

أثر الإتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية
علي الشركة السعودية للكهرباء في المملكة العربية السعودية

**"The Impact of Managerial Communication on the Effectiveness of
Administrative Decisions: An Applied Study on the Saudi
Electricity Company in the Kingdom of Saudi Arabia"**

إعداد الطالب: مصطفى عدنان محمود
الرقم الجامعي: ٢٢١٠٠٠٨٧٨

مشروع التخرج – ١
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن
الفصل الدراسي الثالث – ٢٠٢٥ م

جدول المحتويات

٤	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١ المقدمة:
٨	١,٢ مشكلة البحث:
٨	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٨	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٩	١,٣ أهمية البحث:
٩	١,٣,١ الأهمية النظرية:
١٠	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
١١	١,٤ أسئلة البحث:
١١	١,٥ أهداف البحث:
١٢	١,٦ فرضيات البحث:
١٣	١,٧ نموذج البحث:
١٣	١,٨ منهجية البحث:
١٤	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٦	١,١٠ هيكل المشروع:
١٧	٢ الفصل الثاني: الإطار النظري
١٨	٢,١ المقدمة
١٩	2.2 المتغير الأول: الاتصالات الإدارية
١٩	٢,٢,١ التعريف:
١٩	٢,٢,٢ التطور:
٢٠	٢,٢,٣ الأبعاد:
٢٢	٢,٢,٤ النظريات:
٢٣	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
٢٤	2.3 المتغير الثاني: القرارات الإدارية
٢٤	٢,٣,١ التعريف:
٢٤	٢,٣,٢ التطور:
٢٥	٢,٣,٣ الأبعاد:
٢٧	٢,٣,٤ النظريات:
٢٨	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
٢٩	٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية
٢٩	٢,٤,١ الأنماط:
٣٠	٢,٤,٢ الصراعات:
٣٠	٢,٤,٣ الفجوات:
٣١	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٣٢	2.5 الخاتمة:
٣٢	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٣٢	٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:
٣٣	٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:
٣٤	٣ قائمة المراجع
٣٧	٤ الملاحق
٣٧	٤,١ الاستبيان:

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	١٣
شكل ٢	تصميم البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	١٤
شكل ٣	الاتصالات الإدارية. المصدر (أبو عويضة، ٢٠٢٠)	٢٣
شكل ٤	القرارات الإدارية. المصدر (الكروكي، ٢٠٢٠)	٢٨
شكل ٥	أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية المصدر (البدرى، ٢٠٢٣)	٣٢

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١،١ المقدمة:

في عالم الإدارة الحديثة، تشكل الاتصالات الإدارية العمود الفقري لأي منظمة ناجحة فالإدارة اليوم لا تقوم فقط على اتخاذ القرارات وتوزيع المهام، بل تعتمد بشكل أساسي على تدفق المعلومات بين مختلف المستويات والتخصصات داخل المؤسسة إن الاتصالات الإدارية تتيح التنسيق الفعال بين الإدارات والأقسام، وتسهم في نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى الموظفين، وفي الوقت ذاته تتيح نقل التقارير والملاحظات من الموظفين إلى الإدارة ولذلك، فإن جودة وفاعلية الاتصالات الإدارية تنعكس مباشرة على كفاءة الأداء التنظيمي، وتُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وحل المشكلات، وتعزيز بيئة العمل الجماعية كما أن الاتصالات الفعالة تخلق مناخاً من الشفافية والثقة، وتقلل من فرص سوء الفهم أو تضارب المصالح، ما ينعكس أخيراً على رضا العاملين ونجاح المؤسسة في سوق تنافسي متسارع. (البدرى، ٢٠٢٠، ١٥)

ورغم أن التطور التكنولوجي أتاح وسائل اتصال جديدة ومتنوعة، إلا أن التحدي الأكبر أصبح في كيفية إدارة هذه القنوات بكفاءة، وضمان وصول الرسائل الإدارية بوضوح ودقة إلى جميع الأطراف المعنية فالاتصالات الإدارية لا تقتصر على الرسائل الرسمية أو الاجتماعات، بل تشمل أيضاً ثقافة الحوار المفتوح، وتبادل المعرفة، والتقييم المستمر لطرق وأساليب الاتصال الداخلي وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية بشكل خاص في أوقات التغيير أو الأزمات، حيث تصبح الحاجة أكبر للتواصل السريع والمنظم، وتقديم التوجيهات اللازمة لضمان استمرارية العمل وتحفيز الموظفين باختصار، فإن الاتصالات الإدارية ليست مجرد عملية نقل معلومات (أبو كركي، ٢٠٢٢، ٦٠٧)، بل هي نظام متكامل يدعم الاستدامة والابتكار، ويُرسخ ثقافة المشاركة والانتماء داخل المنظمة، كما تُعد القرارات الإدارية جوهر العمل الإداري ومركز ثقله في أي منظمة، إذ يتوقف على جودتها وتحليلها الكثير من مسارات النجاح أو التعثر في بيئة الأعمال المعاصرة، يواجه القادة والمديرون يومياً تحديات متنوعة تتطلب تفكيراً منهجياً ورؤية استراتيجية لاتخاذ القرار الأمثل في ظل المعلومات المتاحة (عاصي، ٢٠٢٠، ١٢٥)، وتبرز أهمية القرارات الإدارية حين تتعدد البدائل وتتشابك المصالح وتتشد المنافسة، فهنا يصبح القرار الإداري أداة لتوجيه الموارد وتحريك الطاقات نحو تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى كل قرار إداري ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على الموظفين، والعمليات، وحتى على سمعة المؤسسة في

محيطها الداخلي والخارجي، ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار لم تعد حكرًا على القمة الإدارية بل أصبحت تمر بمراحل من التشاور والتحليل والاستفادة من البيانات والمعطيات الحديثة. (عبدالله، ٢٠٢٤، ٢٧)

وتزداد قيمة القرارات الإدارية حين ترتبط بقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، والاستجابة السريعة للأزمات، واستشراف الفرص الجديدة فالمدير الناجح اليوم هو الذي يدرك أن القرار ليس مجرد اختيار بين بديلين، بل هو عملية ديناميكية تتطلب استشراف النتائج وتوقع العقبات والاستعداد لتعديل المسار عند الضرورة كما أن القرارات الإدارية الفعالة تعزز روح المبادرة لدى الموظفين وتدعم ثقافة الشفافية والمسؤولية، مما ينتج عنه مناخ عمل محفز وقادر على الابتكار في نهاية المطاف، يعتمد استمرار المؤسسات وتقدمها على مدى فاعلية القرارات الإدارية التي تُتخذ فيها، وعلى قدرتها في تحويل هذه القرارات إلى خطط تنفيذية تخلق فارقاً في الواقع العملي وتحقق التميز المؤسسي. (بن عون، ٢٠٢٠، ١٥٢)

أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بموضوع الاتصالات الإدارية باعتباره عنصرًا أساسيًا في دعم فعالية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وقد ذهب عدد كبير من الباحثين إلى التأكيد على أن جودة الاتصال الإداري تُعد ركيزة أساسية في بناء قرارات سليمة ومنطقية، إذ إن تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم المختلفة يُسهم في وضوح الرؤية وتكامل المعطيات اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة هذا الاتجاه يرى أن فعالية القرار الإداري لا تنبع فقط من مهارات القائد أو المدير، بل تتأثر أيضًا بمستوى الانسيابية في تبادل المعلومات، وسرعة الردود، ودقة الرسائل المتبادلة بين الأطراف التنظيمية المختلفة ومن ثم، فإن تحسين قنوات الاتصال، ووضوح التعليمات، وتعزيز ثقافة الحوار المفتوح، كلها عوامل تُسهم في رفع جودة القرارات وتقليل نسبة الخطأ أو سوء الفهم في التطبيق. (عايض، ٢٠٢٠، ١٤٤)

ومع ذلك، فقد أظهرت دراسات أخرى رؤى أكثر تحفظًا، إذ اعتبرت أن العلاقة بين الاتصال الإداري وفعالية القرارات ليست دائمًا مباشرة أو حتمية، بل تخضع لعوامل تنظيمية وسياقية تؤثر في طبيعة التأثير فعلى سبيل المثال، قد تمتلك المؤسسة بنية اتصالية متقدمة، ولكنها تفتقر إلى ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية والمشاركة، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أحادية الاتجاه ولا تعكس فعليًا روح التواصل الإداري الحقيقي كما أشار بعض الباحثين إلى أن كثافة الاتصالات أحيانًا قد تُربك متخذ القرار بدلًا من مساعدته، خصوصًا في المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي أو التي تشهد صراعات سلطة داخلية لذا،

فإن فعالية الاتصال ليست مجرد مسألة كمية أو تقنية، بل ترتبط بجودة المحتوى، ومستوى الثقة بين الأطراف، وموقع الاتصال داخل منظومة العمل المؤسسي، وهو ما يُفسر تباين نتائج الدراسات من حالة إلى أخرى. (بوقاسم، ٢٠٢١، ١١٧)

