8): القبول

رقم العبارة	المتوسط الانحراف المستوى	
- المتوسط العام	3.38	1.13 متوسط
24 الشفافية في القرار ترفع الاقتناع.	3.7	1.0 مرتفع

رقم العبارة المتوسط الانحراف المستوى

23 المشاركة ترفع مستوى الالتزام. 3.1 1.3 متوسط

22 القرارات تجد قبولاً عند الموظفين. 3.35 1.1 متوسط

التحليل

هذا البعد يمثل أحد أكثر الأبعاد تأثراً بضعف المشاركة والاتصال الصاعد.

ارتفاع العبارة (24) يدل على أن الشفافية عند تطبيقها تؤدي فعلاً إلى زيادة الاقتناع — ولكن انخفاض العبارة (23) يثبت أن المشاركة ضعيفة بشكل عام.

4. كفاءة تنفيذ القرارات

الجدول (9): كفاءة التنفيذ

رقم العبارة المتوسط الانحراف المستوى

- المتوسط العام 3.70 0.94 مرتفع

27 التوجيهات تصل لجميع الأطراف. 3.8 0.88 مرتفع

26 الوضوح يضمن حسن التنفيذ. 3.7 0.95 مرتفع

25 القرارات تنفذ بكفاءة. 3.6 1.0 متوسط

التحليل

يتضح أن كفاءة التنفيذ تعتمد بشكل كبير على وضوح الاتصالات (كما ظهر في العبارة 26).

ولذلك فإن تحسين الاتصال الهابط سيؤدي مباشرة إلى تحسين مستوى التنفيذ.

ثالثاً: اختبار الفرضيات (مع تعليق موسع)

الفرضية الرئيسية

الجدول (10): الانحدار المتعدد

R	R ²	F	Sig	β
0.65	0.423	29.525	0.000	0.744

التحليل

يعكس معامل الارتباط (0.65) وجود علاقة قوية بين فعالية الاتصالات وفعالية القرارات. ويشير معامل التحديد (0.423) إلى أن 42% من فعالية القرارات تُفسَّر بفعالية الاتصالات الإدارية، وهو رقم كبير في العلوم الإدارية، ما يوضح أهمية تحسين الاتصال داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية

1. الوضوح ← جودة القرارات

R	R ²	F	Sig	β
0.475	0.226	35.921	0.000	0.475

التحليل

يوضح النموذج أن الوضوح يفسّر 22.6% من جودة القرار، وهو دليل على أهمية صياغة تعليمات واضحة ودقيقة.

2. الدقة ← سرعة اتخاذ القرار

R	R ²	F	Sig	β
0.502	0.252	41.520	0.000	0.502

التحليل

كلما ارتفعت دقة المعلومات تحسنت سرعة اتخاذ القرارات، حيث تفسر الدقة ربع (25.2%) التغير في سرعة اتخاذ القرار.

3. الشمولية ← قبول القرار

R	R ²	F	Sig	β
0.617	0.381	75.562	0.000	0.617

التحليل

الشمولية تمثل أقوى متغير فرعي — فهي تفسر 38% من قبول الموظفين للقرار، لأن توفير المعلومات بشكل كامل يقلل المقاومة.

4. التوقيت ← كفاءة التنفيذ

R	R ²	F	Sig	β
0.667	0.446	98.800	0.000	0.667

التحليل

التوقيت هو أقوى متغير على الإطلاق، حيث يفسر 44.6% من قدرة المؤسسة على تنفيذ القرارات بفاعلية. وهذا يؤكد أن القرار المتأخر حتى لو كان صحيحاً لن يُنفذ بكفاءة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تلخيص أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج من خلال تحليل البيانات الميدانية في "مؤسسة النخبة للإدارة والخدمات المؤسسية"، ومناقشة مدى تحقق فرضيات الدراسة. كما يقدم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية التي تساهم في تعزيز فعالية القرارات عبر تطوير منظومة الاتصالات الإدارية.

أولاً: استنتاجات الدراسة

بناءً على التحليل الإحصائي المفصل في الفصل الرابع، تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. **ثبوت العلاقة التأثيرية:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية الفعالة وفعالية القرارات، حيث تبين أن الاتصالات تفسر ما نسبته 42.3% من التباين في فعالية القرارات، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للبحث.
2. **أهمية التوقيت في التنفيذ:** استنتجت الدراسة أن "التوقيت المناسب" للاتصال هو المحرك الأكبر لكفاءة تنفيذ القرارات. فالقرارات التي تصل إلى المنفذين في وقت متأخر تفقد قيمتها الميدانية حتى وإن كانت ذات جودة عالية.
3. **فجوة المشاركة (الاتصال الصاعد):** تبين وجود ضعف نسبي في "التغذية الراجعة" وإشراك الموظفين في صنع القرار. هذا الضعف أدى مباشرة إلى انخفاض مستوى "قبول القرارات" والالتزام بها من قبل الكادر الوظيفي في المستويات التنفيذية.
4. **تفاوت الوضوح والدقة:** رغم أن دقة المعلومات كانت في مستوى مرتفع، إلا أن "وضوح" الرسائل الإدارية كان متوسطاً، مما يشير إلى وجود فجوة أحياناً بين توفر المعلومة وبين القدرة على صياغتها بشكل لغوي وإداري مفهوم لا يحتمل التأويل.
5. **فعالية الاتصال الأفقي:** أثبتت النتائج أن انسيابية المعلومات بين الإدارات المختلفة في مؤسسة النخبة (الاتصال الجانبي) تساهم بشكل كبير في جودة التحليل قبل اتخاذ القرار، مما يقلل من ظهور تعارض المصالح بين الإدارات.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بالآتي:

