

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

اعداد:

عبير محمد المطيري

مشروع تخرج - 1

الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

2025

الفهرس

3	أسئلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	نموذج البحث
5	نبذة عن مجال التطبيق:
5	منهجية البحث
6	حدود الدراسة
7	الهيكل المقترح للبحث
9	المراجع:

أسئلة الدراسة

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

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

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

فرضيات الدراسة

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

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

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

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

نموذج البحث

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

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



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

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

نبذة عن مجال التطبيق:

مؤسسة النخبة للإدارة والخدمات المؤسسية

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

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

منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، سيتم اتباع المنهجية التالية:

- **منهج البحث:** سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. المنهج الوصفي يهدف إلى وصف واقع ممارسة الاتصالات الإدارية ومستوى فعالية القرارات في المؤسسة، بينما يهدف المنهج التحليلي إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات للوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (عليا، وسطي، إشرافية) في "مؤسسة النخبة للإدارة والخدمات المؤسسية".
- **عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية بشكل متناسب. سيتم تحديد حجم العينة لاحقاً بناءً على الحجم الكلي لمجتمع الدراسة وباستخدام المعادلات الإحصائية المخصصة لذلك.
- **أداة جمع البيانات:** سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. سيتم تصميم الاستبانة بحيث تغطي ثلاثة أجزاء رئيسية:
 - **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
 - **الجزء الثاني:** فقرات لقياس المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) بأبعاده الأربعة (الوضوح، الدقة، الشمولية، التوقيت).
 - **الجزء الثالث:** فقرات لقياس المتغير التابع (فعالية القرارات) بأبعاده الأربعة (الجودة، السرعة، القبول، كفاءة التنفيذ).
 - سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).
- **أساليب تحليل البيانات:** سيتم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) والإحصاء الاستدلالي (معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

حدود الدراسة

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

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية بالمؤسسة.

الهيكل المقترح للبحث

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

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الاتصالات الإدارية

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

المبحث الثاني: فعالية القرارات الإدارية

- مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار
- أنواع القرارات الإدارية ومراحلها
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

- مؤشرات قياس فعالية القرارات (متغيرات الدراسة)

المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات

المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

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

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

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

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

- استنتاجات الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات لدراسات مستقبلية

المراجع

المراجع:

- العثيمين، فهد بن سعود (٢٠٠٢) . الاتصالات الإدارية ماهيتها - أهميتها - أساليبها . الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- مصطفى ع. ا. أ. . (2024). أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فاعلية القرارات الإدارية : دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة. مجلة الاصاله , 4(9).
استرجع في من <https://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/article/view/508>
- كنعان، نواف.(٢٠٠٧) . اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حجاجه، علي خلف. (٢٠٠٣). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع.
- علي، نجيب. (2022). أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرار الإداري: دراسة حالة في منظمة قرى الأطفال السورية SOS. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- محمود، منال طلعت. (٢٠٠٣). الاتصال الإداري، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر.
- كردي، أحمد السيد. (٢٠١٠). مبادئ عملية اتخاذ القرار الإداري .
<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123762>
- العامري، محمد. (2022). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية. المجلة العربية للنشر العلمي. (43.)

The Role of Managerial Communication in Enhancing the Effectiveness of Decision-Making in Institutions

Prepared by:

Abeer mohammed Almutairi

1 - Graduation Project

Management – Medaoushen University

Supervised by:

Dr.Abdulrahim Nader

2025

Table of Contents

• Research Questions	12
• Research Objectives	12
• Research Hypotheses	13
• Research Model	14
• Overview of the Application Field	15
• Research Methodology	16
• Study Boundaries	18
• Proposed Research Structure	19
• References	22

Research Questions

- To what extent are the elements of effective managerial communication (clarity, accuracy, comprehensiveness, appropriate timing) present in institutions?
- What is the level of decision-making effectiveness in institutions in terms of quality, speed, acceptance, and implementation?
- Is there a statistically significant positive relationship between managerial communication effectiveness and decision-making effectiveness in institutions?
- What role do communication channels (formal and informal) play in enhancing or hindering effective decision-making?
- How do communication barriers impact the decision-making process and its effectiveness?

