

عنوان المشروع

أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية : على
المؤسسات التعليمية في منطقة الرياض

مشروع تخرج -٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إعداد الطالب/

محمد عبدالمحسن الرشيد

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

العام الدراسي

٢٠٢٥

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتثالنا للدكاترة اللذين ساعدونا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذا البحث، وحتى إخراجه بالصورة النهائية تعلمنا منهم الكثير وكانت لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة، والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر التعليمي والإداري لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة، كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولى عز وجل أن يكون هذا البحث نافذة للبحوث الأخرى.

الإهداء

وجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر وفي جميع مراحل الحياة، يوجد أناس يستحقون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي اللذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..

أهديكم بحثي المتواضع

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمنطقة الرياض، وذلك من خلال تحديد مستوى فاعلية القرارات، واختبار العلاقة بين كفاءة الاتصال الإداري وجودة اتخاذ القرار، وتحديد أبرز التحديات الاتصالية المؤثرة على صناعة القرار في السياق التعليمي.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث أُجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) موظف من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات التعليمية. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت بعناية وجرى التأكد من صدقها وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، فيما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، إلى جانب اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين وضوح وسائل الاتصال الإداري وفعالية القرارات، حيث بينت الدراسة أن القنوات الواضحة، واستخدام التكنولوجيا، والشفافية في التواصل تسهم في تحسين القرارات الإدارية. كما تبين أن المراحل التنظيمية لصنع القرار والعوامل الداخلية مثل دقة المعلومات والمشاركة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على جودة القرار. وكانت أبرز نقاط الضعف تتمثل في ضعف استغلال الاجتماعات الدورية كوسيلة فعالة للتوجيه.

تُبرز الدراسة أهمية بناء أنظمة اتصالية فعالة داخل المؤسسات التعليمية لتحسين جودة القرارات. ويمكن تطبيق نتائجها في تطوير البنية الإدارية، وإعادة هيكلة وسائل الاتصال، وتوفير برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة التواصل التنظيمي. كما تُعد الدراسة مرجعاً مهماً لصنّاع القرار والباحثين في الإدارة التعليمية والاتصال المؤسسي في البيئة السعودية.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الإداري – فاعلية القرار الإداري – المؤسسات التعليمية – منطقة الرياض – الاتصال التنظيمي – اتخاذ القرار – الإدارة التربوية.

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير
٢	الإهداء.....
٣	مستخلص الدراسة
٧	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
٧	1.1.1. المقدمة:.....
٩	1.2. مشكلة البحث :
١٠	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
١٠	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
١١	1.3. أهمية الدراسة :
١١	1.3.1. على المستوى النظري
١١	1.3.1. على المستوى التطبيقي
١١	1.4. أسئلة الدراسة :
١٢	1.5. أهداف الدراسة :
١٢	1.6. فرضيات الدراسة :
١٢	1.7. نموذج الدراسة :
١٣	1.8. منهجية الدراسة
١٤	1.9. الدراسة الميدانية
١٥	1.10. مخطط المشروع المقترح
١٦	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
١٧	1 المقدمة :
١٧	2.2. مفهوم الاتصال الإداري:.....

١٨	أهمية الاتصالات الإدارية :
١٨	أهداف الاتصالات الإدارية :
١٩	2.3. مفهوم القرارات الإدارية:
١٩	أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:
٢٠	خصائص القرارات الإدارية.....
٢٠	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :
٢١	2.5. الخاتمة :
٢٢	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
٢٣	3.1. المقدمة :
٢٣	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :
٢٣	3.3. تصميم البحث :
٢٤	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :
٢٤	3.5. طرق جمع البيانات :
٢٤	3.6. أنواع البيانات :
٢٥	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي :
٢٥	3.8. الخاتمة :
٢٦	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج.....
٢٧	4.1. المقدمة :
٢٧	4.2. توصيف عينة الدراسة :
٢٧	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات :
٢٧	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :
٢٨	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :
٣٤	4.6. الخاتمة :

المراجع ٣٥

الملاحق: ٣٧

فهرس الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
الجدول ١: الجنس	٢٨
الجدول ٢: المسمى الوظيفي	٢٩
الجدول ٣: عدد سنوات الخبرة	٣٠
الجدول ٤: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة	٣١

فهرس الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
الشكل ١: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)	١٣
الشكل ٢: ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)	١٤
الشكل ٣: الجنس	٢٨
الشكل ٤: المسمى الوظيفي	٢٩
الشكل ٥: عدد سنوات الخبرة	٣٠

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

1.1.1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورا غير مسبوق في مجالات الاتصالات واستخداماتها في المؤسسات التي تسعى لتحقيق أرقى مستويات التعليم، وقد انعكس ذلك على تيسير أساليب التعلم بدون التقيد بحدود المكان والزمان ، واصبحت الأعمال الإدارية لدى المدراء في الوقت الحالي تزداد تعقيدا، ويرجع ذلك إلى نمو حجم المؤسسات وصعوبة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بسبب

المؤثرات التي حيط بعملية اتخاذ القرارات والمعوقات التي تحيط بالاتصال المتبادل بين هذه المؤسسات. فعملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي للفعال لدراسة الإدارة ونشاطها. وهي لا تقل أهمية عن باقي العمليات الإدارية الأخرى لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن المديرين يواجهون الكثير من المشاكل لإيجاد حلول سريعة تتمثل في مجموعة من البدائل المتاحة، التي تتيح لهم إمكانية إخاذ قرارات رشيدة، وهذا ما يؤكد على أن عملية اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية.

وتحتاج عملية إخاذ القرارات الإدارية إلى قدرة المدير على الحصول على معلومات دقيقة لبناء قرار سليم لمواجهة المشاكل الإدارية، فالاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا الأمر، فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة وسائل الاتصالات في مؤسساتها، وتحدد ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه، ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة تقنيات وأنماط الاتصالات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل. كما أن نجاح المنظمات وتقدمها في الوقت الحالي، مرتبط بنوعية القرارات وفعاليتها لمواجهة التحديات التي تواجهها عملية إخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي لا يقوم ها إلا من يمتلك المعلومات المهمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

يعد الاتصال الإداري شريان الفاعلية الإدارية بالمدارس، حيث أنه لا يمكن لأي مدرسة أن تحقق أهدافها دون وجود وسائل اتصالات إدارية خاصة بها، بل من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم إداري دون وجود شبكة من الاتصالات الإدارية يتم عن طريقها نقل المعلومات بين الموظفين سواء كانوا مدراء أم موظفين، داخل المؤسسة أو خارجها.

