

اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية

اعداد

اسم الطالب: متعب عائض القحطاني

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٥٦٤

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سورة طه الآية ١١٤

الإهداء

إلى رمز التفاني والإخلاص، ومن تفضّلت على بدعائها كل ليلة ... والدتي الغالية
إلى من ورثت منه شغف العلم، إلى مُلهمي، وسندي، ومصدر قوتي بعد الله عز وجل ... والدي الغالي
إلى من أثروني على أنفسهم، واتكأت عليهم في أشد أيامي، وكانوا خير عون ... إخوتي وأخواتي
إلى كل طالب علم يسعى إلى المعرفة ونشر العلم

إليكم أهدي ثمرة جهدي المتواضعة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

الحمد لله الذي منّ علينا بإتمام هذا العمل، وأكرمنا بأن يسر لنا من أعاننا ووجهنا سعيًا للمضي ...

سعادة الدكتور/.

فله جزيل الشكر والامتنان.

المحتويات

٩	الفصل الأول
٩	الإطار العام للبحث
٩	مقدمة:
١٠	مشكلة الدراسة:
١٠	أسئلة الدراسة:
١٠	أهداف الدراسة:
١١	أهمية الدراسة:
١١	منهجية الدراسة:
١١	حدود الدراسة:
١٢	عينة الدراسة:
١٢	نموذج ومتغيرات الدراسة:
١٢	نموذج الدراسة:
١٢	فرضيات الدراسة:
١٤	الفصل الثاني
١٤	الإطار النظري والدراسات السابقة
١٤	أولاً: الدراسات السابقة:
١٦	الفجوة البحثية:
١٧	ثانياً: الأدب النظري:
١٧	الاتصالات الإدارية:
١٧	مفهوم الاتصال:
١٨	أهمية الاتصالات الإدارية:
١٨	مبادئ الاتصالات الإدارية:
١٩	وسائل وأساليب الاتصالات الإدارية:
١٩	اتجاهات الاتصالات الإدارية:
٢٠	المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري:
٢٠	معوقات الاتصال الإداري:
٢٠	أهداف الاتصال في عملية التغيير:
٢١	ثانياً: القرارات الإدارية:
٢١	ماهية القرار الإداري
٢١	مفهوم القرار الإداري:
٢٢	أنواع القرارات الإدارية:
٢٧	الفصل الثالث
٢٧	نتائج الدراسة والتوصيات
٢٧	الملخص:

٢٧ التوصيات:

٢٨ المراجع:

الفصل الأول

الإطار العام

للدراصة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً غير مسبوق في مآلات الاتصالات واستخداماتها في المؤسسات التعليمية التي تسعى لتحقيق أرقى مستويات التعليم، وقد انعكس ذلك على تيسير أساليب التعلم بدون التقيد بحدود المكان والزمان. وأصبحت الأعمال الإدارية لدى المدراء في الوقت الحالي تزداد تعقيداً، ويرجع ذلك إلى نمو حجم المؤسسات التعليمية وصعوبة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بسبب المؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات والمعوقات التي تحيط بالاتصال المتبادل بين هذه المؤسسات. فعملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها. وهي لا تقل أهمية عن باقي العمليات الإدارية الأخرى لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن المديرين يواجهون الكثير من المشاكل لإيجاد حلول سريعة تتمثل في مجموعة من البدائل المتاحة، التي تتيح لهم إمكانية اتخاذ قرارات رشيدة، وهذا ما يؤكد على أن عملية اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية.

وتحتاج عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى قدرة المدير على الحصول على معلومات دقيقة لبناء قرار سليم لمواجهة المشاكل الإدارية، فالاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا الأمر، فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة وسائل الاتصالات في مؤسساتها، وتحدد ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه، ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة تقنيات وأنماط الاتصالات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل.

كما أن نجاح المنظمات وتقدمها في الوقت الحالي، مرتبط بنوعية القرارات وفعاليتها لمواجهة التحديات التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي لا يقوم بها إلا من يمتلك المعلومات المهمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

ويعد الاتصال الإداري شريان الفاعلية الإدارية، حيث أنه لا يمكن لأي مدرسة أن تحقق أهدافها دون وجود وسائل اتصالات إدارية خاصة بها، بل من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم إداري دون وجود

شبكة من الاتصالات الإدارية يتم عن طريقها نقل المعلومات بين الموظفين سواء كانوا مدراء أم معلمين، داخل المدرسة أو خارجها.