وفي الخلاصة تلعب الاتصالات الإدارية دوراً محورياً في تعزيز جودة وفاعلية القرارات الإدارية داخل المؤسسات الكبرى، ولا سيما في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة كقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية فمع تزايد حجم الأعمال وتشعب العمليات في الشركة السعودية للكهرباء، تبرز الحاجة لإدارة فعالة لقنوات الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات التنظيمية للاتصالات الإدارية ليست مجرد تبادل معلومات بين الإدارات، بل هي منظومة متكاملة تضمن وضوح الرؤية، وتوحيد التوجهات، وتدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، مما يسهم في دعم صانعي القرار ويعزز قدرتهم على اختيار البدائل الأنسب لتحقيق أهداف الشركة إن ضعف أو قصور قنوات الاتصال يؤدي غالباً إلى تأخر وصول المعلومات، أو حتى إلى سوء فهمها، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة القرارات وسرعة تنفيذها، وبالتالي على تحقيق الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للمؤسسة. (سليطين، ٢٠١٩، ٢٧٥)

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة الأثر الفعلي للاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية في الشركة السعودية للكهرباء باعتبارها نموذجاً حياً لمؤسسة تسعى باستمرار للتطوير ومواكبة التغيرات التقنية والإدارية فكلما كانت الاتصالات الإدارية أكثر وضوحاً وشفافية وتفاعلاً، زادت فرص اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى معطيات دقيقة وتصورات مشتركة بين العاملين في مختلف الإدارات كما أن تطبيق تقنيات الاتصال الحديثة وتبني ثقافة الحوار المفتوح داخل الشركة يسهم في تقليل الفجوات المعلوماتية ويشجع على مشاركة الأفكار والمقترحات، ما يثري عملية اتخاذ القرار ويجعلها أكثر واقعية وملاءمة لطبيعة التحديات ومن هنا، يصبح البحث في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية ضرورة استراتيجية لفهم نقاط القوة وفرص التحسين، بما ينعكس على تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق رؤية الشركة في تقديم خدمات كهربائية مستدامة وموثوقة للمجتمع السعودي. (على، ٢٠١٩،

(٦٤٧)

١,٢ مشكلة البحث:

تشهد المنظمات الحديثة تحديات متزايدة في بيئة العمل نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتوسع الهياكل التنظيمية، وتعدد مستويات اتخاذ القرار وفي خضم هذا الواقع، تبرز الاتصالات الإدارية كأحد العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في جودة وفعالية القرارات الإدارية، نظرًا لدورها في نقل المعلومات، وتوضيح الأهداف، وتسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

تشير الأدبيات العلمية إلى اهتمام ملحوظ بالعلاقة بين الاتصال الإداري وأداء المنظمات، إلا أن الكثير من هذه الدراسات اقتصرت على تناول الاتصال كمتغير عام دون التمييز الدقيق بين أنواعه (الصاعد، الهابط، الأفقي) أو تحليل أثر كل منها بشكل منفصل على مخرجات القرار الإداري هذا القصور المفاهيمي أضعف القدرة على تفسير العلاقة المركبة بين الاتصال وفعالية القرار، مما يُبرز الحاجة إلى أطر نظرية أكثر تخصصًا وشمولًا تراعي أبعاد الاتصال في سياقها الإداري.

علاوة على ذلك، فإن بعض الدراسات قد ركزت على بيانات تنظيمية خارجية أو دولية تختلف في ثقافتها الإدارية وبنيتها التنظيمية عن واقع المؤسسات في المملكة العربية السعودية، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها كما أن معظم هذه الدراسات لم تدمج المتغيرات السياقية مثل طبيعة المؤسسة (خدمية أو إنتاجية)، أو حجمها، أو نمط الهيكل الإداري، وهو ما يؤدي إلى فجوات في التفسير النظري.

كما أن هناك محدودية في الدراسات التي تقيس بشكل مباشر مدى تأثير فعالية الاتصالات على جودة القرار الإداري من حيث معايير الأساسية مثل: السرعة، الملاءمة، المشاركة، والوضوح وبالتالي، فإن الأدبيات الحالية بحاجة إلى إثراء بنماذج تحليلية تربط بين جودة الاتصال من جهة، ومؤشرات فاعلية القرار الإداري من جهة أخرى، خاصة في المؤسسات الحيوية ذات التأثير الواسع مثل قطاع الكهرباء.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

على الصعيد العملي، تُعاني العديد من المؤسسات من ضعف في تطبيق ممارسات الاتصال الإداري بشكل منهجي، حيث يغيب التكامل بين القنوات الرسمية وغير الرسمية، وتكرر حالات سوء الفهم أو غياب التغذية الراجعة، مما يؤدي إلى صدور قرارات إدارية غير دقيقة أو غير قابلة للتنفيذ بشكل فعال

وهذه الإشكالية تزداد حدة في المؤسسات الكبرى مثل الشركة السعودية للكهرباء، التي تتسم بهيكل تنظيمي معقد وتشعب في الإدارات.

كما أن قنوات الاتصال الداخلي، رغم توفرها شكلياً، قد لا تُستخدم بالشكل الأمثل من قبل الموظفين أو القيادات، إما بسبب ضعف التدريب، أو ضعف الثقة التنظيمية، أو غياب بيئة تشجع على الانفتاح والمشاركة وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية بناءً على معلومات غير مكتملة أو منقوصة، وهو ما ينعكس سلباً على فاعلية التنفيذ ورضا العاملين.

وتُظهر الممارسات الفعلية داخل بعض المؤسسات أن غياب تقييم دوري لأنظمة الاتصال الإداري يُبقي القرارات عرضة للاجتهادات الفردية أو التقدير الشخصي، دون الاستناد إلى معلومات دقيقة تأتي من قاعدة الموظفين وبالتالي، فإن هناك حاجة ماسة لتشخيص الواقع العملي لأنظمة الاتصال الإداري في الشركة السعودية للكهرباء، وقياس مدى ارتباطها الفعلي بمستوى فاعلية القرارات الإدارية داخل المؤسسة.

١,٣ أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في كفاءة المنظمات وفاعلية أدائها، ألا وهو الاتصال الإداري، وتأثيره المباشر على جودة وفاعلية القرارات الإدارية وفي ظل تعقيد بيانات العمل الحديثة، وتزايد الحاجة إلى قرارات سريعة ودقيقة، بات من الضروري فهم الأبعاد المختلفة للاتصال الداخلي داخل المؤسسات، وتحليل دوره في تحسين عملية اتخاذ القرار وتزداد أهمية البحث عند تطبيقه على مؤسسة وطنية كبرى مثل الشركة السعودية للكهرباء، التي تُعد نموذجاً تنظيمياً غنياً يمكن من خلاله فهم التحديات والفرص المتعلقة بالتواصل الإداري وصنع القرار في المنظمات الكبيرة ويهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية علمية واضحة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تقديم نتائج يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ما يعزز من قيمته لكل من الباحثين وصناع القرار.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلم الإدارة والسلوك التنظيمي، من خلال الربط بين متغيرين أساسيين هما: الاتصال الإداري وفعالية اتخاذ القرار فعلى الرغم من وجود دراسات تناولت كل متغير على حدة، إلا أن العلاقة بينهما لا تزال بحاجة إلى دراسات تحليلية معمقة، خاصة في السياق

التنظيمي العربي ومن خلال معالجة هذه العلاقة في بيئة تنظيمية سعودية كبرى، يُضيف البحث بعداً نظرياً جديداً يُساعد على تطوير النماذج الفكرية المرتبطة بدور الاتصال في دعم كفاءة العمليات الإدارية كما يُساهم في توسيع الفهم النظري لأبعاد الاتصال الصاعد والهابط والأفقي، ومدى تفاعلها مع متطلبات القرار الإداري.

إضافة إلى ذلك، فإن هذا البحث يُقدم إطاراً نظرياً يمكن الاستفادة منه في بناء دراسات لاحقة، سواء من حيث أدوات القياس المستخدمة أو المؤشرات التي تم الاعتماد عليها لتحليل فاعلية القرارات كما يُساهم في تسليط الضوء على أهمية الاتصال بوصفه ليس فقط وسيلة لنقل المعلومات، وإنما أداة استراتيجية تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة، وتدعم بيئة العمل التشاركية، وهو ما يجعله ذا قيمة في تطوير مفاهيم القيادة، والحوكمة، والتخطيط داخل الهيئات الإدارية المختلفة.

٢,٣,١ الأهمية العلمية:

من الناحية العلمية، يُعد هذا البحث إضافة نوعية لأنه يقدم دراسة تطبيقية ميدانية قائمة على بيانات حقيقية من داخل مؤسسة خدمية وطنية كبيرة، مما يوفر قاعدة معرفية يمكن البناء عليها في تحليل أنماط الاتصال المؤسسي وفاعلية القرارات في بيئات العمل المشابهة كما يُوفر البحث أداة قياس علمية مصممة خصيصاً لفهم واقع الاتصال الإداري بأبعاده المختلفة، وربطها مباشرة بمستوى جودة القرارات، مما يُساعد صناع القرار والباحثين على اتخاذ خطوات تطويرية مدروسة تعتمد على نتائج واقعية وليست افتراضات نظرية.

كما أن نتائج هذا البحث يُمكن أن تكون مرجعاً مهماً عند إعداد السياسات الداخلية لتحسين كفاءة نظم الاتصال، ووضع معايير لتقييم فاعلية القرارات الإدارية، وتطوير البرامج التدريبية الموجهة للقيادة والإداريين في المؤسسات المختلفة كذلك، يُمثل البحث خطوة علمية مهمة نحو تعزيز البحث التطبيقي في المجال الإداري في المملكة العربية السعودية، وتشجيع الباحثين على دراسة المؤسسات الوطنية الكبرى من زوايا متعددة، بما يخدم تطوير الإدارة المحلية ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر الاتصال الصاعد (من الموظف إلى الإدارة) على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء؟

ما أثر الاتصال الهابط (من الإدارة إلى الموظف) على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء؟

ما أثر الاتصال الأفقي (بين الزملاء والإدارات) على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

بيان أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء.