وتقول نوران أوز في سياق تأكيده على أهمية الاتصالات في هذا الصدد: "إن الاتصالات هي العنصر الرئيسي للتفاهم مع الآخرين في الحياة. والاتصالات ضرورية لا غنى عنها لإتمام عملية التفاهم بين الأفراد فيما بين بعضهم البعض، وبين الأفراد والمنظمات، وبين المنظمات والأفراد، وبين المنظمات والمنظمات. وهذا ما يساعد في نهاية المطاف على تحسين التفاهم بينهم جميعا"

1.2. مشكلة البحث :

يرى كثير من الباحثين أن القرار عبارة عن عملية اختيار لأحد بدائل التصرف المطروحة في موقف ما لتحقيق أهداف محددة وأن أساس صنع القرار واتخاذ هو وجود البدائل، فوجود البدائل يخلق مشكلة يتطلب حلها اختيار أحد البدائل المطروح إن مضمون القرار يعني تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق الهدف أو السياسة بأقصى درجة من الكفاية وأرشد أسلوب في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التي يهدف إليها مضمون القرار.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

- ١ - قلة الدراسات التي تختص في ربط كلا من الكفاءة في الاتصالات الإدارية وجودة القرار الإداري ، حيث نجد توفر الدراسات ولكن قليل منها ما يتم الربط بين متغيراتها من ناحية التأثير .
- ٢ - قصور النماذج النظرية التي تختص في دمج الاتصالات الإدارية وصنع القرارات ، حيث أن النماذج محدودة وغير مكتملة .
- ٣ - ندرة الدراسات التي تهتم في علاج الأنماط الخاصة بالاتصال التنظيمي وتأثيرها على عمليات اتخاذ القرار .
- ٤ - غياب منظور الثقافة التنظيمية التي تساعد في تفسير العلاقة بين الاتصال الإداري والقرار .

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

- ١ - معظم الدراسات التي تم تطبيقها والتي تتناول أثر الاتصال الإداري على اتخاذ القرار تم تطبيقها في بيئات اجنبية ، مما يساعد في فتح مجال لدراسة الموضوع في بيئة محلية .
- ٢ - قلة الدراسات التي تهتم في إيجاد العلاقة بين نتائج الأداء المؤسسي وفاعلية القرارات التي يتم اتخاذها والتي تكون ضمن نطاق الاتصال الإداري .
- ٣ - عدم وجود الدراسات الكافية التي تتناول الأثر بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار في مختلف القطاعات ، وبالتالي توفر المجال الذي يساعد في تطبيق البحث في العديد من السياقات المهنية

بناء على ما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الآتي:

ما هو أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ؟

1.3. أهمية الدراسة :

1.3.1. على المستوى النظري

تقدم الدراسة للمختصين وكذلك المهتمين بهذا المجال ، دراسات حديثة تطبيقية تساعد في الرجوع اليها لاتخاذ القرارات المناسبة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية بشكل خاص.

1.3.1. على المستوى التطبيقي

تساعد الدراسة في تزويد المكتبات العلمية بالعديد من الدراسات الحديثة التي يهتم بها أصحاب الشركات بمختلف اختصاصاتها ، حيث تساعد هذه الدراسات في رجوع الطلاب والمهتمين الراغبين في الدراسة ومعرفة أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية .

1.4. أسئلة الدراسة :

١. ما هو مستوى فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسات التعليمية في منطقة الرياض ؟

٢. ما هو أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسات التعليمية

في منطقة الرياض ؟

٣. ماهي التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في منطقة الرياض في اتصالاتهم

الادارية والتي تؤثر على فاعلية قراراتهم الإدارية ؟

1.5. أهداف الدراسة :

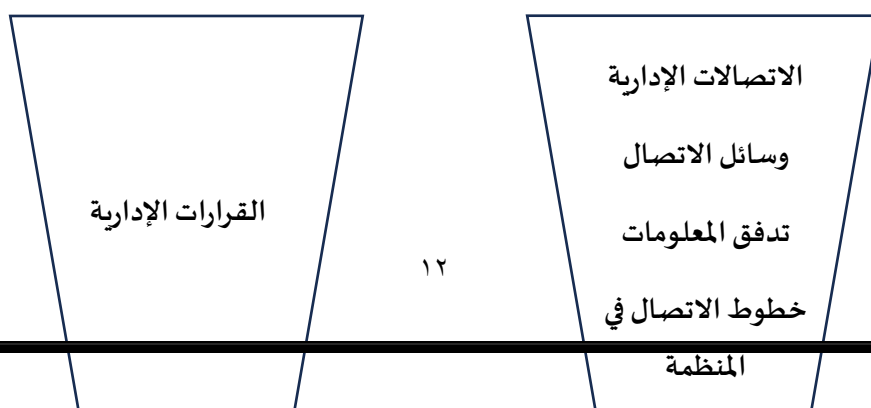
تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على مستوى فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسات التعليمية في منطقة الرياض.
٢. التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسات التعليمية في منطقة الرياض.
٣. التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في منطقة الرياض في اتصالاتهم الادارية والتي تؤثر على فاعلية قراراتهم الإدارية .

1.6. فرضيات الدراسة :

- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل ومعوقات الاتصال الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.
- ٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراحل التي تمارس بها عملية صنع القرارات داخل المنظمة في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.
- ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

1.7. نموذج الدراسة :



المتغير المستقل

المتغير التابع

الشكل ١: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية : المقطعية
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل ٢: ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد منطقة الرياض واحدة من أبرز المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث تحتضن طيفاً واسعاً من المؤسسات التعليمية التي تغطي جميع مراحل التعليم، بدءاً من التعليم المبكر وحتى التعليم العالي، مروراً بالتدريب المهني والتعليم الأهلي والدولي.