Research Objectives

This study aims to achieve the following objectives:

- Identify the level of effectiveness of managerial communication in institutions.
- Assess the effectiveness level of decisions made in institutions.
- Explore the nature of the relationship between managerial communication and decision-making effectiveness.
- Analyze the impact of various communication channels on the decision-making process.

- Identify the most prominent barriers to managerial communication that affect decision-making effectiveness and suggest appropriate solutions to overcome them.

Research Hypotheses

To achieve the objectives of the study and answer its questions, the following main hypothesis and sub-hypotheses were formulated:

Main Hypothesis:

- There is a statistically significant relationship between the effectiveness of managerial communication and the effectiveness of decision-making in institutions.

Sub-Hypotheses:

1. There is a statistically significant relationship between the clarity of managerial communication and the quality of decisions.
2. There is a statistically significant relationship between the accuracy of information exchange and the speed of decision-making.
3. There is a statistically significant relationship between the comprehensiveness of managerial communication and the acceptance of decisions by employees.

4. There is a statistically significant relationship between the appropriate timing of communication and the efficiency of decision implementation.

Research Model

The study model is based on identifying the causal relationship between the independent variable (managerial communication) in its four dimensions and the dependent variable (decision-making effectiveness) in its four dimensions, as shown below:

Effective Managerial Communication

(Clarity – Accuracy – Comprehensiveness – Appropriate Timing – Feedback)

↓

Impacts

↓

Decision-Making Effectiveness

(Quality – Speed – Acceptance – Implementation Efficiency)

This model explains how each dimension of managerial communication (independent variable) directly affects each dimension of decision-making effectiveness (dependent variable). Each sub-relationship will be tested separately, as well as the overall relationship between the variables.

Overview of the Application Field

Al-Nokhba Institution for Management and Institutional Services

The “Al-Nokhba Institution for Management and Institutional Services” was selected as a case study for this research. It is a private service organization established to offer integrated management solutions and organizational services aimed at enhancing institutional work efficiency across public and private sectors.

The significance of selecting this institution lies in the nature of its work, which fundamentally depends on the accuracy and speed of information flow among its various departments and with clients. The institution adopts a functional administrative structure that includes several key departments such as:

- Human Resources Management
- Administrative Affairs
- Project Management
- Quality Management
- Institutional Development

In addition to consulting service units, this structure requires high coordination and continuous communication to ensure integrated service delivery and quick, well-informed decisions to face market challenges. Thus, studying communication and decision-making in

this institution provides a rich and practical model suitable for the research objectives and hypotheses.

Research Methodology

To achieve the research objectives and test its hypotheses, the following methodology will be used:

Research Approach:

- A descriptive-analytical approach will be applied. The descriptive method aims to describe the reality of managerial communication practices and the level of decision-making effectiveness in the institution, while the analytical method is used to analyze data and test hypotheses to uncover the nature of relationships among study variables.

Study Population:

- All employees at different administrative levels (senior, middle, supervisory) at Al-Nokhba Institution for Management and Institutional Services.

Study Sample:

- A stratified random sample will be selected to ensure representation of all administrative levels. The sample size will be determined proportionally based on the total population using appropriate statistical formulas.

Data Collection Tool:

- A questionnaire will be the primary tool for collecting primary data from sample members. The questionnaire will include three main sections:
 1. Demographic Data: Gender, age, educational level, job title, and years of experience.
 2. Independent Variable (Managerial Communication): Items will measure clarity, accuracy, comprehensiveness, and appropriate timing.
 3. Dependent Variable (Decision-Making Effectiveness): Items will measure quality, speed, acceptance, and implementation efficiency.
- A five-point Likert scale (Strongly Agree, Agree, Neutral, Disagree, Strongly Disagree) will be used to measure respondents' answers.