وسيقا تأكيد على أهمية الاتصالات في هذا الصدد: "إن الاتصالات هي العنصر الرئيسي للتفاهم مع الآخرين في الحياة. والاتصالات ضرورة لا غنى عنها لإتمام عملية التفاهم بين الأفراد فيما بين بعضهم البعض، وبين الأفراد والمنظمات، وبين المنظمات والأفراد، وبين المنظمات والمنظمات. وهذا ما يساعد في نهاية المطاف على تحسين التفاهم بينهم جميعاً"

مشكلة الدراسة:

إن الاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة لها تأثير كبير على فعالية "القرارات الإدارية بالمؤسسات"، وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح، ووضع الحلول المناسبة لها، فعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتمد على ممنوعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب، وعليه فإن عدم قدرة الاتصالات الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبتين يمثل عائق أمام عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى المدراء.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي

ما اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية؟

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

ما أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية؟

وتنبثق من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة؟
- ما مستوى فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة؟
- ما اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية؟

أهداف الدراسة:

يكمّن هدف البحث الرئيسي في التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية في المستشفيات الحكومية.

- ومن هذا الهدف سعى البحث الحالي إلى التعرف على الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مستوى الاتصالات الادارية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى فاعلية القرارات الادارية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.
- التعرف على اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

للبحث أهمية علمية وأهمية عملية على النحو التالي:

الأهمية العلمية: تكمن أهمية البحث العلمية في كونه من البحوث النادرة (حسب علم الباحث) التي تتناول أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية السعودية، فالبحث الحالي يقدم مادة علمية حديثة تثري المكتبة العلمية المحلية والعربية وتفيد الباحثين في اجراء دراسات بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية.

الأهمية العملية: تتبع اهمية البحث العملية في تطبيق الاتصالات الادارية في المملكة العربية السعودية، وتحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠ للنهوض بواقع القطاع الصحي وصحة الأفراد، ويمكن تلخيص اهمية البحث بالتالي:

- ١- توجيه المستشفيات الحكومية الى زيادة الاهتمام بتوظيف الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات الادارية لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة.
- ٢- تفيد المستشفيات الحكومية السعودية في بيان مواقع الضعف في الاتصالات الإدارية المستخدمة مواطن القوة فيها بما يعزز جودة الخدمة الصحية المقدمة.

منهجية الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعرف على أثر التكنولوجيا على جودة الخدمات الصحية

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة التعرف على أثر نظام الترقيات على مستوى أداء العاملين بإدارة التعليم.
- **الحدود البشرية:** العاملين بالمستشفيات الحكومية

- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٥ هـ
- الحدود المكانية: المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من () من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض تم اختيارهم بالطريقة العشوائية لجمع بيانات الاستبانة التي ستقوم الباحثة بتوزيعها إلكترونياً على مجتمع الدراسة.

نموذج ومتغيرات الدراسة:

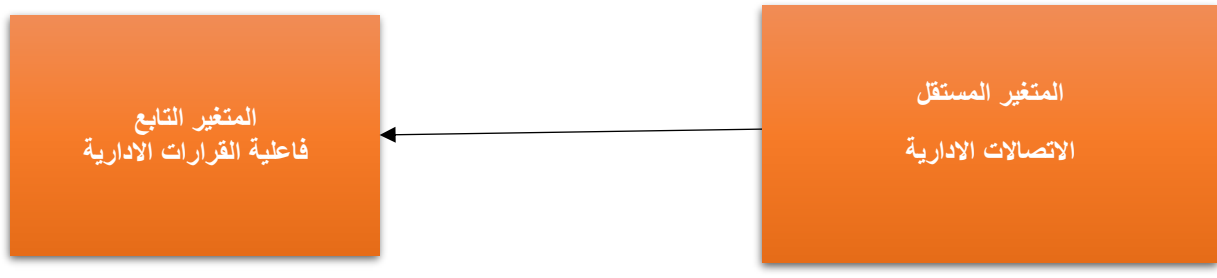
متغيرات الدراسة:

أولاً، المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية

ثانياً، المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية

نموذج الدراسة:

ويوضح الشكل نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

الفصل الثاني
الإطار النظري
والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عددا من الدراسات السابقة والتي تناولت اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية وسيتم تقديم ملخص عن كل دراسة يشمل الباحث ، والهدف من الدراسة، والمنهج المتبع واداة الدراسة والمجتمع والعينة، واهم النتائج والتوصيات، وفي النهاية سيقوم الباحث بالتعقيب على الدراسات السابقة موضحا أوجه الاتفاق والاختلاف وتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

هدفت دراسة البديري (٢٠٢٠) الى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار. وتتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لتحقيق هدفها المنشود، وتستخدم وسيلة الاستبيان كأداة لتجميع البيانات، وتستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وقد كشفت نتائج الدراسة، بشكل عام، أنه يوجد تأثير لأبعاد الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مجتمع الدراسة، كما بينت أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية متوسطا إلى حد ما. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين العملية الاتصالية في المدارس قيد الدراسة.