اهداف البحث الفرعية:

بيان أثر الاتصال الصاعد (من الموظف إلى الإدارة) على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء.

بيان أثر الاتصال الهابط (من الإدارة إلى الموظف) على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء.

بيان أثر الاتصال الأفقي (بين الزملاء والإدارات) على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال الصاعد (من الموظف إلى الإدارة) على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء

الفرضية الفرعية الثانية Hb

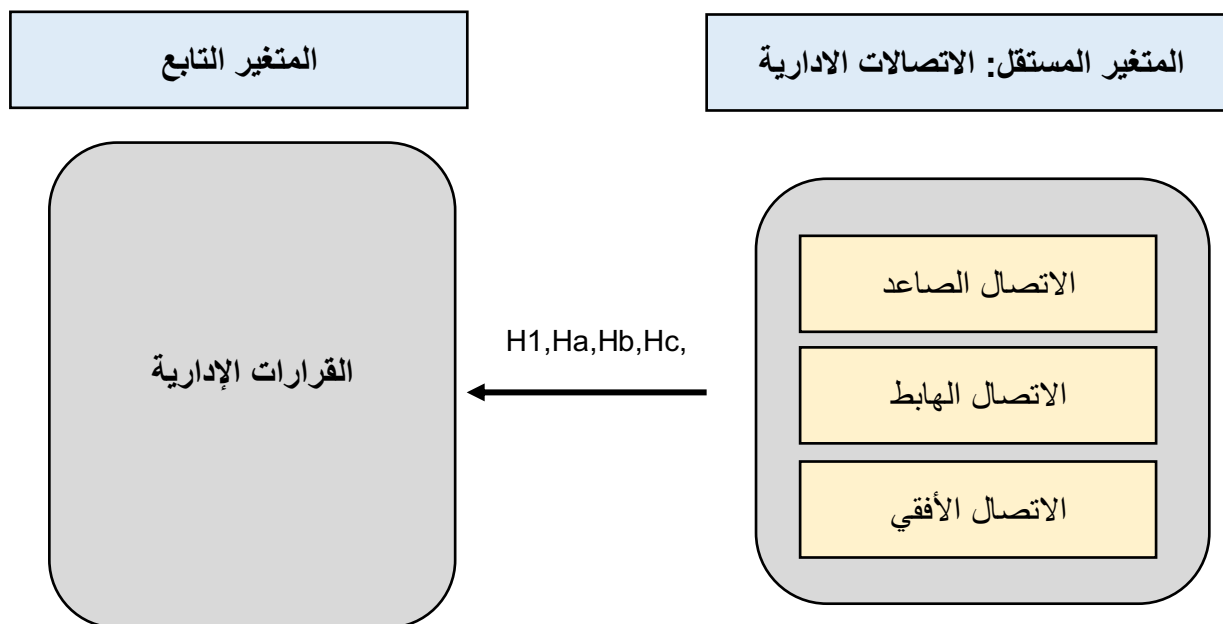
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال الهابط (من الإدارة إلى الموظف) على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال الأفقي (بين الزملاء والإدارات) على فاعلية القرارات الإدارية لدى الشركة السعودية للكهرباء.

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

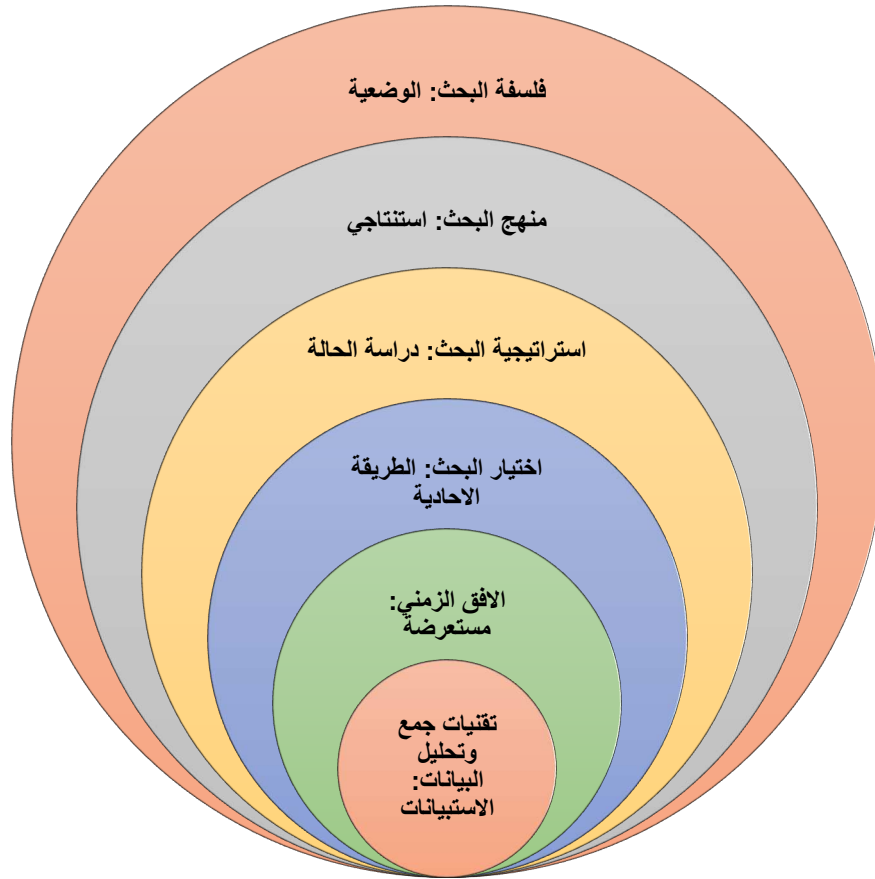
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

١,٩ الدراسة الميدانية:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية علي الشركة السعودية للكهرباء في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٥م – ١٤٤٧هـ

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في الشركة السعودية للكهرباء في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: يتم اجراء في الشركة السعودية للكهرباء في المملكة العربية السعودية.

تُعد الشركة السعودية للكهرباء واحدة من أكبر شركات المرافق العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وقد تأسست في عام ٢٠٠٠م نتيجة لدمج أربع شركات كهرباء كبرى في المملكة العربية السعودية إلى جانب ست شركات صغيرة أخرى. ومنذ ذلك الحين، تطورت الشركة لتصبح المزود الرئيس لخدمات الكهرباء في المملكة، حيث تخدم ملايين المشتركين في مختلف المناطق الحضرية والريفية. وتتميز الشركة ببنيتها التحتية الواسعة وشبكاتها المتكاملة التي تشمل محطات التوليد، شبكات النقل والتوزيع، مما يجعلها العمود الفقري لنمو الاقتصاد السعودي وتطوره الصناعي والاجتماعي.

تعمل الشركة السعودية للكهرباء وفق هيكل تنظيمي معقد يشمل عددًا كبيرًا من الإدارات والوحدات الإدارية المتخصصة، مما يتطلب وجود نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية والفنية. وفي هذا السياق، تُعد الاتصالات الإدارية أحد أبرز العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار، حيث تسهم في نقل المعلومات من الأقسام الفنية إلى المستويات الإدارية العليا، والعكس، مما يضمن اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب. ويُنظر إلى كفاءة الاتصالات داخل الشركة على أنها أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان الاستجابة الفورية للتحديات الميدانية.

كما أن حجم العمليات اليومية واتساع قاعدة الموظفين في الشركة يفرض تحديات كبيرة تتعلق بتدفق المعلومات الداخلية، والتنسيق بين الإدارات، ومتابعة تنفيذ السياسات والخطط التشغيلية. ولهذا، تستثمر الشركة باستمرار في تطوير أنظمة الاتصالات الرقمية، وتدريب الموظفين على مهارات الاتصال الإداري، وتعزيز بيئة العمل التشاركية. كما تعتمد الشركة على مجموعة من قنوات الاتصال مثل البريد الإلكتروني الداخلي، الاجتماعات الدورية، التقارير التنظيمية، ومنصات الاتصال الرقمية لتسهيل التنسيق بين الفرق المختلفة.

ومن جهة أخرى، تسعى الشركة السعودية للكهرباء إلى مواكبة عملياتها مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وتعتبر الاتصالات الإدارية في هذا السياق جزءًا لا يتجزأ من البنية التحتية الحديثة التي تعتمد عليها الشركة في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتحقيق الاستدامة، وضمان الامتثال التنظيمي والشفافية في العمليات. إن هذا التوجه الاستراتيجي يعزز أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية في هذه المؤسسة الحيوية.

وبناءً على ما سبق، فإن اختيار الشركة السعودية للكهرباء كبيئة تطبيق لهذه الدراسة لا يقتصر فقط على حجمها أو دورها الحيوي في الاقتصاد السعودي، بل لأنها تشكل نموذجاً واقعياً معقداً تتفاعل فيه مستويات الإدارة المختلفة ضمن شبكة اتصال واسعة، ما يجعلها ميداناً مثالياً لتحليل فعالية الاتصالات الإدارية وانعكاساتها المباشرة على جودة القرارات الإدارية، سواء في السياق التشغيلي اليومي أو الاستراتيجي طويل المدى.

