

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

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١ المقدمة:.....
٧	١,٢ مشكلة البحث:.....
٧	١,٢,١ الفجوات النظرية:.....
٧	١,٢,٢ الفجوات العملية:.....
٨	١,٣ أهمية البحث:.....
٨	١,٣,١ الأهمية النظرية:.....
٩	١,٣,٢ الأهمية العلمية:.....
١٠	٢ قائمة المراجع
١٣	٣ الملاحق
١٣	٣,١ الاستبيان:

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 بيئات 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.

٢ 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.

٣ الملاحق

٣,١ 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	الثقة بالمشرفين	٥ عبارات	البدرى، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية
	الثقة بالزملاء	٥ عبارات	البدرى، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية
	الثقة بإدارة المنظمة	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 المساعد (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	تتبع القرارات المتخذة بشكل إيجابي على سير العمل					
5	يشارك المعنيون في صياغة القرارات التي تخصهم					