Data Analysis:

- Descriptive statistics (means, standard deviations) and inferential statistics (Pearson correlation coefficient, multiple regression analysis) will be used to analyze the data and test the hypotheses.

Study Boundaries

- **Subject Boundaries:**

The study is limited to examining the role of managerial communication (clarity, accuracy, comprehensiveness, timing) and its impact on decision-making effectiveness (quality, speed, acceptance, implementation).

- **Spatial Boundaries:**

The study will be applied within “Al-Nokhba Institution for Management and Institutional Services”.

- **Time Boundaries:**

Data will be collected and the study conducted during the academic year 2025–2026.

- **Human Boundaries:**

The study is limited to employees in administrative positions within the institution.

Proposed Research Structure

To systematically achieve the study's objectives, the research is proposed to be divided into five main chapters:

Chapter One: General Framework of the Study

1. Introduction and Significance of the Study
2. Study Problem
3. Research Questions
4. Research Objectives
5. Research Hypotheses
6. Research Model
7. Study Boundaries
8. Study Terminologies

Chapter Two: Theoretical Framework and Previous Studies

- **Section One: Managerial Communication**
- Definition and Importance
- Communication Elements and Process
- Types and Channels of Communication
- Barriers to Managerial Communication

- Dimensions of Effective Managerial Communication
(Study Variables)
- **Section Two: Effectiveness of Administrative Decision-Making**
 - Concept and Importance of Decision-Making
 - Types and Stages of Administrative Decisions
 - Factors Influencing Decision-Making
 - Indicators of Decision-Making Effectiveness (Study Variables)
- **Section Three: The Relationship between Communication and Decision-Making**
- **Section Four: Previous Studies and Commentary**

Chapter Three: Research Methodology and Procedures

1. Research Approach
2. Study Population and Sample
3. Study Tool: Design, Validity, and Reliability
4. Study Variables and Measurement
5. Implementation Procedures
6. Statistical Methods Used

Chapter Four: Data Analysis and Results

- Analysis of Sample Characteristics
- Descriptive Analysis of Study Variables
- Hypotheses Testing
- Discussion of Results in Light of Theoretical Framework and Previous Studies

Chapter Five: Conclusions and Recommendations

- Study Conclusions
- Study Recommendations
- Suggestions for Future Studies

References

- Al-Othaimeen, Fahd. (2002). Administrative Communication: Its Nature – Importance – Methods. King Fahd National Library, Riyadh.
- Mustafa, A. A. (2024). The Impact of Managerial Communication on the Success of Decision-Making Effectiveness: An Applied Study on Al-Ahli Cement Company. Al-Asala Journal of Management Studies. <https://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/article/view/508>
- Kanaan, Nawaf. (2007). Administrative Decision-Making: Between Theory and Practice. Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman.
- Qandil, Ali Hajajjah. (2003). Administrative Decision-Making. Dar Al-Nashr, Amman.
- Ali, Najib. (2022). The Impact of Managerial Communication on Administrative Decision Effectiveness: A Case Study of SOS Children's Villages - Syria. Master's Thesis, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport.
- Mahmoud, Manal Talaat. (2003). Managerial Communication. Al-Maktab Al-Jame'i Al-Hadeeth, Alexandria.
- Kordy, Ahmed. (2010). Principles of Decision-Making. <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123762>

- Al-Amiri, Mohammed. (2022). The Impact of Managerial Communication in Achieving Decision-Making Efficiency. Arab Journal for Scientific Publishing, Issue 43.

English References:

- Daft, R. L., & Marcic, D. (2017). Understanding Management. Boston, MA: Cengage Learning.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). Management of Human Resources: The Essentials. London: Pearson.
- Drucker, P. F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness. Schooling, 1(1), 1–11.