١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المقدمة

في هذا الفصل، يتم تناول الإطار النظري للدراسة المعنونة بـ "أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية"، وذلك من خلال استعراض المفاهيم والمبادئ النظرية ذات الصلة بمحوري البحث، وهما: الاتصالات الإدارية من جهة، والقرارات الإدارية من جهة أخرى يُعد هذا الإطار حجر الزاوية الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظاهرة المدروسة، كما يمثل مرجعية أساسية لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وتحديد السياق الذي تُبنى عليه الفرضيات، وتُفسر من خلاله النتائج لاحقاً يهدف هذا الفصل إلى عرض الخلفيات النظرية التي تناولت مفهومي الاتصال الإداري والقرار الإداري من حيث النشأة، والأبعاد، والأنواع، والنماذج، والعوامل المؤثرة، إضافة إلى استعراض نظريات ومداخل سابقة ذات صلة بمضمون الدراسة.

كما يسعى هذا الإطار إلى وضع تصور واضح عن العلاقة التفاعلية بين الاتصال الإداري بوصفه أداة تنظيمية أساسية تسهم في نقل المعلومات وتنسيق الجهود، وبين فاعلية القرار الإداري بوصفه نتاجاً لعملية عقلانية تتطلب تدفقاً منظماً وفعالاً للمعلومات ويعتمد هذا الفصل على المراجع النظرية والدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة، مع الإشارة إلى بعض النماذج والنظريات ذات العلاقة كالنموذج الهرمي للاتصال، ونظرية النظم، ونماذج اتخاذ القرار الإداري، مما يُثري فهم القارئ ويمكنه من إدراك أبعاد الموضوع قيد البحث، ويؤسس لربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي لاحقاً في فصول الدراسة. (ابو عويضة، ٢٠١٨)

٢,٢ المتغير الاول: الاتصالات الإدارية

٢,٢,١ التعريف:

تُعرف الاتصالات الإدارية بأنها العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات داخل المنظمات وخارجها، بهدف تحقيق الانسجام والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وهي ليست مجرد نقل معلومات فحسب، بل تشمل أيضًا التأثير والإقناع والتفاعل بين أطراف الاتصال بما يساهم في دعم بيئة العمل وتوجيه السلوك الإداري في الاتجاه الصحيح.

وتُعتبر الاتصالات الإدارية العمود الفقري للإدارة، حيث ترتبط بوظائفها الأساسية كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة فالإتصال الناجح يُعد أداة تمكينية للإدارة، تُمكن القادة والمديرين من إيصال رؤاهم وأهدافهم، كما تُمكن العاملين من فهم مهامهم ومسؤولياتهم بشكل واضح ومن هذا المنطلق، فإن أي خلل في منظومة الاتصال داخل المؤسسة ينعكس سلبًا على جودة القرارات الإدارية وفاعلية التنفيذ.

وتتعدد أنواع الاتصالات الإدارية بين الرسمية وغير الرسمية، والعمودية والأفقية، والشفوية والمكتوبة، وتعتمد فاعليتها على عدة عوامل، منها وضوح الرسالة، ودقة المعلومة، وسرعة الاستجابة، ومستوى الثقة بين المتصلين، وطبيعة الوسيلة المستخدمة كما تُعد الاتصالات الإدارية وسيلة لتحقيق التكامل بين مختلف مستويات المنظمة ومكوناتها، وتُستخدم في التغذية الراجعة والتقويم والتحفيز وبناء بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية. (ابو عويضة، ٢٠١٨)

٢,٢,٢ التطور:

تطورت الاتصالات الإدارية عبر العصور بتأثرها بالتغيرات الحضارية والتكنولوجية، حيث بدأت في العصور القديمة بوسائل بدائية تعتمد على الرموز والإشارات والدخان، ثم تطورت تدريجيًا مع ظهور الكتابة، لتأخذ شكلًا أكثر تعقيدًا في الحضارات القديمة كحضارة وادي الرافدين ومصر القديمة، والتي استخدمت الكتابات الحجرية والمراسلات المكتوبة لتوثيق القرارات والأوامر الملكية أما في العصور الإسلامية، فقد عُرفت الدواوين كأحد وسائل الاتصال الرسمي بين الحاكم ووحدات الدولة.

وفي العصر الحديث، بدأت الاتصالات الإدارية تأخذ منحى علميًا مع ظهور الفكر الإداري الكلاسيكي فقد ساهم فريدريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) مؤسس الإدارة العلمية في تعزيز أهمية الاتصال في نقل

التعليمات وتحديد الأدوار، بينما ركز هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) في مبادئه الإدارية على أهمية "وحدة الأمر"، والتي تُعزز وضوح الاتصال الإداري وفاعليته وفي الثلاثينيات، جاءت دراسات هوثورن بقيادة إلتون مايو (١٨٨٠-١٩٤٩) لتؤكد أهمية البعد الإنساني في الاتصال داخل المنظمات، وتبين أن جودة التواصل تؤثر مباشرة في الرضا والتحفيز والإنتاجية. (أبو كركي، ٢٠٢٢)

ومع تقدم العقود، ظهر الاهتمام المتزايد بالاتصالات التنظيمية في الفكر السلوكي والنظمي، حيث بدأت النظريات تُدرج الاتصال كعنصر تفاعلي يعزز من ديناميكية التنظيم أما في القرن الحادي والعشرين، فقد شهدت الاتصالات الإدارية تحولاً جذرياً مع ظهور تكنولوجيا المعلومات، والبريد الإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، ووسائل التواصل الرقمي، مما جعل من الاتصال الإداري أداة متطورة وسريعة ذات تأثير واسع على آليات اتخاذ القرار والتنفيذ والتقييم، وأسهمت في بناء منظمات أكثر مرونة وتفاعلية مع بيئتها الداخلية والخارجية. (البدري، ٢٠٢٠)

٣,٢,٢ الأبعاد:

أولاً: الاتصال الصاعد (من الموظف إلى الإدارة)

الاتصال الصاعد هو النمط الذي يتحرك فيه تدفق المعلومات من المستويات الإدارية الدنيا (كالموظفين والفنيين والمشرفين) إلى المستويات الإدارية العليا (مثل المديرين والقادة التنفيذيين) ويُعد هذا النوع من الاتصال ضرورياً في أي تنظيم ناجح، لأنه يتيح للإدارة فرصة الاطلاع على واقع العمل الفعلي، والتحديات التي تواجه الموظفين، ومقترحاتهم للتطوير، وملاحظاتهم بشأن القرارات والإجراءات وغالباً ما يتخذ هذا الاتصال صوراً متعددة مثل التقارير الدورية، والنماذج المكتوبة، والشكاوى، والاجتماعات الدورية، والصناديق المخصصة للاقتراحات.

ويمثل الاتصال الصاعد أداة لتعزيز المشاركة في صنع القرار، ويُشعر الموظفين بقيمتهم في المنظمة، كما يعزز من مستويات الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين إلا أن فعاليته تتوقف على مدى تقبل الإدارة للملاحظات، ووجود ثقافة تنظيمية تشجع على حرية التعبير، وتضمن الحماية من العقوبات أو التجاهل وفي حال غياب هذه العوامل، فإن الاتصال الصاعد قد يتعرض للتشويه أو الانقطاع، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير واقعية، وفقدان فرص تطوير نابعة من المعرفة الميدانية للموظفين. (بن عون، ٢٠٢٠)

ثانيًا: الاتصال الهابط (من الإدارة إلى الموظف)

الاتصال الهابط هو الذي يتجه من الإدارة العليا نحو الموظفين والعاملين، ويُستخدم لنقل التعليمات، وتحديد الأهداف، وتوزيع المهام، وتوضيح السياسات واللوائح، وتفسير القرارات التنظيمية ويمثل هذا النوع من الاتصال الآلية التي تضمن اتساق الأعمال داخل المنظمة، وتحقيق الانضباط الإداري من خلال توزيع الأدوار وتوضيح العلاقات الوظيفية وغالبًا ما يتم هذا الاتصال عبر التعميمات الرسمية، والاجتماعات، وخطابات التكليف، والتقارير الإدارية.

ويُعتبر الاتصال الهابط فعالاً إذا كان واضحاً ومحددًا وخاليًا من الغموض، ويأخذ في الحسبان القدرات العقلية والثقافية للمرسل إليهم وإذا ما أُسيء استخدامه، فقد يتحول إلى أداة للسلطة القمعية أو المركزية المفرطة، مما يولد مقاومة أو استياء من قبل العاملين لذلك، يجب أن يقتزن هذا الاتصال بأسلوب تشاركي يشجع الموظفين على طرح الاستفسارات والتغذية الراجعة، مما يُعزز من كفاءة التنفيذ ويقلل من نسبة الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التواصل. (بن عون، ٢٠٢٠)

ثالثًا: الاتصال الأفقي (بين الزملاء والإدارات)

الاتصال الأفقي هو الاتصال الذي يتم بين موظفين أو إدارات تعمل على نفس المستوى الإداري داخل المنظمة، مثل التفاعل بين رؤساء الأقسام، أو التنسيق بين الموظفين في وحدة واحدة ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى تحقيق التكامل بين الجهود، وتنسيق الأعمال المشتركة، وتبادل المعلومات حول سير العمل، وضمان عدم حدوث تعارض أو ازدواجية في المهام كما يُستخدم هذا الاتصال في حل المشكلات المشتركة التي تحتاج إلى توافق بين وحدات متساوية في السلطة.