الهيكل العام للمؤسسات التعليمية:

الجهة المشرفة: يتم الإشراف على المؤسسات التعليمية في الرياض من قبل إدارة التعليم بمنطقة الرياض التابعة لوزارة التعليم، والتي تُعنى بوضع الخطط التعليمية ومتابعة تنفيذ السياسات التعليمية. المراحل التعليمية: تشمل الروضة، والابتدائي، والمتوسط، والثانوي، بالإضافة إلى الجامعات والمعاهد التقنية والمهنية.

النوعيات: تُقسم إلى مدارس حكومية، أهلية، ودولية، إلى جانب الجامعات والكليات والمعاهد التدريبية.

المدارس الحكومية

- تُعد الركيزة الأساسية في تقديم التعليم المجاني للمواطنين.
- تنتشر في جميع أحياء الرياض، وتتميز بكثافة طلابية عالية.

- تُشرف عليها وزارة التعليم مباشرة من خلال مكاتب التعليم المتوزعة في الأحياء.

المدارس الأهلية والدولية

- تشكل بديلاً تعليمياً يوفر خيارات متنوعة للمناهج (مثل الأمريكية، البريطانية، الفرنسية، البكالوريا الدولية).
- تخضع لإشراف وزارة التعليم ولكن تتم إدارتها من قبل القطاع الخاص.
- تتزايد أعدادها نظراً لارتفاع الطلب من الأسر السعودية والمقيمة.

التعليم العالي :

- تضم منطقة الرياض أكبر الجامعات السعودية مثل:
- جامعة الملك سعود: أقدم جامعة في المملكة وأحد أبرز الصروح العلمية.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: متخصصة في العلوم الشرعية والاجتماعية.
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن: أكبر جامعة نسائية في العالم.
- الجامعة السعودية الإلكترونية وجامعات خاصة مثل جامعة اليمامة وجامعة الأمير سلطان.

التعليم التقني والمهني :

- تُشرف عليه المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- تشمل الكلية التقنية بالرياض وغيرها من المعاهد المهنية والتخصصية.
- يلعب دوراً هاماً في تأهيل الشباب لسوق العمل في التخصصات الفنية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس : حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

1 المقدمة :

تعتبر الاتصالات الإدارية أحد أهم الركائز الأساسية في إتمام العمل في المؤسسة ، حيث تعتبر الوسيلة التي عن طريقها يتم تبادل المعلومات والتعليمات وكذلك تبادل الأوامر بين مختلف المستويات الإدارية ، وتعتبر الوسيلة المناسبة في المؤسسات التعليمية ، كما تعتبر عملية الاتصال مهمة في ضوء صعوبة العمليات المعقدة في العمليات الإدارية ، لذلك تسعى هذه الدراسة لتبسيط الضوء على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ، وذلك عن طريق إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن ثم تحليلها مما يساعد في تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

2.2. مفهوم الاتصال الإداري:

لقد وضع الباحثون والمختصون في علوم الإعلام والاتصال تعريفات عديدة للاتصال، عكست أهمية الاتصال ودوره في الحياة المتنوعة، باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في كل تحركاته، سواء في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة، وسواءً استخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي.

لقد عرفت عملية الاتصال بأنها العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يمليه الوضع القائم. (أبو إصبع وأبو عرجه ٢٠١٠: ١١١)

وتعرف عملية الاتصال أيضاً بأنها نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم (العتيبي، ٢٠٠٥: ٢)

أهمية الاتصالات الإدارية :

تعتبر عملية الاتصال ذات أهمية للمنظمات المختلفة للأسباب التالية

١. يؤدي الاتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ما قد يترتب عليه رفع النتائج، وهذا يتطلب العناية بالموارد البشرية والعلاقات بين الإدارة العليا والإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة.

٢. تؤدي عملية الاتصال كذلك دورًا مهمًا وحيويًا في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقييم النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها.

ولهذا تعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات وتغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ. (القرعان وحراشة، ٢٠٠٤: ٧٧)

أهداف الاتصالات الإدارية :

توجد جملة من الأهداف التي تسعى للاتصال الداخلي لتحقيقها (Stoner ، ٢٠٠٢ : ١١١):

١. تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال : حيث يساعد الاتصال التنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة المختلفة، فبدون الاتصال الداخلي تصبح عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين عن بعضهم لا يمكنهم تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة.
٢. المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال في تبادل المعلومات والمهمة لتحقيق أهداف المنظمة ويساعد أيضًا في:

أ- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

ب- توجيه الأفراد في أداء مهماتهم وتعريفهم بواجباتهم.

ت- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

٣. اتخاذ القرارات: يحتاج العاملون إلى معلومات مهمة، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال.

٤. التعبير عن مشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن قلقهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، والتقليل من دور الإشاعة.

2.3. مفهوم القرارات الإدارية:

فاعلية القرارات الإدارية: هي عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة أو المقرر لتحقيق الأهداف الموضوع بفاعلية أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ، وتعرف فاعلية القرارات الإدارية إجرائياً في الدراسة أنها تساهم في القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة في تحقيق الغرض منها على نحو يحقق ما يلي : (ياغي، ٢٠٠٢ : ٢٢):

- ١- التوقيت المناسب للقرار : أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة
- ٢- سهولة تنفيذ القرار : أن يكون القرار الإداري قابلاً للتنفيذ بسهولة دون معوقات
- ٣- قبول القرار من المعنيين : أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين .

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

١ - أنها محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. (كنعان، ٢٠٠٧: ٨٤)

٢ - يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمة للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم بالاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات، كما أن عملية اتخاذ القرار تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد مسئولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة. (مشرقي ، ١٩٩٧ : ٩٩)

خصائص القرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرارات أهم العمليات الإدارية وحتى تكون هذه العملية فاعلة لا بد أن تدرك بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ومن هذه الخصائص أنها : (أشرم، ٢٠٠٥: ١١٦)

- عملية عقلية : فاتخاذ القرار هو تفكير عقلي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.
- عملية هادفة : إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف معين يسعى المديرين إلى تحقيق
- عملية اختيار: ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة أمام اتخاذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من ضمنها.
- عملية معقدة: ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابسها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير
- عملية إنسانية : بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات والأراضي بالجانب الإنساني سواء من قبل اتخاذ القرار أو المتأثرين بالقرار
- عملية مستقبلية: أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لم يتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

توجد علاقة ذات تأثير إيجابي بين فاعلية الاتصال الإداري وفاعلية القرارات الإدارية ، حيث أن وضوح وفعالية القنوات الخاصة بالاتصال داخل المؤسسة التعليمية تجعل من احتمالية اتخاذ القرار الدقيق في تزايد مستمر ، كما تؤدي الاتصالات الجيدة في سهولة نقل المعلومات المتعلقة بالقرارات بشكل سريع وواضح مما يساعد في جعل المدخلات المستخدمة ذات جودة في اتخاذ القرار ، وأيضاً تساعد الاتصالات في مساهمة كل من العاملين وصانعي القرارات في إتمام عملية اتخاذ القرار عن طريق التغذية الراجعة مما يساعد في إتمام القرار وقبوله ومن ثم تنفيذه بجودة وكفاءة عالية .