تناولت دراسة صالح (٢٠٢٠) دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية (دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف خلال الفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٠ م) تتمثل مشكلة الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الاتصالات الإدارية في مساعدة متخذي القرارات الإدارية في أداء أعمالهم وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي ما هو الدور الذي تلعبه الاتصالات الإدارية في تحقق فاعلية القرارات الإدارية؟ أختبر البحث عدد من الفروض منها هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الاتصالات الإدارية وتحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية؟ هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصالات الإدارية وتحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية؟ هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصالات الإدارية وتحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية؟ هل هنالك معوقات تحول دون تطبيق الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. يهدف البحث إلى الآتي التعرف على وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصنع، الوقوف والتعرف على المعوقات التي تحد من كفاءة وسائل الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. تمثلت أهمية البحث في التعرف على مدى سرعة الوسائل المستخدمة في المعلومات

لمواجهة الأخطار، التعرف على أهم المعوقات والمقترحات المتعلقة باستخدام وسائل الاتصال والعمل على التغلب على هذه المعوقات وتبيين المقترحات الموجودة في حالة زيادة عدد المؤسسات. تستخدم الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي للعلاقات الارتباطية الذي تراه إنه المنهج المناسب لدراساتها فهو يوصف ويحدد العلاقات والفروقات بين المتغيرات المختلفة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss). توصل البحث إلى عدد من النتائج منها تعمل الاتصالات الإدارية الواردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر يحقق الأهداف المرجوة من أداء، تؤمن الإدارة العليا في المصنع بأهمية مشاركة العاملين في أعداد وكتابة المراسلات الفورية وتحليل المشكلات ووضع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات. من خلال نتائج الدراسة توصل البحث إلى عدد من التوصيات أوصي بتخصيص إدارة المصنع ميزانية كافية لاستمرار نشاط البحث العلمي والتطوير في وسائل الاتصالات الإدارية من أجل تحسين لعمليات، لابد من استخدام التقنيات الحديثة في الكتابة يسهم في سهولة تدفق المعلومات مما يؤثر إيجاباً على اتخاذ القرار الإداري السليم.

سعت دراسة علي (٢٠١٩) الى التعرف على علاقة وأثر الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية، إذ تشكل الاتصالات التنظيمية إحدى الظواهر الإدارية ذات الأهمية البالغة في مساعدة المنظمة على تنفيذ مهامها وواجباتها، كما تزايد الاهتمام بتعزيز القرارات الإدارية لدورها الكبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة وموظفيها في أن واحد. وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح في دراسة أثر الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية لدى معظم المنظمات، وتم اختيار القطاع التعليمي متمثلة بالمعهد التقني الموصل كميدان للتطبيق، إذ أختار عدد من المنتسبين العاملين في المجالات الإدارية المختلفة في المعهد كعينة للبحث، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم أعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة، واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث.

هدفت دراسة عاصي (٢٠٢٠) إلى دراسة مدى تأثير استخدام نظم الاتصالات الإدارية (أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية، معلومات الاتصالات الإدارية) في تحسين جودة القرارات الإدارية، وذلك في عينة من الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. قام الباحث بتوزيع (60) استبياناً على المديرين ورؤساء الأقسام والمراقبين وأفراد الكوادر الإدارية المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإدارية في الجامعات محل الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفرغها (٥٢) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (25 SPSS). وفي نهاية هذا البحث توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها: يوجد تأثير معنوي لاستخدام نظم الاتصالات الإدارية (أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات

الإدارية، معلومات الاتصالات الإدارية) في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات محل الدراسة. كما تقدم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التوصيات والتي كان أهمها: الاهتمام بتدريب متخذي القرارات على استخدام أحدث ما توصل إليه العلم في مجال نظم الاتصالات الإدارية وزيادة معارفهم بمجالات استخدام الحاسوب والبرامج ذات العلاقة، العمل على زيادة أعداد المتخصصين بنظم الاتصالات الإدارية في الجامعات محل الدراسة، وتطوير الأساليب الإدارية والمتعلقة بتخفيض درجة مركزية وروتينية القرارات وتنظيم قنوات الاتصال من أجل توفير نظام متكامل للمعلومات يكون قادرا على تزويد متخذي القرارات بالمعلومات والبيانات الدقيقة واللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الفجوة البحثية:

تناولت الدراسة الحالية أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية ، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ندرة في الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة الحالي في المستشفيات الحكومية وقد تكون الأولى ، فقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الاتصالات الإدارية بفروع وبطرق مختلفة فقد تناولت دراسة البصري (٢٠٢٠)

دراسة علي (٢٠١٩) ، دراسة عاصي (٢٠٢٠) البيئة التعليمية بينما تناولت دراسة صالح (٢٠٢٠)

البيئة الصناعية ، وتلاحظ الباحث مما سبق ان الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية في عنوانها ومتغيرات ومجتمعها وعينتها.

مقترحات علمية لسد الفجوات البحثية:

من خلال ما سبق تقترح الدراسة اجراء دراسات على النحو التالي:

دراسة الاتصالات الإدارية واثرها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المستشفيات الحكومية.

