

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

اعداد:

عبير محمد المطيري

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

2025

مقدمة

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

المبحث الأول: الاتصالات الإدارية

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

1. مفهوم وأهمية الاتصالات الإدارية

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

الأهمية: تكمن أهمية الاتصالات الإدارية في كونها:

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

2. أنواع الاتصال الإداري:

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

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

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

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

3. خصائص الاتصالات الفعالة

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

4. معوقات الاتصال الإداري

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

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

المبحث الثاني: فعالية القرارات الإدارية

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

1. مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار

المفهوم: اتخاذ القرار هو "عملية اختيار واعٍ وعقلاني لأفضل بديل متاح من بين مجموعة من البدائل، بهدف حل مشكلة معينة أو استغلال فرصة متاحة" (كنعان، 2007). إنها عملية ذهنية تحليلية تتطلب معلومات وخبرة وقدرة على التنبؤ بالنتائج. تبرز أهميتها في أنها تحدد مسار

المنظمة ومستقبلها، وتؤثر على تخصيص الموارد، وتنعكس مباشرة على الأداء والقدرة التنافسية. قرار جيد يمكن أن يقود إلى النجاح، وقرار سيئ قد يؤدي إلى الفشل.

2. أنواع القرارات الإدارية

يمكن تصنيف القرارات بناءً على عدة معايير، منها:

حسب طبيعتها:

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

حسب مستواها الإداري:

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

3. مراحل وخطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار الرشيد بعدة مراحل منطقية:

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

- متابعة وتقييم النتائج: قياس مدى نجاح القرار في حل المشكلة وإجراء التعديلات اللازمة.

4. مفهوم فعالية القرارات ومؤشراتها

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

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

المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات

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

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

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

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

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

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

خاتمة

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

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 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. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق). دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحديثات، ضيف الله سليمان ضيف الله. (2013). أثر الاتصال الإداري على الأداء في المؤسسات الأردنية : دراسة حالة مؤسسة الإذاعة و التلفزيون. (أطروحة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان
- نوري، منير. (2009) الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية . جامعة محمد بوضياف – الجزائر
- ثريا ولي الدين أسعد. (2006). دراسة الاتصالات الإدارية في إحدى المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية (باللغة الإنجليزية). مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية, 32(122). <https://doi.org/10.34120/jgaps.v32i122.1801>
- الهلالي، الشربيني. (2019). الاتصالات الإدارية الفعالة. دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- روبنز، ستيفن، وكولتر، ماري. (2018). الإدارة (الطبعة 14). (ترجمة: دار المريخ للنشر). الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 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).

المراجع باللغة الإنجليزية:

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