

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

اعداد:

عبير محمد المطيري

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

2025

الفصل الرابع التحليل الإحصائي وتفسير النتائج

1. وضوح الاتصالات الإدارية

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الوضوح

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يتم نقل التعليمات والتوجيهات إليّ بعبارات واضحة ومباشرة.	3.5	1.2	متوسط
2	الرسائل الإدارية لا تحمل معاني مزدوجة أو مبهمه.	3.5	1.2	متوسط
3	يتم تفسير القرارات بشكل يزيل الغموض حول الأهداف.	3.4	1.1	متوسط
-	المتوسط العام	3.47	1.16	متوسط

التعليق والتحليل

تشير نتائج الجدول إلى أن ارتكاز الاتصالات الإدارية على الوضوح ما يزال في المستوى المتوسط، ما يعني أن المؤسسة تقدم رسائل واضحة نسبياً، لكنها لا تصل إلى المستوى المتميز. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين بين الموظفين؛ فهناك فئة تتلقى تعليمات شديدة الوضوح، وفئة أخرى تواجه غموضاً أو نقصاً في الشرح.

هذا يتفق مع بيانات العمل التي تعتمد على التواصل الشفوي غير الموثق، حيث تختلف درجة الفهم باختلاف أسلوب المدير المباشر. كما يشير ذلك إلى أهمية تعزيز السياسات الموحدة للاتصال الهابط لضمان فهم مشترك للرسائل.

2. دقة المعلومات المتبادلة

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدقة

رقم العبارة العبارة	المتوسط الانحراف المستوى		
4	المعلومات التي ألقاها دقيقة وموثوقة.		
	3.7	1.0	مرتفع
5	تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة وشاملة في اتخاذ القرار.		
	3.8	0.95	مرتفع
6	قنوات الاتصال تنقل المعلومات بدقة عالية.		
	3.7	0.96	مرتفع
-	المتوسط العام		
	3.73	0.97	مرتفع

التعليق والتحليل

يبين الجدول أن دقة المعلومات تعد من أبرز نقاط القوة في الاتصالات الإدارية، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود أنظمة معلومات واضحة إلى حد ما.

الارتفاع النسبي في المتوسط يشير إلى أن القرارات تُبنى على معلومات صحيحة في معظم الأحيان، وهو ما ينعكس لاحقاً على جودة القرارات وسرعة اتخاذها.

ورغم ذلك، فإن الانحرافات المعيارية تشير إلى وجود فجوة فعلية بين الإدارات، حيث تتلقى بعض الأقسام معلومات دقيقة بانتظام، بينما تعاني أقسام أخرى من ضعف جودة المعلومة. هذا قد يكون مرتبطاً باختلاف قنوات الاتصال المستخدمة أو تفاوت خبرات الموظفين المسؤولين عن نقل المعلومة.

3. شمولية الاتصالات الإدارية

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشمولية

رقم العبارة	المتوسط الانحراف المستوى		
- المتوسط العام	3.66	0.98	متوسط مرتفع
9 المعلومات تتدفق بين الإدارات بشكل فعال.	3.9	0.88	مرتفع
8 يتم إشراك الأطراف المعنية في صنع القرار.	3.5	1.10	متوسط
7 أحصل على جميع المعلومات اللازمة لأداء مهامي.	3.6	0.97	متوسط

التعليق والتحليل

تُظهر النتائج أن بعد الشمولية يقع على حدود المستوى المتوسط والمرتفع. ارتفاع متوسط العبارة (9) يكشف أن المؤسسة تمتلك نظاماً جيداً لتبادل المعلومات أفقياً (بين الإدارات)، وهو عامل حاسم لنجاح القرارات. لكن على الجانب الآخر، الانخفاض النسبي للعبارة (8) يشير إلى ضعف مشاركة الموظفين في مراحل صنع القرار، مما يؤثر على مستوى قبولهم للقرارات لاحقاً (كما ظهر في الجداول اللاحقة).