2.5. الخاتمة :

تشكل الاتصالات الإدارية عاملا مهما في إتمام العملية الإدارية ونجاحها ، إضافة الى تحقيق فاعلية القرارات ، وكلما كانت الاتصالات الإدارية منظمة ومخططة انعكس ذلك إيجابيا على القرارات الإدارية وكفاءتها ، وأيضا مناسبتها للطرح على الواقع الميداني .

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3.1. المقدمة :

في هذا الفصل تهدف منهجية الدراسة الى تسليط الضوء على واقع الاتصالات الإدارية وتحديد مستوى فاعلية القرارات الإدارية، ومن ثم إيجاد العلاقة بينهما عن طريق الاعتماد على أدوات قياسية مناسبة وتُبنى هذه المنهجية على تحديد التعريفات الإجرائية ، وتصميم البحث ، و مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات ، وتسليط الضوء على طرق جمع البيانات ، وأنواع البيانات المستخدمة في الدراسة .

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

الاتصالات الإدارية :

" هي عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية" (العجمي، ٢٠١٠:٢٦٥)، وكذلك قد عرفها (باشري وآخرون، ٢٠١٧:٢٢٧) بأنها " تهتم أساساً بنقل المعلومات والبيانات من فرد لآخر داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي أصبحت من الوسائل الهامة للمديرين لنقل توجيهات الإدارة إلى المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة".

القرارات الإدارية :

عرفه (بالعيد، ٢٠١٥ : ٨) بأنه: "عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".

3.3. تصميم البحث :

يمكن استخدام تصميم البحث الوصفي حيث يهتم الباحث فقط بوصف الحالة أو القضية المدروسة. تصميم طريقة وصفية قائمة على النظرية يتم إنشاؤها عن طريق جمع وتحليل وعرض البيانات المجمعة، مما يسمح للباحث بتقديم رؤى حول أسباب البحث وكيفية إجراؤه، وهذا يساعد القراء على فهم الحاجة إلى البحث بشكل أفضل.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

يتكون المجتمع الأساسي من الموظفين في المؤسسات التعليمية في منطقة الرياض وقد اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من (٢٥٠)، كما تم توزيع ١٥٠ استبانة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ، وبعد استرجاعها وفرزها يصبح لدينا ١٠٠ استبانة مناسبة للمعالجة الإحصائية

3.5. طرق جمع البيانات :

تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، مدعماً بالمراجع والكتب والمجلات العلمية والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية.

3.6. أنواع البيانات :

المصادر الأولية:

تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات من المشاركين، يتم توزيع الاستبيانات وتطبيقها على العينة المحددة وتتضمن أسئلة مغلقة متعددة الخيارات وأسئلة مفتوحة تتطلب اجابات مفصلة.

المصادر الثانوية

- الكتب والمراجع والمقالات العلمية المتعلقة بموضوع البحث.
- الأبحاث والدراسات السابقة التي تدرس دور الاتصال الفعال في إدارة العلاقات الداخلية والخارجية في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية
- الدوريات والمجلات العملية التي تتضمن مقالات ودراسات متعلقة بالبحث.

3.7. إجراءات التحليل الاحصائي :

- التكرار والنسب المئوية : للتعرف بشكل تفصيلي على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي : وذلك لتحديد اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة .
- الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انخفاض أفراد الدراسة تجاه كل عبارة .

3.8. الخاتمة :

تشكل المنهجية الأساس الذي تستند عليه أهم النتائج والتوصيات ، وهي خطوة أساسية تساعد في الوصول الى فهم واضح للدراسة ، وفهم الأثر الذي تشكله الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات المتخذة داخل المؤسسات التعليمية.

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة وذلك استناداً على البيانات التي جُمعت من الاستبانة التي تم نشرها على عينة الدراسة ، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية ، حيث يهدف هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات وقياس الصدق والثبات لأداة البحث ومن ثم مناقشة النتائج وتحليلها .

4.2. توصيف عينة الدراسة :

يتكون المجتمع الأساسي من الموظفين في المؤسسات التعليمية في منطقة الرياض وتم اعتماد الباحث عينة مكونة من (١٠٠) موظف

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات :

للتأكد من صحة أداة البحث في قياس المتغيرات المستهدفة، يتم إجراء اختبار الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية والبحث العلمي.

وللتحقق من ثبات الاستبانة يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، حيث يُعد معامل الثبات الذي يزيد عن ٠,٧٠ مقبولاً.

وفي حالة اظهر نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المحاور حققت معاملات ثبات عالية، يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

استُخدم الإحصاء الوصفي لتحليل إجابات أفراد العينة على مواضيع الاستبانة ، وتضمن التحليل استخراج التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ضمن موضوعي الاتصال الإداري وفعالية القرار الإداري، وساعد هذا التحليل على تحديد مستوى وعي المجيبين بكل موضوع، ومدى التباين في آرائهم حوله.