ثانيا: الأدب النظري:

الاتصالات الإدارية:

تمثل الاتصالات الإدارية (Managerial Communications) أحد الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأن من مؤشرات كفاءتها الوصول إلى الآخرين والقدرة في تحقيق استجاباتهم ورغباتهم المطلوبة. وتعرف الاتصالات التنظيمية بالوظيفة التي تقوم بتوفير وتبادل المعلومات والتعليمات التي تمكن التنظيم من العمل بكفاءة وفاعلية. في هذا المبحث تم تناول موضوع الاتصال من خلال تسليط الضوء على أبرز جوانبه بدءا بمفهوم الاتصال، وأهمية الاتصالات الإدارية، ومبادئ الاتصالات الإدارية، وأساليب وطرق الاتصالات الإدارية، واتجاهات الاتصالات الإدارية، والمهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري، ومعوقات الاتصال الإداري، وأهداف الاتصال في عملية التغيير.

مفهوم الاتصال:

- الاتصال هو عملية باتجاهين يتم من خلالها تبادل وتطوير الأفكار من أجل تحقيق هدف مقبول (Kaul, 2014).
- يعرف الاتصال بالعملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في جميع الاتجاهات، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي، أي أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات داخل المنظمة وفق هيكل تنظيمي معين. (Mitra, 2016).
- الاتصال التنظيمي هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات. أي انه عملية مقصودة يراد منها نتائج مرجوة وأهداف مقصودة بغية الوصول لنتائج محددة. (Kaul, 2014).
- عملية الاتصال: نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم. (El-Utaibi, 2005).
- عملية يقوم من خلالها أعضاء المنظمة بجمع المعلومات ذات الصلة بعمل المنظمة وبالتغييرات المصاحبة لها. (Harim, 2008).

ويرى الباحث بأن الاتصال يمثل عملية تبادل للمعلومات التي تخلق فهما مشتركا وتوحيدا للأنشطة نحو إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أهمية الاتصالات الإدارية:

يعد الاتصال وظيفة محورية من الوظائف الداعمة في منظمات الأعمال. حيث يهدف الاتصال في مساعدة الأنشطة والوظائف الأخرى في المنظمة كوظيفة التسويق والمبيعات والمالية والانتاج والعمليات وغيرها. ويتمحور دور الاتصال الإداري في تبادل ومشاركة المعلومات داخل المنظمة وخارجها بشكل استباقي. وعادة ما ترتبط خطط الاتصال وأهدافه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما أن تخطيط الاتصال يستند إلى رؤيا ورسالة وقيم المنظمة. وتؤكد الدراسات تزايد الحاجة للمعلومات إلى حد كبير في أوقات وحالات التغيير التنظيمي. فالحاجة للتغيير وأهداف التغيير لا بد أن تصل رسائله إلى جميع العاملين في المنظمة. (Christensen, 2014).

وتؤكد العديد من الدراسات أهمية الاتصالات الإدارية في المنظمة ودورها في تحسين المخرجات التنظيمية كالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة والالتزام التنظيمي. وعلى النقيض، فإن ضعف الاتصالات قد يسبب القلق والاجهاد الوظيفي، وعدم الرضا لدى العاملين، وتراجع الثقة والالتزام التنظيمي، والرغبة في ترك العمل والتغيب عنه، والذي يؤثر بدوره سلبا على الكفاءة التنظيمية. (Zhang & Agarwal, 2009).

مبادئ الاتصالات الإدارية:

للاتصالات الإدارية العديد من المبادئ التي ينبغي أن تقوم عليها وظيفة الاتصال من أجل تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف. وتشمل المبادئ التالية: الاستهدافية (Objective Oriented)، والوضوح (Clarity)، والاختصار (Brevity)، والكمال (Completeness)، والتوافق (Consistency)، والمجاملة (Courtesy)، والمصداقية (Credibility)، والاحلاص (Sincerity)، والتقدير (Consideration)، والإيجاز (Conciseness)، والاهتمام (Attention)، والثقة بالنفس (Self-Confidence)، والإقناع (Persuasion). (Kaul, 2014).

وسائل وأساليب الاتصالات الإدارية:

تعد الاتصالات الادارية أداة رئيسة من أدوات التنظيم للإعلان عن وتوضيح وتبليغ وتحضير وحفز الأفراد تجاه التغيير. ومن أبرز وسائل وأساليب الاتصال المستخدمة في منظمات الأعمال اليوم الاتصالات المكتوبة كالتعاميم والرسائل، والاتصالات اللفظية كعقد الاجتماعات وتقديم الإيجازات، والاتصالات غير اللفظية كاستخدام لغة الإشارة وتعابير الوجه، والاتصالات المرئية كالاتصال وجها لوجه أو استخدام لوحات الاعلانات والبريد الإلكتروني والانترنت. (جودة، ٢٠٠٩).