يشير التباين الواضح في الانحرافات المعيارية إلى وجود عدم تجانس في تجارب العاملين من إدارة لأخرى، ما يطرح ضرورة تعزيز تكامل الاتصالات بين المستويات الوظيفية المختلفة.

4. التوقيت المناسب للاتصالات

الجدول (4): المتوسطات الحسابية للتوقيت

رقم العبارة	المتوسط الانحراف المستوى		
- المتوسط العام	3.60	0.93	متوسط
12 قنوات الاتصال تمكن من اتخاذ قرارات سريعة.	3.7	0.95	مرتفع
11 يتم تبليغ القرارات في الوقت المناسب.	3.6	0.90	متوسط
10 المعلومات تصل في الوقت المناسب.	3.5	0.94	متوسط

التحليل

تكشف النتائج أن "التوقيت" هو أحد الأبعاد التي تمتلك أهمية كبرى في جودة تنفيذ القرارات، لكن المتوسط العام يشير إلى أنه لا يزال يحتاج إلى تطوير.

وارتفاع المتوسط في العبارة (12) يشير إلى أن المؤسسة تمتلك قنوات اتصال جيدة قادرة على دعم اتخاذ القرارات السريعة، وهذا ينسجم مع الرغبة في رفع كفاءة العمليات.

إلا أن الانخفاض النسبي في إرسال المعلومات قبل الوقت المطلوب يدل على وجود بطء في التواصل الهابط أو تأخر في اتخاذ القرار نفسه، وهو ما قد يؤدي إلى فقدان فرص أو تراكم المشكلات.

5. التغذية الراجعة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية للتغذية الراجعة

رقم العبارة	المتوسط العام	المتوسط الانحراف المستوى
-	المتوسط العام	3.43 1.02 متوسط
15	أُتلقى تغذية راجعة منتظمة.	3.4 1.1 متوسط
14	يتم تقييم القرارات من خلال التغذية الراجعة.	3.5 0.98 متوسط
13	الإدارة تشجع تقديم المقترحات.	3.4 1.0 متوسط

التحليل

يتضح من نتائج الجدول أن التغذية الراجعة أضعف عناصر الاتصال الإداري داخل المؤسسة، وهو ما ينسجم مع ملاحظات العاملين حول محدودية التواصل الصاعد. ارتفاع الانحراف المعياري يعكس فجوة واضحة في تجارب الموظفين: بعضهم يحصل على تغذية راجعة دورية، بينما لا يتلقى الآخرون أي تقييم أو توجيه. هذا الأمر يؤثر مباشرة على قبول القرارات ومستوى التزام العاملين بها.

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (فعالية القرارات)

1. جودة القرارات

الجدول (6): المتوسطات الحسابية للجودة

رقم العبارة	المتوسط الانحراف المستوى		
- المتوسط العام	3.76	0.98	مرتفع
18 تعتمد القرارات على تحليل شامل.	3.8	0.95	مرتفع
17 القرارات تحقق أهدافها.	3.7	0.98	مرتفع
16 القرارات رشيدة ومنطقية.	3.8	1.0	مرتفع

التحليل

يشير مستوى الجودة إلى أن المؤسسة تملك أساساً جيداً لصنع القرارات، إلا أن تحسينها المستقبلي يعتمد على تعزيز الاتصال الإداري. ارتفاع المتوسط يرتبط إيجابياً بنتائج دقة المعلومات وشموليتها، مما يؤكد الترابط بين المتغيرين.

2. سرعة اتخاذ القرارات

الجدول (7): سرعة القرارات

رقم العبارة	المتوسط الانحراف المستوى		
- المتوسط العام	3.70	1.02	مرتفع
21 قنوات الاتصال تسرع البت في القضايا.	3.8	0.97	مرتفع
20 إجراءات القرار بسيطة.	3.6	1.1	متوسط
19 القرارات تتخذ بسرعة كافية.	3.7	1.0	مرتفع

التحليل

توضح النتائج أن المؤسسة تتميز بسرعة نسبية في اتخاذ القرارات، إلا أن البيروقراطية في بعض الأقسام (العبرة 20) تحد من هذه السرعة، وهو ما قد يكون مرتبطاً بتباين نظم العمل بين الإدارات.