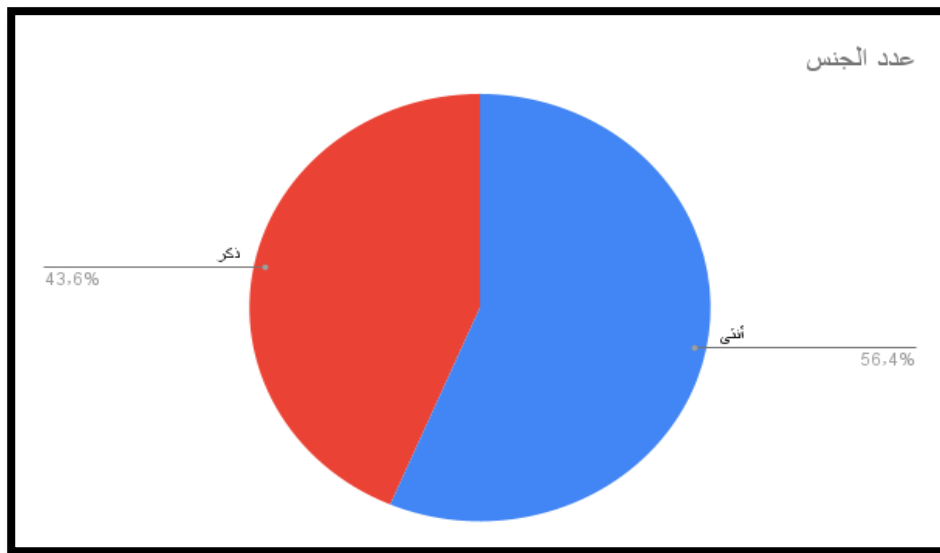
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :

سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، كما سيتم تفسير النتائج في ضوء ما ورد في الأدبيات السابقة

مناقشة النتائج :

- الخصائص الديموغرافية للمشاركين

الشكل ٣: الجنس



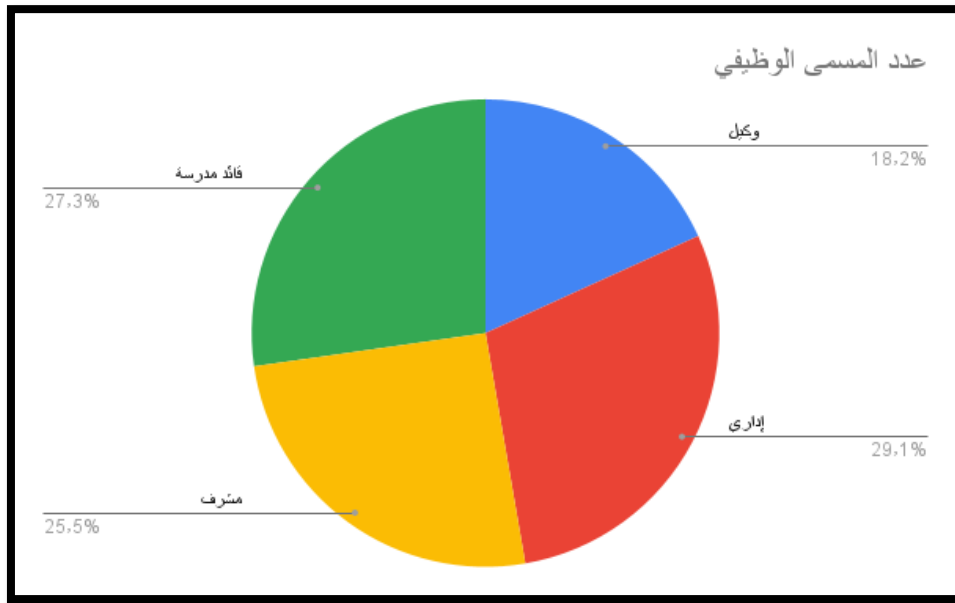
جدول (١) الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	62.0	56.4
أنثى	48.0	43.6

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة

يتبين من الجدول أن الذكور يشكلون الأغلبية في عينة الدراسة بنسبة ٥٦,٣٦٪، ما قد يعكس طبيعة القوى العاملة في المؤسسات التعليمية في الرياض أو طبيعة المشاركة في الاستبانة. يشير هذا التوزيع إلى أهمية مراعاة الفروقات الجندرية في تحليل أنماط الاتصال الإداري وتأثيرها على صنع القرار.

الشكل ٤: المسمى الوظيفي



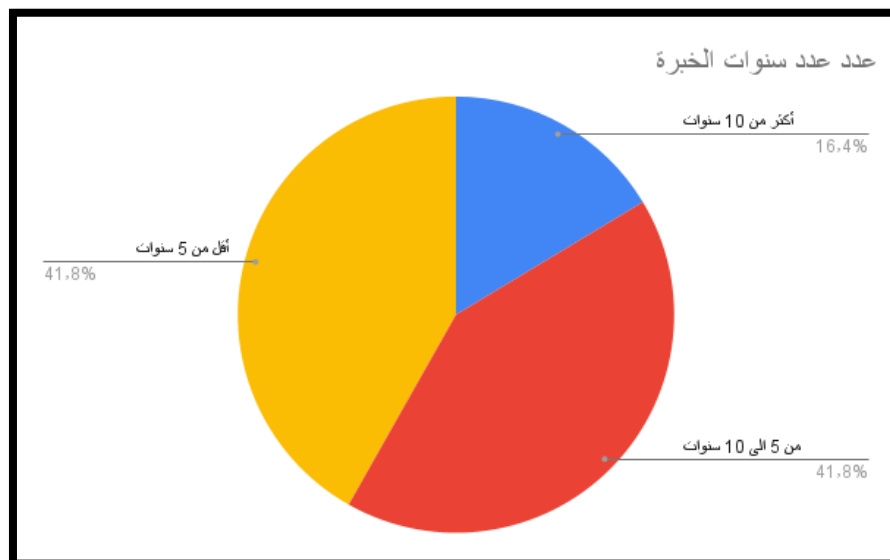
جدول (٢) المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إداري	32.0	29.1
قائد مدرسة	30.0	27.27
مشرف	28.0	25.5
وكيل	20.0	18.2

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة

يوضح التوزيع تنوع المشاركين في المستويات الإدارية، مما يمنح الدراسة شمولية في الرؤى حول الاتصال الإداري وصنع القرار. كما أن ارتفاع نسبة الإداريين وقادة المدارس قد يفسر مدى أهمية الاتصال لديهم في اتخاذ قرارات حيوية يومية.

الشكل ٥: عدد سنوات الخبرة



جدول (٣) عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	46.0	41.8
أكثر من 10 سنوات	18.0	16.4
من 5 إلى 10 سنوات	46.0	41.8

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة

تشير النتائج إلى أن أغلب المشاركين يتمتعون بخبرة تقل عن ١٠ سنوات، مما قد يعني أن الملاحظات الواردة تعكس تجارب حديثة نسبياً في الإدارة. وهذا يعكس أهمية بناء نظم اتصال تدعم المدراء والموظفين الأقل خبرة في اتخاذ القرارات.