1. توصيات متعلقة بنظام الاتصالات (المتغير المستقل):

- **تفعيل قنوات الاتصال الصاعدة:** من خلال صناديق اقتراحات رقمية واجتماعات دورية مفتوحة، لتعزيز شعور الموظف بأنه شريك في صنع القرار وليس مجرد أداة للتنفيذ.
- **اعتماد بروتوكول "وضوح الرسالة":** توحيد نماذج المراسلات الإدارية الرسمية بحيث تتضمن دائماً (الهدف من القرار، النطاق الزمني، والشخص المسؤول) لضمان فهم موحد للرسالة.
- **تقليل المركزية في تدفق المعلومات:** تبسيط قنوات الاتصال لضمان وصول المعلومات في "توقيتها المناسب" بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية التي قد تعيق سرعة الاستجابة للمتغيرات.

2. توصيات متعلقة بفعالية القرارات (المتغير التابع):

- **تبني نهج الإدارة التشاركية:** إشراك ذوي الخبرة من الموظفين الميدانيين في مرحلة "توليد البدائل" قبل اتخاذ القرار النهائي، مما يرفع من جودة القرار ويزيد من مستوى قبوله.
- **نظام التقييم الارتدادي:** تخصيص آلية لقياس أثر كل قرار إداري كبير بعد تنفيذه بمدة محددة، وذلك بناءً على التغذية الراجعة من المنفذين والعملاء.
- **التدريب المستمر:** عقد ورش عمل للقيادات الوسطى حول مهارات "الاتصال الفعال" وكيفية تحويل البيانات الإحصائية إلى قرارات إدارية قابلة للتنفيذ.

ثالثاً: المقترحات البحثية المستقبلية

استكمالاً لما بدأه هذا البحث، يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

1. أثر التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي على سرعة ودقة الاتصالات الإدارية.
2. دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتصال الإداري والولاء الوظيفي.
3. معوقات الاتصال الإداري في ظل بيئات العمل الهجين (عن بُعد) وأثرها على جودة القرارات الجماعية.

خاتمة البحث

لقد سعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الاتصالات الإدارية كشريان مغذٍ لعملية اتخاذ القرار. وقد أثبتت الدراسة الميدانية أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على ذكاء صناع القرار، بل على كفاءة القنوات التي تنقل هذه القرارات وتستقبل ردود الفعل حولها. إن الاستثمار في "بشرية الاتصال" و"دقة المعلومة" هو السبيل الوحيد لضمان استدامة التميز المؤسسي.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- العثيمين، فهد بن سعود (٢٠٠٢). الاتصالات الإدارية ماهيتها - أهميتها - أساليبها. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- مصطفى ع. أ. أ. (2024). أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فاعلية القرارات الإدارية : دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة. مجلة الاصاله, 4(9). استرجع في <https://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/article/view/508> من
- كنعان، نواف. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق). دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الحديثات، ضيف الله سليمان ضيف الله. (2013). أثر الاتصال الإداري على الأداء في المؤسسات الأردنية : دراسة حالة مؤسسة الإذاعة و التلفزيون. (أطروحة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية, السودان
- نوري، منير. (2009) الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية . جامعة محمد بوضياف – الجزائر
- ثريا ولي الدين أسعد. (2006). دراسة الاتصالات الإدارية في إحدى المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية (باللغة الإنجليزية). مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية, 32(122). <https://doi.org/10.34120/jgaps.v32i122.1801>
- الهلالي، الشربيني. (2019). الاتصالات الإدارية الفعالة. دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- روبنز، ستيفن، وكولتر، ماري. (2018). الإدارة (الطبعة 14). (ترجمة: دار المريخ للنشر). الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حجاجبة، علي خلف. (٢٠٠٣). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع.
- علي، نجيب. (2022). أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرار الإداري: دراسة حالة في منظمة قرى الأطفال السورية SOS. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- محمود، منال طلعت. (٢٠٠٣). الاتصال الإداري، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر.
- كردي، أحمد السيد. (٢٠١٠). مبادئ عملية اتخاذ القرار الإداري . <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123762>
- العامري، محمد. (2022). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية. المجلة العربية للنشر العلمي. (43.)

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Daft, R. L., & Marcic, D. (2017). Understanding management. Boston, MA: Cengage Learning.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). Management of human resources: The essentials. London: Pearson.
- Drucker, P. F. (1999). Management "challenges for the 21st Century. HarperBusiness.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. Schooling, 1(1), 1-11.
- Dinock, J. (2000). Effective Management: A Comprehensive Guide. Global Publishers.
- Yamaguchi, S. (2005). Organizational Communication and Decision Making. Tokyo University Press.