اتجاهات الاتصالات الإدارية:

تسير عملية الاتصال في منظمات الأعمال في اتجاهات متعددة: داخلية وخارجية، حيث يكون الاتصال الداخلي في المنظمة بين أفرع المنظمة وإداراتها المختلفة، ويتدفق من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي، أو بشكل قطري أو وفق كل الاتجاهات المذكورة. أما الاتصال الخارجي فيتم بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية، كالالاتصال مع الجهات الحكومية والمنافسين والشركاء والموردين والزبائن والنقابات المهنية والعمالية. وتشمل اتجاهات الاتصال ما يلي:

- الاتصالات الصاعدة: وهي التي تتم بين المرؤوسين والرؤساء أو التي تتجه من قاعدة الهرم الإداري نحو الأعلى. ومن أبرز أشكالها طرح الأفكار والاستفسارات من قبل العاملين ورفع التقارير الدورية عن أنشطة الأعمال إلى الإدارة.
- الاتصالات النازلة: وهي التي تصدر من الرؤساء على شكل تعليمات أو توجيهات أو أوامر كي يلتزم بها العاملون. وقد تعكس تغذية عكسية بشأن مستويات الأداء، أو معلومات حول سياسات المنظمة وأهدافها.
- الاتصالات الأفقية: وهي التي تتم ضمن المستوى الإداري الواحد لغايات التنسيق وتكامل الجهود.
- الاتصالات القطرية: وهي الاتصالات التي تتم بين وظائف المنظمة المختلفة لغايات التنسيق وتبادل المعلومات والاستشارات.

المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري:

تشمل مهارات الاتصال (Communication Skills) مجموعة من المهارات الشخصية كمهارات التحدث، ومهارات الكتابة، ومهارات الاستماع، ومهارات الإدراك، ومهارات التفاعل التي ينبغي أن يتمتع بها جميع العاملين في المنظمة، وأن تحرص الإدارة على تقديم التدريب اللازم لرفع سوية هذه المهارات بين العاملين

معوقات الاتصال الإداري:

تتأثر عملية الاتصال بمعوقات (Barriers) تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري وتنقسم إلى ثلاثة أنواع بحسب جودة: (2009)

- معوقات شخصية: كتلك التي تعكس المؤثرات التي تعود للمرسل والمستلم في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً سلبياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وتوجهاتهم وعواطفهم وفي مدى إدراكهم للاتصال والاستجابة له.
- معوقات تنظيمية: وتنشأ هذه المعوقات من اختلالات في الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية، وعدم وضوح العلاقات بين المستويات والوحدات الإدارية في المنظمة مما يحد من الاتصالات الرسمية ويعزز الاتصالات غير الرسمية.
- معوقات بيئية: كعدم كفاءة وسائل الاتصال، وتشوه العادات والتقاليد الاجتماعية، وتأثر بيئة العمل بالمشاكل والقضايا المجتمعية.

أهداف الاتصال في عملية التغيير:

يتمحور الهدف الرئيس من الاتصال التنظيمي في إبلاغ العاملين بالمهام المناطة بهم وبالسياسات المتبعة في المنظمة. كما يهدف الاتصال التنظيمي إلى بناء مجتمع (Community) داخل المنظمة, De Ridder, (2003). وتؤكد الدراسات ذات العلاقة أن الاتصالات خلال عملية التغيير تسهم في الحد من مقاومة التغيير من قبل العاملين. وحينما تنخفض حدة المقاومة فإن جهود التغيير تصبح أكثر فاعلية.

هنالك خمسة أهداف رئيسة للاتصال الفاعل خلال عملية التغيير الواسع على النحو التالي:

١. التأكد من وضوح وتناغم الرسائل التي تطلقها الإدارة حول رؤيا المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
٢. حفز العاملين واستنهاض همهم والتزامهم تجاه وجهة المنظمة الجديدة.

٣. تشجيع الأداء العالي وإفساح المجال للمشاركة في عملية التغيير ومحتواها.
٤. الحد من الاشاعة وحالات عدم التأكد وسوء الفهم التي تؤثر في إنتاجية العاملين.
٥. التأكيد على توافق العاملين على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وحسب (Husain, 2013) ، فإن للاتصالات الادارية مجموعة من الأهداف التي تسهم في تعزيز فاعلية الاتصال والذي بدوره يؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي وهي: معالجة استفسارات العاملين (Tackle Queries of Employees) ، وتوليد روح الجماعة (Generate Community Spirit) ، وبناء الثقة، وحفز العاملين، وضمان التزام العاملين ومشاركتهم، وخفض حالات عدم التأكد، وضمان الأمن الوظيفي (Job Security) ، وضمان التغذية العكسية

ثانيا: القرارات الإدارية:

ماهية القرار الإداري

يقتضي أن لا تخضع عملية صنع القرار لعامل الصدفة بل يجب أن تعكس ظروف العمل وأن تكون متزنة ومتلائمة معه، فما المقصود بالقرار الإداري لغة واصطلاحا، وأنواعه، وكيف يستطيع الرئيس الإداري أن يتخذ القرار الصائب. نوضح ذلك في النقاط التالية:

مفهوم القرار الإداري:

يعني مفهوم قرار باللغة الإنجليزية Decision وهو مشتق من أصل لاتيني ويعني البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى موقف معين أي إلى نتيجة محددة ونهائية

ويختلف المعنى الاصطلاحي للقرار في القانون الإداري عنه في علم الإدارة العامة، فالقرار في القانون الإداري يعني العمل القانوني الذي يصدر عن موظف أو هيئة إدارية، أحادي الجانب في الشكل الذي يحدده القانون بقصد أحداث آثار قانونية بالإنشاء أو التعديل أو الإلغاء، وتهدف الإدارة من ورائه إلى تحقيق المصلحة العامة ، وفق هذا المفهوم لا يكون القرار الإداري صحيحاً إلا إذا توافرت فيه خمسة أركان هي الاختصاص، والشكل، والسبب، والمحل، والغاية، والقرار الإداري بهذا الوصف لا يشغل إلا جانباً محدوداً من نشاط وعمل الإدارة، إذ قد تمضي أيام عديدة على جهة الإدارة دون أن تصدر قرار بهذا المعنى، كما أن إصدار القرارات لا يتم إلا في مستويات الإدارة العليا عادة.

أما مفهوم القرار في إطار علم الإدارة فهو أكثر شمولاً وأوسع دلالة من مضمونه في القانون الإداري، فهو الاختيار المقصود للرئيس الإداري من بين أكثر من بديل مطروح أمامه بقصد معالجة موقف أو حالة معينة، وبذلك يمكن أن نعدف القرار حسب مفهوم الإدارة العامة (بأنه الاختبار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها

ويتضح من التعريف السابق أن للقرار وفق هذا المفهوم ركنان أساسيان: (عبدالصمد، ٢٠٢١)

١. أن يكون أمام الرئيس الإداري أكثر من بديل: بمعنى أن يمارس هذا الرئيس اختصاصه في مجال السلطة التقديرية بأن تكون أمامه خيارات عديدة تكون له حرية اختيار أحدها وفق ما تقتضيه مصلحة العمل وملايساته، أما عندما يكون هذا الرئيس يمارس اختصاصاً مقيداً، أي عندما تحدد له القوانين واللوائح سلوكاً معيناً وطريقاً واحداً لمعالجة المشكلة فإن المدير لا يتخذ قراراً لأنه هنا مجرد مطبقاً لما أملاه عليه القانون وليس له حرية الاختيار، كأن يوجب القانون ترقية الموظف بالأقدمية، ففي هذه الحالة لا يتخذ الرئيس الإداري قراراً، وهذا خلاف لو كانت الترقية بالاختيار، فيكون أمامه الرقية من عدمها، وبمعنى آخر يكون أمام الرئيس الإداري أكثر من بديل عندما تكون له سلطة إصدار القرار أو الامتناع عن إصداره ، على أنه يشترط في البدائل المطروحة أن تكون متاحة أي ممكنة ليست مستحيلة أو محظورة.

٢. أن يتم الاختيار بناء على تفكير وتعقل دون ضغط أو إكراه: وهو ما يعني أن يتخذ القرار بقصد وشعور من مصدر القرار وليس محض الصدفة أو لا شعور، فالتصرفات العفوية أو اللا شعورية تصدر دون دراسة أو تفكير، وبالتالي لا تعد قرارات بالمعنى الغني، إضافة إلى ذلك يجب أن يتم الاختيار المدرك بكل حرية وليس تحت ضغط أو إكراه مادي أو معنوي؛ لأن ذلك يفسد عملية الاختيار ويعدم حرية اختيار البديل الأمثل والمناسب من بين البدائل المتاحة.

أنواع القرارات الإدارية:

تصنف القرارات الإدارية إلى عدة أنواع ويمكن تحديدها في الأنواع التالية: (الخليفات، ٢٠٢٢)

١. القرارات الأساسية والقرارات الروتينية: وهي أهم نوع للقرارات، ويقصد بالقرارات الأساسية هي القرارات التي تتعلق بكيان المنظمة وسياساتها وأهدافها العامة التي تسعى إلى تحقيقها، ويطلق عليها

أحياناً القرارات الاستراتيجية، ومن أمثلتها القرارات المتعلقة بالتخطيط الشامل، أو بتغير في التوجهات والسياسات العامة، أو إعادة هيكلة المنظمة بالإضافة والتوسع أو الخفض والتضييق)

أما القرارات الروتينية فهي القرارات المتكررة اليومية والتي لا تحتاج لبحث ودراسة معمقة، كونها لا تؤثر في التنظيم تأثيراً مباشراً، حيث تصدر بشكل تلقائي وفوري وعادة تتعلق بالأعمال ذات الطابع الكتابي وليس الفني، ومن أمثلتها، قرار منح إجازة لأحد العاملين، ومنح ترخيص مزاولة نشاط، أو منح تصريح خروج أثناء ساعات الدوام الرسمي.