- البيانات الأساسية لمحاو الدراسة

جدول (٤) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاو الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال
0.923	4.218	تتوفر قنوات اتصال واضحة داخل المؤسسة التعليمية
1.033	4.082	تُستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة (البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية) في تبادل المعلومات الإدارية لدى المؤسسات التعليمية
0.896	4.118	يتم التواصل بانتظام بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في المؤسسات التعليمية
0.918	4.036	تُشجّع المؤسسات التعليمية على التواصل الأفقي بين الزملاء في نفس المستوى الإداري
0.967	4.0	تُستخدم الاجتماعات الدورية كوسيلة فاعلة لنقل المعلومات والتوجيهات داخل المؤسسات التعليمية
0.918	4.1	تتسم الاتصالات الإدارية في المؤسسات التعليمية بالشفافية والمصداقية
0.985	4.173	تتسم القرارات الإدارية بالواقعية والارتباط باحتياجات المؤسسات التعليمية
0.916	4.073	تُتخذ القرارات عند المؤسسات التعليمية بناءً على معلومات دقيقة وواضحة
0.962	4.027	تتم مراجعة نتائج قرارات المؤسسات التعليمية بشكل دوري
0.871	4.109	تنعكس قرارات المؤسسات التعليمية على تحسين الأداء العام للمؤسسة
0.85	4.109	القرارات المتخذة في المؤسسات التعليمية تتصف بالمرونة وتقبل التعديل عند الحاجة
0.859	4.182	توجد في المؤسسات التعليمية آلية لتوثيق القرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة

جميع المتوسطات الحسابية تتجاوز ٤,٠ على مقياس Likert الخماسي، مما يدل على وجود اتفاق قوي بين أفراد العينة حول فاعلية الاتصالات وجودة القرارات الإدارية. ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً على جودة البنية الإدارية في المؤسسات التعليمية المدروسة ، حيث إن عبارة "تتوفر قنوات اتصال واضحة داخل

المؤسسة" حصلت على أعلى متوسط (٤,٢١٨)، مما يشير إلى وجود بنية اتصالية واضحة تدعم فعالية القرارات، بينما عبارة "تُستخدم الاجتماعات الدورية كوسيلة فاعلة" سجلت أدنى متوسط (٤,٠٠٠)، مما قد يعكس وجود فجوة في الاستخدام الفعال للاجتماعات كوسيلة للتوجيه ونقل المعلومات ، كما أن الانحرافات المعيارية منخفضة نسبيًا، مما يدل على اتفاق كبير بين المشاركين حول فعالية المحاور المطروحة .

الفرضية الأولى

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل ومعوقات الاتصال الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

بحسب المؤشرات الإحصائية الوصفية في الجدول (٤)، ووفقًا للربط بين المتغيرات (القنوات الواضحة، والتواصل الأفقي، والاجتماعات، والشفافية في الاتصال) كلها سجلت متوسطات حسابية مرتفعة (أعلى من ٤) كما أن القرارات الإدارية المرتبطة بهذه المحاور أيضًا سجلت تقييمات عالية.

وهذا يدل على وضوح الاتصالات وسهولة تبادل المعلومات تعد من أبرز محددات القرار الإداري الجيد ، المعوقات المرتبطة بسوء الاتصال (مثل عدم وضوح القنوات أو انقطاع التفاعل بين المستويات) تقلل من جودة القرار وبناء على ما سبق نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل ومعوقات الاتصال الإداري على فعالية القرارات الإدارية.

الفرضية الثانية

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراحل التي تُمارس بها عملية صنع القرارات داخل المنظمة في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

العبارات المتعلقة بـ "مراجعة القرارات بشكل دوري"، و "توثيق القرارات ومتابعتها"، و "مرونة القرارات" كلها سجلت متوسطات حسابية مرتفعة (أكثر من ٤).

هذه العبارات تمثل مراحل صنع القرار: (جمع البيانات، اتخاذ القرار، التعديل، التوثيق والمتابعة)، حيث إن عدم وجود خطوات منظمة في مراحل صنع القرار يقلل من كفاءته ويجعله عشوائيًا، إضافة إلى وجود مراحل واضحة ومدرسة يزيد من الواقعية والمصدقية في التنفيذ، وبناءً على ما سبق نجد أنه لمراحل صنع القرار أثر دال إحصائيًا على فاعليته في المؤسسات التعليمية.

الفرضية الثالثة

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية.

نجد أن عبارات مثل "اتخاذ القرار بناءً على معلومات دقيقة"، و "واقعية القرار وارتباطه باحتياجات المؤسسة"، سجلت تقييماً عالياً (٤,٠٧٣ و ٤,١٧٣ على التوالي) هذه العوامل تُعد من أهم محددات القرار الجيد، وتمثل بيئة اتخاذ القرار وعوامل التأثير، كما أن وجود معلومات دقيقة وبيئة تنظيمية واضحة تساهم في تقوية القرارات، إضافة إلى أن العوامل المؤثرة تشمل الثقافة التنظيمية، توافر المعلومات، ومدى مشاركة الموظفين، وبناءً على ما سبق يشير إلى وجود أثر واضح للعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار على كفاءته.

4.6. الخاتمة :

اعتمد هذا الفصل على أهمية البيانات الإحصائية في تسليط الضوء على الاتصالات الإدارية وتحليل أثرها الإدارية في فاعلية القرارات ، حيث يساهم التحليل في تفسير الفرضيات والتأكد من صحتها مع إبراز النقاط التي تساهم في بناء الدراسات المستقبلية عليها ، كما تم التأكد من أداة الدراسة وصلاحياتها لاعتمادها في الدراسة الحالية والذي يساعد في تعزيز موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها .

إذا يمكننا أن نستنتج أن فعالية الاتصال الإداري تُعد عاملاً جوهرياً في تحسين جودة القرارات، خاصة إذا ما توافرت قنوات واضحة، تكنولوجيا فعالة، وشفافية في التفاعل بين الموظفين ، كما أن القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة تتسم بالمرونة والواقعية، مما يشير إلى نضج إداري في هذه المؤسسات ، كما أن الثغرة الوحيدة الظاهرة تتمثل في ضعف استخدام الاجتماعات كأداة لنقل التوجيهات، مما يمكن أن يشير إلى ضرورة إعادة النظر في آلية الاجتماعات وإدارتها.