ويمثل الاتصال الأفقي ركيزة أساسية في التنظيمات المعقدة أو التي تتبع نماذج إدارية تعتمد على فرق العمل، لأن غيابه يؤدي إلى تفكك الجهود وضعف الانسجام الإداري فعالية هذا النوع من الاتصال تعتمد على طبيعة العلاقات بين الأفراد، ومدى توافر روح الفريق، وغياب الحواجز الرسمية كما أن تطبيق التكنولوجيا الحديثة كالبريد الإلكتروني، والمنصات الداخلية، وتطبيقات فرق العمل (مثل Microsoft Teams) قد ساهم في تعزيز هذا النمط من الاتصال، وجعل بيئة العمل أكثر تفاعلية وسرعة في تبادل المعلومات على المستويات الأفقية. (بوقاسم، ٢٠٢١)

النظرية الأولى: نظرية النظم Systems Theory

تُعد نظرية النظم من أبرز النظريات التي فُسرت من خلالها عمليات الاتصال داخل المنظمات تُبنى هذه النظرية على اعتبار المنظمة ككائن حي يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة، بحيث تؤثر كل وحدة في الأخرى وتتأثر بها وبموجب هذه الرؤية، فإن الاتصال الإداري ليس عملية معزولة بل هو الوسيط الحيوي الذي يربط أجزاء النظام الإداري ببعضها البعض، وينقل البيانات والتعليمات والتغذية الراجعة بين مختلف المكونات لضمان التوازن والانسجام التنظيمي.

يؤكد أنصار هذه النظرية على أهمية تدفق المعلومات بين المدخلات (كالقرارات العليا أو التغيرات البيئية)، والعمليات الداخلية (كالتخطيط والتنظيم)، والمخرجات (كالأداء العام أو رضا العملاء) فإذا كان الاتصال فعالاً، فإن النظام يُظهر أداءً متزناً ومرناً في مواجهة التغيرات أما إذا وُجد خلل في قنوات الاتصال أو تضارب في المعلومات، فإن ذلك ينعكس على اضطراب في الأداء، وضعف في قدرة المنظمة على التكيف أو التطوير.

وتعزز هذه النظرية فكرة أن كل جزء في المنظمة بحاجة إلى معلومات واضحة ودقيقة من بقية الأجزاء حتى يعمل بكفاءة كما تشجع على تبني آليات للتغذية الراجعة Feedback لضمان التصحيح المستمر لأي خلل، مما يُبرز أهمية الاتصالات الصاعدة والهابطة والأفقية بشكل متكامل ولذا تعتبر نظرية النظم إطاراً مرناً لتحليل الاتصالات الإدارية في بيئات تنظيمية ديناميكية، وتوفر رؤية شمولية تُسهّم في تصميم هياكل اتصال تواكب التغيرات في محيط العمل. (بوقاسم، ٢٠٢١)

النظرية الثانية: نظرية الشبكة Network Theory

تركز نظرية الشبكة على أن الاتصال داخل المنظمات يحدث ضمن شبكة من العلاقات بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية، ويتم عبر مسارات متعددة تتفاوت في القوة والتكرار والاتجاه وتنظر هذه النظرية إلى الاتصال على أنه شبكة غير خطية من التفاعلات، حيث يمكن أن يكون التأثير متبادلاً ومتشعباً، مما يجعل الاتصال عملية ديناميكية تحدث بين نقاط مختلفة في النظام دون التقيد بالتراتبية الرسمية.

تتميز هذه النظرية بأنها لا تحصر الاتصال في القنوات الرسمية فقط، بل تدمج بين الرسمية وغير الرسمية، وترصد كيف تؤثر العلاقات الاجتماعية، والتحالفات المهنية، والتفاعلات الشخصية على تدفق المعلومات داخل المنظمة فعلى سبيل المثال، قد يحصل أحد الموظفين على معلومة استراتيجية عبر درشة جانبية مع زميل له في قسم آخر، قبل أن يتلقاها رسميًا من الإدارة، وهو ما يكشف عن أهمية "الممرات الجانبية" للاتصال غير الرسمي في دعم فعالية القرار الإداري.

وتُستخدم هذه النظرية بشكل كبير في تحليل خرائط الاتصال داخل المنظمات، عبر ما يُعرف بتحليل الشبكات الاجتماعية (Social Network Analysis)، لتحديد من هم الأشخاص المحوريون في نقل المعلومات، ومن هم المعزولون أو المهمشون كما تُسهّم في فهم التفاعلات داخل فرق العمل، وفي تحسين تصميم الهياكل التنظيمية المرنة ويُنظر إلى هذه النظرية اليوم على أنها من أكثر النظريات ملائمة لفهم الاتصال الإداري في ظل الاعتماد المتزايد على الفرق الافتراضية، وتكنولوجيا المعلومات، والنظم اللامركزية في بيئات الأعمال الحديثة. (تجاني، ٢٠٢٤)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: الاتصالات الإدارية

عناصر الاتصال :

- المرسل
- الرسالة
- الوسيلة
- المستقبل
- التغذية الراجعة

(أبو عويضة، ٢٠٢٠)

٢,٣ المتغير الثاني: القرارات الإدارية

٢,٣,١ التعريف:

القرارات الإدارية هي المحصلة النهائية للعملية العقلانية التي يقوم بها المدير أو القائد الإداري بهدف اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل متاحة لمعالجة مشكلة تنظيمية أو لتحقيق هدف معين وتعد القرارات محور العملية الإدارية، إذ أن كافة وظائف الإدارة – من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة – تعتمد على اتخاذ قرارات في مراحلها المختلفة فالقرار ليس فقط إجراء إداري، بل هو أداة تحرك العمل التنظيمي وتحدد مساره.

ويُنظر إلى القرار الإداري على أنه فعل مقصود يستند إلى معلومات دقيقة وتحليل منطقي وموضوعي للمعطيات والبدائل المتوفرة، وغالبًا ما يتأثر القرار بجملة من العوامل الداخلية مثل القيم الشخصية للمدير، والإمكانات المتاحة، والثقافة التنظيمية، وكذلك بعوامل خارجية كالقوانين، والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمنظمة ومن هنا تظهر أهمية توافر نظام اتصال إداري فعال يضمن تدفق المعلومات بشكل دقيق وسريع للمساهمة في اتخاذ قرارات صائبة.

كما تختلف القرارات الإدارية في مستوياتها، فهناك قرارات استراتيجية تتعلق برسم السياسات الكبرى للمنظمة، وقرارات تكتيكية تتعلق بتنظيم الموارد، وقرارات تشغيلية يومية تتعلق بالأنشطة الروتينية كذلك تختلف القرارات من حيث طبيعتها بين قرارات مبرمجة متكررة ذات إجراءات واضحة، وقرارات غير مبرمجة تتطلب الإبداع والحكم الشخصي وبذلك يتبين أن القرار الإداري لا يُعد فقط إجراء وظيفيًا، بل هو سلوك إداري يحدد فعالية الأداء التنظيمي ككل. (تجاني، ٢٠٢٤)

٢,٣,٢ التطور:

بدأت فكرة القرار الإداري في الظهور كموضوع بحث مستقل في بدايات القرن العشرين، إلا أنها كانت موجودة بشكل ضمني في النظريات الكلاسيكية الأولى للإدارة ففي عام ١٩١٦، أشار هنري فايول ضمن مبادئه الأربعة عشر للإدارة إلى أهمية "وحدة الأمر" و"مركزية القرار"، مما يدل على إدراك مبكر لدور القرار في فعالية التنظيم وقد اعتبر فايول أن اتخاذ القرار هو وظيفة إدارية جوهرية، لكنه لم يفصلها كنظرية مستقلة وفي الوقت نفسه، ركز فريدريك تايلور، مؤسس الإدارة العلمية، على أن القرارات يجب أن تُبنى على بيانات موضوعية وتجارب عملية مدروسة. (حافظ، ٢٠١٨)

في أربعينيات القرن العشرين، تطورت النظرة للقرار الإداري مع ظهور المدرسة السلوكية، حيث بدأ الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على اتخاذ القرار وكان من أبرز من كتب في هذا السياق هيربرت سايمون Herbert A. Simon الذي أصدر عام ١٩٤٧ كتابه الشهير "الإدارة والسلوك الإداري" (Administrative Behavior)، حيث صاغ مفهوم "القرارات المقيدة" (Bounded Rationality)، موضحاً أن المديرين لا يتخذون قراراتهم دائماً بناءً على عقلانية كاملة بسبب محدودية الوقت والمعلومات والمعرفة، بل يسعون إلى اتخاذ "القرار المرضي" (Satisficing) بدلاً من "القرار الأمثل".