وتسمى القرارات الروتينية عند بعض الباحثين بالقرارات المجدولة كونها متكررة ويمكن تحديدها وجدولة طريقة وأسلوب إجراءاتها، كما تسمى القرارات الأساسية بالقرارات غير المجدولة، حيث كل قرار له ظروفه وملايساته الخاصة، وبالتالي يحتاج إلى إجراءات وأسلوب خاص لاتخاذ.

وعادة نتخذ القرارات الأساسية من قمة التنظيم، أي الإدارة العليا، لما تتسم به من جوانب فنية وأهمية، أما القرارات الروتينية فتصدر من الإدارة الوسطى والدنيا.

٢. **القرارات اللائحية والقرارات الفردية:** ويعتمد هذا التصنيف على المخاطبين بالقرار، فيكون القرار لائحياً إذا كان يخاطب الأفراد بأوصافهم لا بنواتهم، فهي قرارات موجهة لأفراد غير محددين، حيث يسري القرار على كل من توافرت فيه الشروط التي حددت في القرار، وتصدر عادة هذه القرارات من السلطات الإدارية العليا في الدولة، وتظهر هذه القرارات في شكل لوائح تنفيذية، والتي توضح آلية تنفيذ القوانين الصادرة عن المشرع، وتفصل ما جاء عاماً في هذه القوانين دون إضافة أحكام جديدة.

كذلك قد تظهر القرارات اللائحية كلوائح تنظيمية، عندما تبين وتحدد البناء الهيكلي للوحدات الإدارية واختصاصاتها الإدارية والمالية والفنية.

كما تظهر اللوائح في شكل لوائح مستقلة عندما تنظم موضوعات لم يسبق للمشرع تنظيمها وفوض الإدارة العليا في تنظيمها.

أما القرارات الفردية فهي التي يخاطب فيها مصدر القرار فرداً أو أفراد معينين بذواتهم، وذلك بقصد الإنشاء أو التعديل أو الإلغاء في مراكزهم القانونية كقرارات التعيين أو التأديب أو النقل، وتصدر مثل هذه القرارات من مختلف المستويات الإدارية.

ويلاحظ أن القرارات الفردية ليس لها تأثير مباشر في حياة التنظيم على خلاف القرارات اللائحية، باعتبارها تضع قواعد قانونية عامة، فهي تتميز بعمق وشمول من حيث إعدادها ودراستها ونطاق تطبيقها داخل المنظمات الإدارية

٣. **القرارات النظامية والقرارات الشخصية:** ويعد القرار نظامياً عندما يتخذه الرئيس الإداري بوصفه وصفته الرسمية في التنظيم، أي باعتباره مسئولاً حسب الوظيفة التي يشغلها، -وزير -رئيس جامعة - مدير مؤسسة - وعمله هذا يؤثر في سير العمل بالمنظمة الإدارية، كقرارات التأديب أو الترقية، أو دمج وإنشاء الأقسام بالمنظمة.

من أهم العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار الآتي: (عايض، ٢٠٢٠)

١. **العامل النفسي والواقعي:** ويتعلق هذا الجانب بشخصية مصدر القرار ومدى تفهمه للواقع الذي تعمل فيه المنظمة الإدارية، حيث يتوجب على المسئول الإداري تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها وليس أهدافه الشخصية، حتى وإن كان رأيه الشخصي لا يتفق مع أهداف المنظمة، بمعنى يجب أن لا يؤثر ذلك في إخلاصه وتفانيه في تحقيق تلك الأهداف كما حددتها القوانين واللوائح التي تحكم عمله، وكما يقول الفقه أنه في اللحظة التي يحس فيها المدير أن شعوره الشخصي قد أصبح لا يساير أهداف المنظمة، أو يتعارض معها بدرجة خطيرة فيجب عليه أن يغادر مركزه فوراً
٢. **المشاركة في اتخاذ القرار:** يكاد يجمع كتاب الإدارة العامة على أن عملية صنع القرارات يجب أن لا تقف عند حد المدير أو الرئيس الإداري، وإنما يجب أن تمتد لتشمل معاوني ومساعد المدير وإلى كل من لهم صلة بموضوع القرار، أو يمس مصالحهم، أي توسيع دائرة المشاركين كلما كان ذلك ضرورياً، وعدم تركيز صنع القرار في يد فرد واحد، فهي عملية جماعية بالدرجة الأولى
٣. **الوقت كعامل مؤثر في صنع القرار:** يحظى الوقت بأهمية بالغة كعامل مؤثر في صنع القرار الإداري؛ وذلك من عدة جوانب، من أهمها وقت التعرف على المشكلة التي يلزم اتخاذ القرار بشأنها، فالتعرف المبكر على المشكلة وتعيين حدودها وأبعادها في الوقت المناسب يمنح المختصين الفرصة لدراساتها وإيجاد الحلول المناسبة لعلاجها، وفي ذات الوقت يؤدي التأخر في اكتشافها إلى تفاقمها وخروجها عن السيطرة، وبالتالي صعوبة علاجها، وللوصول إلى هذه الغاية يقتضي أن يتمتع الرئيس الإداري بما