المراجع

- ١- العجمي ، محمد حسنين (٢٠١٠) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان : ط ١ .
- ٢- باشري ، نفيسة محمد ، مدكور ، فوزي شعبان ، فهمي ، رباب (٢٠١٧) السلوك التنظيمي ، القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة .
- ٣- بالعيد، آمال (٢٠١٥)، "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل.
- ٤- حليلة، قسوس، الأمين بكير محمد (٢٠١٩)، "دور الاتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة تخرج ضمن متطلبات نيل درجة ماستر الأكاديمية الأردن: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - ، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية.
- ٥- أبو اصبع ،صالح ، وأبو عرجه ، تيسير (٢٠١٠) الاتصالات والعلاقات العامة ، القاهرة:الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات .
- ٦- سرير، عبد الله رابح (٢٠١٢) القرار الإداري، ط ١ ، عمان دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
- ٧- صلاح الدين، سلوق (٢٠١٦)، أهمية الاتصال الإداري في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم إدارة والسير الرياضي في الرياضة
- ٨- البدري ، فوزي سعد (٢٠٢٠) الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة- بلدية الأبيار ، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ، مج ٣، ٣٤.
- ٩- القرعان ،أحمد خليل ، وحرشة إبراهيم محمد (٢٠٠٤) الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان : دار الإسرائ للنشر

١٠- ياغي ، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٢) اتخاذ القرارات التنظيمية . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .
١١- كنعان ، نواف (٢٠٠٧) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

١٢- مشرقي ، حسن علي (١٩٩٧) نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

13- Oze, N., (2018). Current Debates in Public Relations & Communication Studies. Volume 28. London : IJOPEC Publication.

14- Papulova, Z, & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. Procedia Economics and Finance, 39.

15- Stoner, J.A.F., (2002) Management, 1st ed, Prentic Inc, New Jersey.

الملاحق :

ملحق (١) الاستبانة

أولاً : البيانات الديموغرافية

الجنس :

☐ ذكر

☐ انثى

المسمى الوظيفي:

☐ قائد مدرسة

☐ وكيل

☐ مشرف

☐ إداري

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

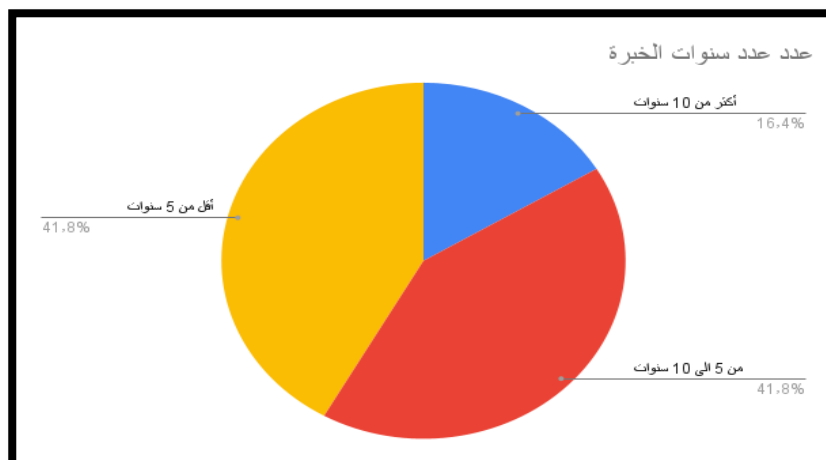
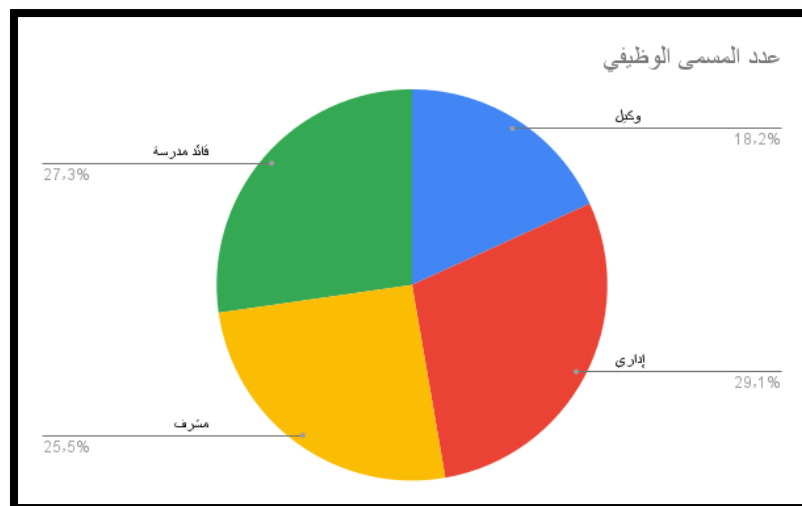
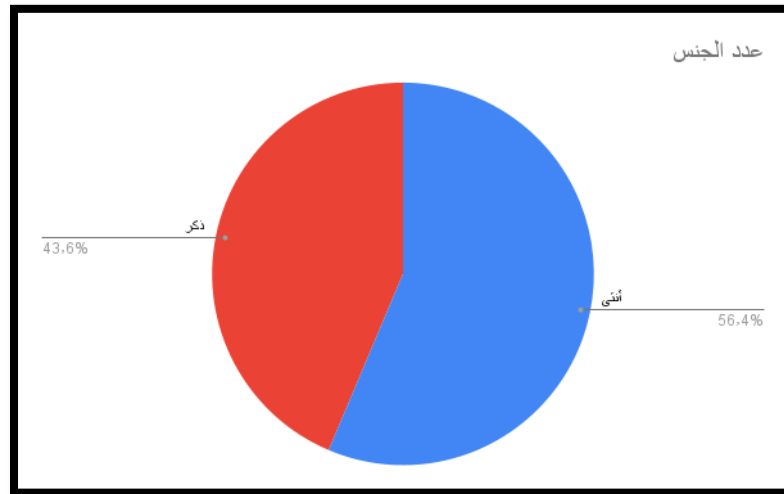
☐ أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً : المحاور الرئيسية للبحث