وفي فترة الستينيات والسبعينيات، تبلورت نظريات اتخاذ القرار الإداري بشكل أوسع، وتنوعت بين مدخل القرار الكمي ومدخل القرار التفاعلي ومدخل النظم فظهر نموذج جون ديوي المكون من خمس مراحل لاتخاذ القرار، ونموذج فين ورايت، إلى جانب استخدام تقنيات التحليل الكمي، مثل نماذج بحوث العمليات، وبرمجة الأهداف وفي هذه المرحلة، بدأ يُنظر إلى القرار الإداري بوصفه علماً وفناً قائماً على أسس منهجية. (حافظ، ٢٠١٨)

ومع تطور التكنولوجيا في القرن الحادي والعشرين، أصبح القرار الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتقنية المعلومات فظهرت نظم دعم القرار (DSS) وأنظمة ذكاء الأعمال (BI) التي تساعد القادة الإداريين في تحليل البيانات المعقدة واتخاذ قرارات فورية ودقيقة كما ساهمت ثورة البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي في إحداث نقلة نوعية في أساليب اتخاذ القرار، حيث أصبح القرار يعتمد على خوارزميات دقيقة وتحليل تنبؤي، مما زاد من فاعليته وسرعته، لكنه في الوقت ذاته أثار تساؤلات أخلاقية وقانونية حول مسؤولية القرار المتخذ عبر أنظمة ذكية. (سليطين، ٢٠١٩)

٢,٣,٣ الأبعاد:

أولاً: البعد العقلي – التحليلي (Rational Dimension)

يُعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي تركز عليها عملية اتخاذ القرار الإداري، حيث يتم فيه استخدام المنطق والتحليل الموضوعي لفهم المشكلة، وتحديد أسبابها، واستعراض البدائل، وتقييمها بدقة قبل الوصول إلى القرار النهائي في هذا الإطار، يستند متخذ القرار إلى جمع المعلومات الكمية والنوعية، وتحليلها باستخدام أدوات وأساليب علمية مثل تحليل SWOT، أو مصفوفات القرار، أو بحوث العمليات ويعكس

هذا البعد قدرة المدير على التفكير العقلاني والاستدلال المنطقي، مما يجعل قراراته أكثر دقة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن هذا البعد يفترض وجود نظام اتصالات فعال يوفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، ويقلل من الغموض والشكوك المرتبطة بالمواقف الإدارية المعقدة ويلاحظ أن المؤسسات التي تعتمد على هذا النوع من التفكير تظهر انضباطاً إدارياً عالياً وقدرة على معالجة المشكلات الإستراتيجية بطرق ممنهجة، خاصة في البيئات التي تتسم بالاستقرار النسبي ومع ذلك، فإن الاعتماد المفرط على هذا البعد قد يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرار، لا سيما في المواقف التي تتطلب سرعة الاستجابة أو فيها نقص في البيانات. (سليطين، ٢٠١٩)

ثانياً: البعد السلوكي – الإنساني (Behavioral Dimension)

يركز هذا البعد على الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في اتخاذ القرار، مثل القيم الشخصية، الخبرة، الميول، الضغوط، والعلاقات مع الآخرين فالقرارات لا تتخذ في فراغ، بل تتخذ داخل منظمات مليئة بالبشر الذين يتأثرون ويؤثرون ببعضهم البعض، ولذلك فإن فهم السلوك الإنساني ودوافع الأفراد أمر أساسي لفهم القرارات الإدارية في هذا السياق، قد تلعب الاعتبارات الاجتماعية دوراً في توجيه القرار، كالحفاظ على علاقات العمل أو تجنب الصراع، وهو ما قد يجعل القرار أقل عقلانية لكنه أكثر واقعية في البيئات البشرية.

هذا البعد يُظهر أهمية القيادة والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات، فالقادة الناجحون لا يكتفون بالتحليل فقط، بل يأخذون بعين الاعتبار كيف سيُستقبل القرار من قبل العاملين، ومدى تقبلهم له، وانعكاساته على روح الفريق ويؤكد هذا البعد كذلك على أن بعض القرارات قد تتخذ بدافع الحدس أو التجربة الشخصية، وهو ما يتطلب وعياً ذاتياً عالياً وتقديراً دقيقاً للعلاقات التنظيمية، ويجعل من السلوك الإداري عنصراً حاسماً في فهم الفعالية الإدارية. (الشمري، ٢٠١٩)

ثالثاً: البعد التنظيمي – البيئي (Organizational and Environmental Dimension)

يتعلق هذا البعد بالسياق المؤسسي والخارجي الذي يتم فيه اتخاذ القرار، بما يشمل من هيكل تنظيمي، ثقافة مؤسسية، لوائح وسياسات، بالإضافة إلى المؤثرات الخارجية مثل التشريعات، المنافسة، الاقتصاد، والتكنولوجيا فليس كل قرار ناتج عن تفكير فردي محض، بل يخضع لجملة من القيود التنظيمية والعوامل

المحيطة بالمنظمة ومن هنا تبرز أهمية فهم النظم الداخلية للمنظمة والبيئة التي تعمل بها من أجل اتخاذ قرارات متوافقة مع الأهداف العامة والقدرات الواقعية.

يعكس هذا البعد مدى ارتباط القرار برؤية المنظمة ورسالتها وخططها الاستراتيجية، وكذلك مدى تفاعل القرار مع الضغوط البيئية، كالتغيرات المفاجئة في السوق أو الأزمات الاقتصادية أو التوجهات الحكومية فالقرارات التي لا تُبنى ضمن إطار مؤسسي واضح تفقد فعاليتها، بينما تكتسب القرارات المتناغمة مع الواقع التنظيمي والبيئي فعالية وتأثيرًا طويل الأمد كما أن البيئة الديناميكية تفرض على متخذي القرار مرونة وتحديثًا مستمرًا لقراراتهم، مما يجعل هذا البعد مفتاحًا للقدرة التكيفية في المؤسسات الحديثة. (الشمري، ٢٠١٩)

٢,٣,٤ النظريات:

أولاً: نظرية العقلانية الكاملة (Classical Rational Decision-Making Theory)

تقوم هذه النظرية على افتراض أن متخذ القرار يتبع خطوات منطقية وعقلانية بحثة عند مواجهة مشكلة إدارية، حيث يبدأ أولاً بتحديد المشكلة بدقة، ثم يجمع جميع المعلومات ذات الصلة، ويحدد جميع البدائل الممكنة، ويقيم كل بديل بناءً على معايير محددة، وفي النهاية يختار البديل الأمثل الذي يحقق أكبر قدر من المنفعة للمنظمة تعكس هذه النظرية الصورة المثالية للقرار الإداري، إذ يُفترض أن متخذ القرار يمتلك المعرفة الكاملة والوقت الكافي والقدرات التحليلية التي تمكنه من التوصل إلى أفضل قرار ممكن. تُعد هذه النظرية حجر الأساس في العلوم الإدارية الكلاسيكية، وقد نشأت في ظل تصورات التنظيم الآلي، حيث تُعامل المؤسسات كأنظمة مغلقة مستقرة وقد وجد هذا المدخل تطبيقًا واسعًا في البيئات الصناعية والمشاريع الكبرى، لا سيما عند التخطيط الطويل الأمد أو اتخاذ قرارات استثمارية استراتيجية ورغم مثالياتها، فإن هذه النظرية لا تعكس غالبًا الواقع المعقد في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بعدم اليقين والسرعة في التغيرات. (صالح، ٢٠٢٠)

ثانيًا: نظرية العقلانية المحدودة (Bounded Rationality Theory) – هربرت سايمون

اقترح هربرت سايمون هذه النظرية في أربعينيات القرن العشرين كرد على النموذج المثالي للعقلانية الكاملة، حيث رأى أن متخذي القرار لا يمتلكون القدرة على تحليل كل البدائل الممكنة بسبب محدودية

المعرفة، والوقت، والموارد الذهنية، لذا فإنهم يبحثون عن "القرار المرضي" وليس "القرار الأمثل" بمعنى أن المديرين يتوقفون عن البحث عندما يجدون حلاً يبدو كافياً، بدلاً من البحث الدائم عن الأفضل. تميزت هذه النظرية بثورتها، حيث غيّرت فهم الباحثين لكيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، وأدخلت البعد الإنساني والعملي في النظريات الإدارية فسايمون أوضح أن السلوك الإداري يتأثر بواقع الحياة التنظيمية اليومية، والضغوط التي يواجهها المدير، والتفاعلات داخل الفرق، مما يجعل القرار في كثير من الأحيان أقرب إلى الاجتهاد منه إلى التحليل الكامل وهذا ما أعطى النظرية مصداقية تطبيقية واسعة، خاصة في ظل التعقيدات المتزايدة في بيئات العمل الحديثة، من أهم ما أضافته النظرية هو مفهوم "النمذجة الذهنية" و"الحس الإداري"، إذ بينت أن المديرين يعتمدون على خبراتهم السابقة ونماذج ذهنية مبسطة لمعالجة المعلومات واتخاذ القرارات كما مهدت هذه النظرية لظهور مفاهيم لاحقة مثل الذكاء التنظيمي، والتعلم المؤسسي، واتخاذ القرار في ظل الغموض وقد استُخدمت هذه النظرية في تصميم نظم المعلومات الإدارية التي تهدف إلى تقليل قيود المعرفة وتحسين دعم القرار داخل المؤسسات. (صالح، ٢٠٢٠)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٤: القرارات الادارية



(الكروكي، ٢٠٢٠)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية

يتناول هذا المحور تحليلًا تفصيليًا للعلاقة التبادلية بين متغيري البحث الرئيسيين وهما: الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية، من خلال استعراض ثلاثة جوانب محورية تؤثر بشكل مباشر في قوة هذه العلاقة وهي: الأنماط، الصراعات، والفجوات الاتصالية ويُنظر إلى الاتصالات الإدارية بوصفها القناة التي تُنقل عبرها المعلومات والقرارات داخل المنظمة، وبالتالي فإن طبيعتها، ونمطها، ومدى فعاليتها ينعكس بصورة مباشرة على جودة القرار الإداري ومدى تفاعلية تنفيذه ومن هذا المنطلق، فإن فهم طبيعة هذه العلاقة يستدعي تحليل ديناميكية التواصل الإداري، والكيفية التي تسهم بها في دعم أو إضعاف عملية اتخاذ القرار. (صالح، ٢٠٢٠)