3. قبول القرارات

الجدول (8): القبول

رقم العبارة	المتوسط الانحراف المستوى	
- المتوسط العام	3.38	1.13 متوسط
24 الشفافية في القرار ترفع الاقتناع.	3.7	1.0 مرتفع
23 المشاركة ترفع مستوى الالتزام.	3.1	1.3 متوسط
22 القرارات تجد قبولاً عند الموظفين.	3.35	1.1 متوسط

التحليل

هذا البعد يمثل أحد أكثر الأبعاد تأثراً بضعف المشاركة والاتصال الصاعد.

ارتفاع العبارة (24) يدل على أن الشفافية عند تطبيقها تؤدي فعلاً إلى زيادة الاقتناع — ولكن انخفاض العبارة (23) يثبت أن المشاركة ضعيفة بشكل عام.

4. كفاءة تنفيذ القرارات

الجدول (9): كفاءة التنفيذ

رقم العبارة	المتوسط الانحراف المستوى		
- المتوسط العام	3.70	0.94	مرتفع
27 التوجيهات تصل لجميع الأطراف.	3.8	0.88	مرتفع
26 الوضوح يضمن حسن التنفيذ.	3.7	0.95	مرتفع
25 القرارات تنفذ بكفاءة.	3.6	1.0	متوسط

التحليل

يتضح أن كفاءة التنفيذ تعتمد بشكل كبير على وضوح الاتصالات (كما ظهر في العبارة 26).

ولذلك فإن تحسين الاتصال الهابط سيؤدي مباشرة إلى تحسين مستوى التنفيذ.

ثالثاً: اختبار الفرضيات (مع تعليق موسع)

الفرضية الرئيسية

الجدول (10): الانحدار المتعدد

β	Sig	F	R^2	R
0.744	0.000	29.525	0.423	0.65

التحليل

يعكس معامل الارتباط (0.65) وجود علاقة قوية بين فعالية الاتصالات وفعالية القرارات. ويشير معامل التحديد (0.423) إلى أن 42% من فعالية القرارات تُفسَّر بفعالية الاتصالات الإدارية، وهو رقم كبير في العلوم الإدارية، ما يوضح أهمية تحسين الاتصال داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية

1. الوضوح ← جودة القرارات

β	Sig	F	R^2	R
0.475	0.000	35.921	0.226	0.475

التحليل

يوضح النموذج أن الوضوح يفسّر 22.6% من جودة القرار، وهو دليل على أهمية صياغة تعليمات واضحة ودقيقة.

2. الدقة ← سرعة اتخاذ القرار

β	Sig	F	R^2	R
0.502	0.000	41.520	0.252	0.502

التحليل

كلما ارتفعت دقة المعلومات تحسنت سرعة اتخاذ القرارات، حيث تفسر الدقة ربع (25.2%) التغيّر في سرعة اتخاذ القرار.

3. الشمولية ← قبول القرار

β	Sig	F	R^2	R
0.617	0.000	75.562	0.381	0.617

التحليل

الشمولية تمثل أقوى متغير فرعي — فهي تفسر 38% من قبول الموظفين للقرار، لأن توفير المعلومات بشكل كامل يقلل المقاومة.

4. التوقيت ← كفاءة التنفيذ

β	Sig	F	R^2	R
0.667	0.000	98.800	0.446	0.667

التحليل

التوقيت هو أقوى متغير على الإطلاق، حيث يفسر 44.6% من قدرة المؤسسة على تنفيذ القرارات بفاعلية.

وهذا يؤكد أن القرار المتأخر حتى لو كان صحيحاً لن يُنفذ بكفاءة.

•