يسمى بالحاسة الإدارية، التي من مقتضياتها العمل على استباق الأحداث والتنبؤ قدر الإمكان بالمشكلات قبل وقوعها من خلال الظروف والملابسات المحيطة بمجال العمل، وهذا يتوقف على كفاءة ومهارة الرئيس الإدارية ومساعديه، فالمعرفة المبكرة بالمشكلة تسهم في أن تأتي الحلول لها طبيعية متأنية دون دعر أو فوضى داخل المنظمة

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

والتوصيات

الفصل الثالث

نتائج الدراسة والتوصيات

المخلص:

وظيفة الاتصالات الادارية وظيفة أساسية في المنظمات ومهمة يمارسها المدير في عمله اليومي والاستراتيجي، إذ أنها تعمل على ترجمة ونقل المعلومات الإدارية الخاصة بكافة الوظائف التي يؤديها لتشمل أنشطة المنظمة المختلفة وصولاً إلى كافة العاملين فيها أو خارجها بهدف إحداث

ردود أفعال أو سلوك مرغوب به يتوافق مع أهداف وطموحات المنظمة. كما أن هناك علاقة واضحة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات، والتي هي عملية متواصلة بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات، والبحث عن الحلول البديلة، واختيار البديل الأفضل، وانتهاء بالتنفيذ والمتابعة.

وخلاصة القول، أنه أصبح ينظر إلى الاتصالات الإدارية على أنها عملية أساسية في اتخاذ قرارات إدارية فاعلة، ومن هذا المنطلق، اتت هذه الدراسة للتعرف على فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في المستشفيات الحكومية، والتعرف إلى خصائص المعلومات الناتجة عن تلك الاتصالات الإدارية وأثر فاعلية تلك الاتصالات الإدارية وما توفره من معلومات في اتخاذ قرارات إدارية فاعلة. ومن المؤمل أن تقدم الدراسة مقترحات وتوصيات لكل المعنيين تسهم في تعزيز الاتصالات الإدارية بأنواعها في المستشفيات الحكومية وتوجيهها نحو توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة، كما يتوقع من الدراسة أن تبني مرتكزات أساسية يتأمل أخذها بعين الاعتبار عند بناء السياسات المتعلقة بالاتصال في المنظمات والوزارات بشكل عام وفي المستشفيات الحكومية بشكل خاص

التوصيات:

على ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- على المستشفيات الحكومية تحسين العملية الاتصالية وبناء سياسة واضحة ومستقرة.
- تطوير مهارات العاملين الشفوية والمكتوبة والإلكترونية من خلال تدريب العاملين في دورات متخصصة، وتوعية العاملين أكثر بأهمية الاتصال، من خلال إنشاء قسم للاتصالات يتولى هذه المهمة.
- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم ما يساعد في خلق التوازن والاستقرار داخل قطاع الصحة.

المراجع:

١- المراجع العربية:

عاصي، وسيم على. (٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج ٤٢، ع ٢١٤، ٩١ - ١٢٩.

صالح، إقبال صالح محمد، و أحمد، ايمان أحمد عمار. (٢٠٢٠). دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف خلال الفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٠م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

على، جعفر خليل مرعي، حبيب، فاطمة جعفر، و الطيار، أحمد رakan محمد. (٢٠١٩). الاتصالات التنظيمية ودورها في تعزيز القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي الوحدات الإدارية فب المعهد التقني الموصل. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، مج ١٥، ع ٤٤، ٦٤٧ - ٦٨٠.

البدرى، فوزي سعد نجم عبدالسلام، مخلوف، عيسى رمضان محمد، و عبدالحفيظ، عبدالسلام محمد. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة - بلدية الأبيار. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، مج ٣، ع ٣٤، ١٥ - ٣٤.

الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (٢٠٢٢). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٧٢، ٣٣١ - ٣٦١.

عبدالصمد، خديجة علي إبراهيم. (٢٠٢١). دور القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية للإدارة العامة بجامعة بني وليد. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، س ٩، ع ١٧٤، ٣٠ - ٤٧.

عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و القحفة، عبدالكريم صالح حسين. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج ٢٦، ع ١، ١ - ٣٠.

• جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩). العلاقات العامة مفاهيم وممارسات (ط٤). عمان: دار زهران.