٢,٤,١ الأنماط:

تؤثر أنماط الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة على فاعلية القرارات الإدارية بشكل جوهري، حيث تُحدد هذه الأنماط مسارات تدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى انسيابية وصولها إلى صانعي القرار في الوقت المناسب من أبرز الأنماط المعتمدة: النمط الرسمي، الذي يشمل الاتصالات المنظمة المتمثلة في التقارير والخطابات والاجتماعات الرسمية، والنمط غير الرسمي، الذي يتضمن الأحاديث الجانبية والمعلومات المتداولة شفويًا بين الموظفين النمط الرسمي غالبًا ما يوفر مصداقية وهيكلية أعلى، بينما يتميز النمط غير الرسمي بسرعة الانتشار والمرونة، ما يجعله مصدرًا هامًا للمعلومات غير الظاهرة في القنوات الرسمية. (عاصي، ٢٠٢٠)

كما أن هناك أنماطًا رأسية (تصاعدية وتنازلية) وأفقية، تؤثر كل منها على كيفية فهم القضايا واتخاذ القرارات فالاتصال التصاعدي يعزز إشراك العاملين في صنع القرار ويجعل الإدارة أكثر وعيًا بالمشكلات الواقعية، في حين يضمن الاتصال التنازلي توصيل الأوامر والتوجيهات التنفيذية بشكل واضح أما الاتصالات الأفقية، فتدعم التنسيق بين الأقسام المختلفة وتقلل من ازدواجية الجهود كلما كانت الأنماط المعتمدة أكثر تنوعًا وتكاملاً، كلما زادت فرص صانع القرار في امتلاك صورة شاملة ودقيقة تساعد في إصدار قرارات رشيدة وقابلة للتطبيق وبالتالي، فإن اختيار النمط الاتصالي الملائم لا يتوقف فقط على الهيكل الإداري، بل يعتمد أيضًا على الثقافة التنظيمية ومستوى الانفتاح الإداري بين الموظفين. (عايش، ٢٠٢٠)

٢,٤,٢ الصراعات:

تُعد الصراعات الاتصالية من أبرز العوامل التي تُضعف جودة الاتصال الإداري، مما ينعكس سلبًا على دقة وسرعة وكفاءة القرارات الإدارية تنشأ هذه الصراعات غالبًا بسبب اختلافات في الأهداف، أو تضارب في الأدوار، أو سوء فهم بين الأطراف داخل المنظومة الإدارية فعندما يكون هناك تباين في الرؤى أو غموض في المسؤوليات، فإن تدفق المعلومات يتعرض للعرقلة، وقد يتم تجاهل بعض البيانات أو تحريفها عمدًا أو سهوًا، مما يُنتج قرارات غير مكتملة أو غير مناسبة كما أن الصراعات قد تُولد بيئة من التوتر والاحتكاك المستمر، مما يُضعف الثقة المتبادلة بين مستويات الإدارة، ويؤدي إلى تعطيل العملية الاتصالية الفعالة.

وفي المقابل، قد تكون بعض أشكال الصراع الاتصالي محفزة للتفكير النقدي وإعادة تقييم الفرضيات الإدارية، إذا تم إدارتها بطريقة إيجابية قائمة على الحوار والاحترام فعندما تُتاح الفرصة لوجهات النظر المختلفة أن تُعبّر عن نفسها بحرية، فإن القرارات المتخذة تكون أكثر شمولًا وتمثيلًا لاحتياجات الميدان لكن ذلك مرهون بمدى نضج القيادة الإدارية وقدرتها على تحويل الخلاف إلى نقاش بناء، وليس إلى معرقل للعمل المؤسسي لذا فإن السيطرة على الصراعات الاتصالية وإدارتها بفعالية تعتبر جزءًا لا يتجزأ من تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز فعاليتها التنفيذية على أرض الواقع. (عبدالله، ٢٠٢٤)

٢,٤,٣ الفجوات:

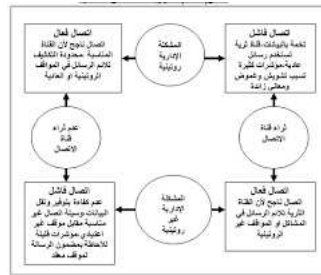
تمثل الفجوات الاتصالية واحدة من التحديات الحرجة التي تعوق تأثير الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرار، إذ تشير إلى المسافة بين ما يُراد إيصاله من معلومات، وما يصل فعليًا إلى متلقي الرسالة قد تنشأ هذه الفجوات بسبب ضعف الكفاءة اللغوية، أو استخدام قنوات غير مناسبة، أو تجاهل بعض المستويات الوظيفية، أو بسبب مشكلات تتعلق بالضجيج الاتصالي (مثل المعلومات المضللة أو المبالغ فيها) عندما تحدث هذه الفجوة، فإن متخذ القرار قد يعتمد على بيانات منقوصة أو مشوهة، مما يُفضي إلى قرارات غير دقيقة أو غير قابلة للتنفيذ، وقد تكون لها نتائج سلبية على المؤسسة من حيث الأداء أو السمعة أو الاستجابة للأزمات. (على، ٢٠١٩)

هذه الفجوات قد تكون أيضًا نفسية، وليست فقط تقنية أو هيكلية، كأن يشعر الموظف بأن الإدارة لا تُصغي له أو أن رأيه غير معتبر، فيتوقف عن التفاعل الاتصالي ويخلق فجوة في المعلومات النوعية

القادمة من أسفل الهرم الوظيفي كما أن الفجوة بين الثقافة المؤسسية الفعلية وتوجهات الإدارة العليا في التواصل تخلق نوعاً من الانفصام بين التوجيهات والواقع، مما يُصعّب على الموظفين ترجمة الأوامر إلى سلوك تطبيقي ومن هنا تأتي أهمية بناء نظام اتصالي مرن ومفتوح يقلل من هذه الفجوات، ويرفع من كفاءة التفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع درجة التوافق بين الخطط والواقع التنفيذي. (على، ٢٠١٩)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية



(البديري، ٢٠٢٣)

٢,٥ الخاتمة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

عند تحليل الإطار النظري لهذا البحث حول "أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية"، يتضح بجلاء أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة تأثير متبادل وحيوي، حيث تؤثر جودة ونمط الاتصالات الإدارية على كيفية صناعة القرار الإداري في المؤسسات بمختلف أنواعها فقد تم تناول الاتصالات الإدارية باعتبارها منظومة معقدة تشمل أنماطاً رسمية وغير رسمية، واتجاهات متعددة للاتصال (تصاعدي، تنازلي، أفقي)، وكلها تؤثر في سرعة وكفاءة ودقة نقل المعلومات، وهو ما ينعكس بدوره على عملية اتخاذ القرار كما تناول الإطار النظري مفهوم القرارات الإدارية وأبعادها المختلفة، موضحاً أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن البيانات والمعلومات التي يتم تداولها داخل المنظمة، بل إنه يتشكل نتيجة لتفاعل اتصالي مستمر بين مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية.

ومن خلال استعراض النظريات المرتبطة بكل من الاتصالات الإدارية والقرارات، ظهر أن المدارس الفكرية المختلفة (مثل المدرسة السلوكية، والنظرية النظامية) قد ربطت بين الاتصال كعنصر جوهري للنجاح التنظيمي وبين جودة القرارات المتخذة كما تبين من تحليل الأبعاد أن كلاً من دقة المعلومات، وسرعة تداولها، وانفتاح القنوات الاتصالية، تلعب دوراً في تعزيز أو إضعاف أثر الاتصال الإداري على القرار كذلك ظهر أن وجود صراعات أو فجوات اتصالية ينعكس سلباً على فاعلية القرار، مما يعزز أهمية بناء بيئة اتصالية قائمة على الشفافية والثقة والوضوح، تؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية أكثر عقلانية وواقعية وتوافقاً مع أهداف المؤسسة. (على، ٢٠١٩)

٢,٥,٢ أثار البحث المستقبلية:

يفتح هذا البحث آفاقاً واسعة لدراسات مستقبلية أكثر تعمقاً في العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي أثّرت على أنماط الاتصال داخل المؤسسات فمع ظهور أدوات الاتصال الإلكترونية وتطبيقات الإدارة الذكية، أصبحت عملية التواصل الإداري أكثر تعقيداً من ذي قبل، مما يطرح تساؤلات بحثية مستقبلية حول كيف يمكن لهذه الأدوات أن تسهم في تحسين فاعلية القرارات، أو على العكس قد تُحدث تشويشاً وتضخماً في تدفق المعلومات يؤدي إلى بطء

القرار ومن هنا يمكن اقتراح دراسات تتناول العلاقة بين "التحول الرقمي والاتصال الإداري"، أو "فعالية القيادة الإلكترونية في اتخاذ القرارات في بيئة العمل عن بعد".

كما يُتوقع أن تزداد الحاجة إلى تحليل الفروق الثقافية في الاتصال الإداري داخل المؤسسات متعددة الجنسيات، حيث تختلف أنماط الاتصال تبعًا للبيئة الاجتماعية والثقافية، ما يؤثر على أسلوب اتخاذ القرار داخل كل سياق تنظيمي وبهذا يُمكن للباحثين تطوير نماذج تفسيرية جديدة تربط بين السياق الثقافي للاتصال، وطبيعة القرارات الإدارية المتخذة ومن بين الآثار المهمة أيضًا تعزيز الوعي لدى صنّاع القرار بضرورة تمكين الموظفين من أدوات التواصل الفعالة، وتشجيع بيئة تشاركية في نقل المعلومات، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام ورفع مستوى الشفافية في الهيكل الإداري. (القرالة، ٢٠٢٢)

٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

تتمثل المساهمة الأساسية لهذا البحث في أنه يقدم تحليلًا شموليًا للعلاقة بين الاتصال الإداري والقرارات الإدارية في ضوء الأدبيات والنماذج النظرية المعاصرة، ويبرز أهمية التكامل بين العنصر البشري والآليات الاتصالية في تعزيز فعالية الإدارة لقد ساهم البحث في توضيح أن الاتصال ليس مجرد أداة لنقل الأوامر، بل هو عنصر استراتيجي يحدد نجاح أو فشل القرار الإداري، من خلال تقديمه بصورة واضحة حول كيفية تشكيل القرار بناءً على المعلومات المتدفقة داخل النظام الإداري كما ساهم في سد فجوة معرفية حول مدى تأثير أنماط الاتصال والصراعات والفجوات على القرار، وبيّن أن غياب الاتصالات الفعالة قد يؤدي إلى قرارات مرتجلة أو غير مبنية على أسس علمية. (ناجي، ٢٠٢٢)

كما يُعد هذا البحث بمثابة مرجع نظري تطبيقي يمكن الاستفادة منه في بناء برامج تدريبية للقيادات الإدارية والمشرفين، تركز على تنمية مهارات الاتصال الإداري وتحليل الأثر الناتج عن أسلوب التواصل داخل المؤسسة ويُعد كذلك إضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال الإدارة العامة، إذ يسلط الضوء على تفاعل حقيقي بين وظيفتين محوريّتين في التنظيم الإداري، وهما الاتصال وصنع القرار ومن خلال النتائج والمقترحات، يضع هذا البحث حجر أساس لتطوير سياسات داخلية تتبنى أنظمة اتصال أكثر مرونة وشفافية. (الكاسح، ٢٠٢٠)

٣ قائمة المراجع

- ابو عويضة، انسام محمد عبدالمجيد. (٢٠١٨). أثر عوائق الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية. (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت).
- أبو كركي، إخلاص موسى مشحن. (٢٠٢٢). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٣، ٦٠٧-٦٤٦.
- البدري، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة ببلدية الأبيار. مجلة الاقتصاد الدولي والعلوم، ٣(٣)، ١٥-٣٤.
- بن عون، بودالي. (٢٠٢٠). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٤(٢)، ١٥٢-١٦٧.
- بوقاسم، محمد. (٢٠٢١). دور العملية الاتصالية في اتخاذ القرارات الإدارية: المكتبة الوطنية الجزائرية أنموذجاً. مجلة أفكار وآفاق، ٩(١)، ١١٧-١٤٢.
- تجاني، الطيب حسن. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات: دراسة حالة جامعة الملك فيصل في تشاد. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٤٢، ٤٢١-٤٥٤.
- حافظ، حسان محمد حسن. (٢٠١٨). مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(٤)، ٦٦-٨٤.
- سليطين، سوما علي. (٢٠١٩). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات المصرفية: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤١(٤)، ٢٧٥-٢٩٣.

- الشمري، أحمد بن محمد الهرماس. (٢٠١٩). أثر وسائل الاتصال الإلكترونية في نفاذ القرارات الإدارية. مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، ٧(٢٨)، ٣٨٩-٤٣٩.
- صالح، إقبال صالح محمد. (٢٠٢٠). دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف. (رسالة ماجستير، جامعة النيلين).
- عاصي، وسيم على. (٢٠٢٠). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٢(٢٥)، ١٢٥-١٦٣.
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد. (٢٠٢٠). أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢(٣١)، ١٤٤-١٧٣.
- عبدالله، أمل عيسى. (٢٠٢٤). تأثير الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في مديرية تربية ذي قار. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٠(٦٥)، ٢٧-٤٧.
- على، جعفر خليل مرعي. (٢٠١٩). الاتصالات التنظيمية ودورها في تعزيز القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي الوحدات. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، ١٥(٤)، ٦٤٧-٦٨٠.
- القرالة، تهاني خالد سلمان. (٢٠٢٢). أثر فاعلية الاتصال الإداري في جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية في البنوك. (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة).
- الكاسح، نوري محمد سالم. (٢٠٢٠). أهمية المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية بالشركات الليبية: دراسة تطبيقية على شركة الدار. مجلة الجامعي، ٣١، ٢٣٥-٢٥٨.
- ناجي، رنا تركي. (٢٠٢٢). دراسة واقع الاتصالات الإدارية ودورها بفاعلية القرارات الإدارية في اتحاد تنس كرة القدم من وجهة نظر الموظفين. المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة، ٣٧، ٦٨-٥٢.

- ناجي، رنا تركي. (٢٠٢٢). دراسة واقع الاتصالات الإدارية ودورها بفاعلية القرارات الإدارية في اتحاد تنس كرة القدم. مجلة علوم التربية الرياضية، ١٥ (٣)، ٦١-٧٢.
- هزبر، عبدالملك حمود عبدالقادر. (٢٠١٩). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات في المنشآت الفندقية العاملة بمدينة عدن: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٧، ١٢٧-١٥٢.

٤ الملاحق

٤,١ الاستبيان:

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

يُعد هذا الاستبيان جزءًا من دراسة أكاديمية بعنوان: "أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء في المملكة العربية السعودية."

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم تقديمها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالمطلوب هو التعبير عن رأيكم بكل صدق وشفافية.

نشكر لكم وقتكم وتعاونكم الكريم.

أولاً: البيانات الشخصية

م	البيان	الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	الفئة العمرية	☐ أقل من ٢٥ سنة - 25 ☐ أقل من ٣٥ سنة - 35 ☐ أقل من ٤٥ سنة - 45 ☐ سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4	سنوات الخبرة	☐ أقل من ٣ سنوات - 3 ☐ أقل من ٧ - 7 ☐ أقل من ١٠ ☐ 10 سنوات فأكثر
5	الإدارة/القسم	☐ الشؤون الإدارية ☐ الموارد البشرية ☐ الشؤون الفنية أخرى: _____
6	المسمى الوظيفي	_____

جدول ١: المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
الاتصالات الإدارية	الاتصال الصاعد (من الموظف إلى الإدارة)	٥ عبارات	البدرى، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية
	الاتصال الهابط (من الإدارة إلى الموظف)	٥ عبارات	البدرى، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية
	الاتصال الأفقي (بين الزملاء والإدارات)	٥ عبارات	البدرى، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

م	العبرة	لا تنطبق (أبدأ ٠)	نادرًا ما تنطبق (١))	أحيانًا تنطبق (٢))	غالبًا ما تنطبق (٣))	تنطبق تمامًا (٤))
	الاتصال الصاعد (من الموظف إلى الإدارة)					
1	يمكنني التعبير عن آرائي بحرية أمام المسؤولين	☐	☐	☐	☐	☐
2	أستطيع إيصال المقترحات للإدارة بسهولة	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم الاستماع إلى شكاوى الموظفين بجدية	☐	☐	☐	☐	☐
4	توجد قنوات واضحة للتواصل مع الإدارة العليا	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	تعالج الإدارة القضايا التي يُبلغ بها بفعالية	5
						الاتصال الهابط (من الإدارة إلى الموظف)
☐	☐	☐	☐	☐	تصلني التوجيهات والتعليمات من الإدارة بشكل واضح.	6
☐	☐	☐	☐	☐	أجد أن القرارات الإدارية يتم شرحها بشكل مفهوم	7
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إبلاغي بالتغيرات التنظيمية في الوقت المناسب	8
☐	☐	☐	☐	☐	يتم توضيح المهام والمسؤوليات بوضوح عند التكليف	9
☐	☐	☐	☐	☐	تصلني ملاحظات دورية من الإدارة حول جودة أدائي	10
						الاتصال الأفقي (بين الزملاء والإدارات)
☐	☐	☐	☐	☐	يسود التعاون والتفاهم بين الزملاء في بيئة العمل	11
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد تواصل فعال بين الإدارات المختلفة في المنشأة	12
☐	☐	☐	☐	☐	أتمكن من التنسيق مع زملائي بسهولة لإنجاز الأعمال المشتركة	13
☐	☐	☐	☐	☐	نستخدم وسائل اتصال فعالة (مثل البريد الإلكتروني أو الاجتماعات)	14
☐	☐	☐	☐	☐	يتم حل النزاعات داخل الفريق بسرعة عبر التواصل المباشر	15

جدول ٢: المتغير التابع: القرارات الإدارية

المرجع	عدد العبارات	الابعاد
البدرى، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية	٥ عبارات	القرارات الإدارية

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

م	العبرة	لا تنطبق أبداً (٠))	نادرًا ما تنطبق (١))	أحيانًا تنطبق (٢))	غالبًا ما تنطبق (٣))	تنطبق تمامًا (٤))
1	تعتمد الإدارة على المعلومات الدقيقة في اتخاذ قراراتها					
2	تتصف القرارات الإدارية بالموضوعية والعدالة					
3	يتم تنفيذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير					
4	تتعرض القرارات المتخذة بشكل إيجابي على سير العمل					
5	يشارك المعنيون في صياغة القرارات التي تخصهم					