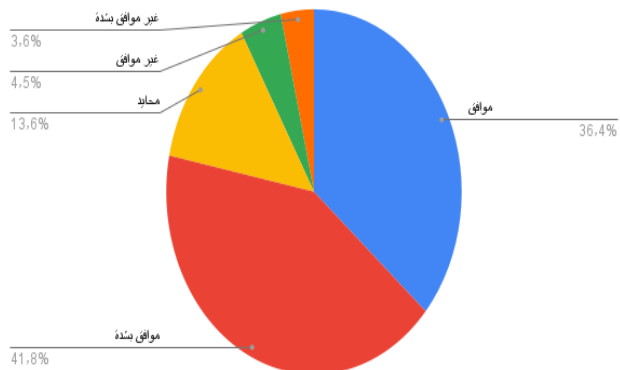
السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتوفر قنوات اتصال واضحة داخل المؤسسة التعليمية					
تُستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة (البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية) في تبادل المعلومات الإدارية لدى المؤسسات التعليمية					
يتم التواصل بانتظام بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في المؤسسات التعليمية					
تُشجّع المؤسسات التعليمية على التواصل الأفقي بين الزملاء في نفس المستوى الإداري					

					تُستخدم الاجتماعات الدورية كوسيلة فاعلة لنقل المعلومات والتوجيهات داخل المؤسسات التعليمية
					تتسم الاتصالات الإدارية في المؤسسات التعليمية بالشفافية والمصداقية
					تتسم القرارات الإدارية بالواقعية والارتباط باحتياجات المؤسسات التعليمية
					تتخذ القرارات عند المؤسسات التعليمية بناءً على معلومات دقيقة وواضحة
					تتم مراجعة نتائج قرارات المؤسسات التعليمية بشكل دوري
					تنعكس قرارات المؤسسات التعليمية على تحسين الأداء العام للمؤسسة
					القرارات المتخذة في المؤسسات التعليمية تتصف بالمرونة وتقبل التعديل عند الحاجة
					توجد في المؤسسات التعليمية آلية لتوثيق القرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها

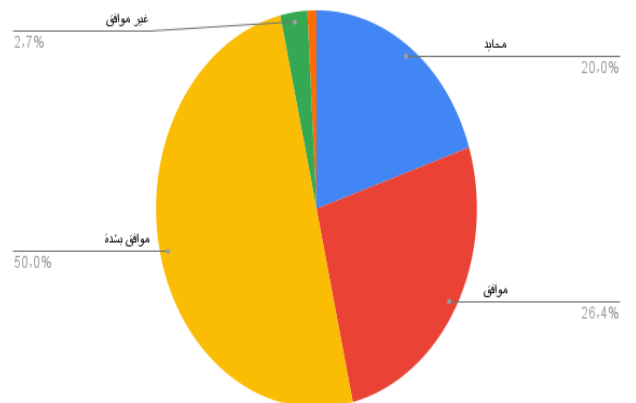
ملحق (١) نتائج الاستبانة



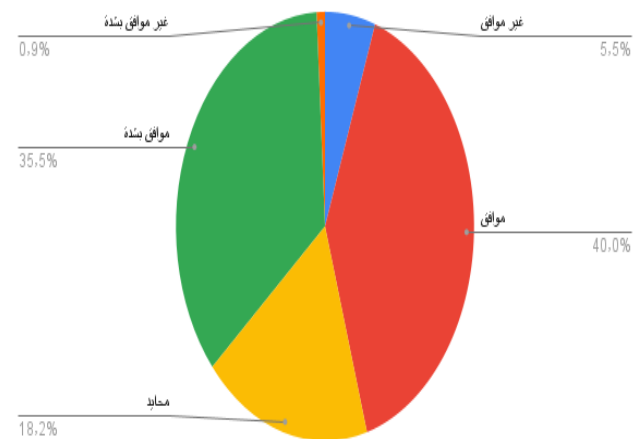
عدد تُستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة (البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية) في تبادل المعلومات الإدارية لدى المؤسسات التعليمية



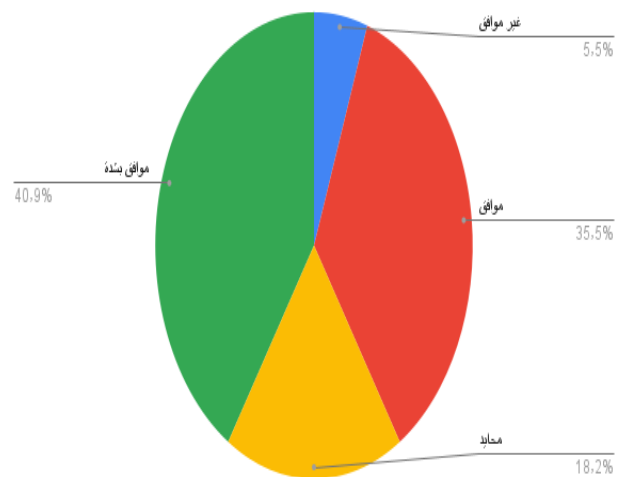
عدد تتوفر قنوات اتصال واضحة داخل المؤسسة التعليمية



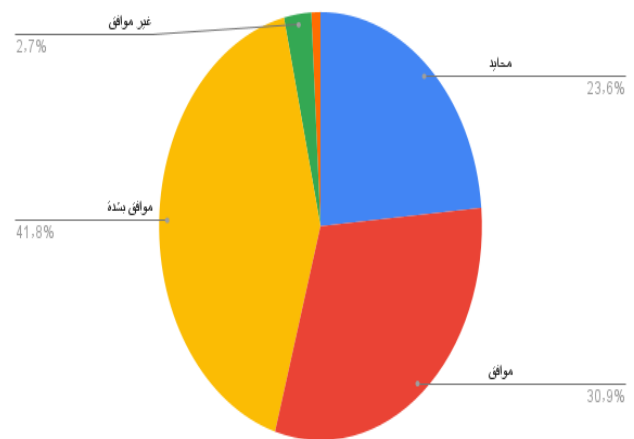
عدد تُشجع المؤسسات التعليمية على التواصل الأفقي بين الزملاء في نفس المستوى الإداري



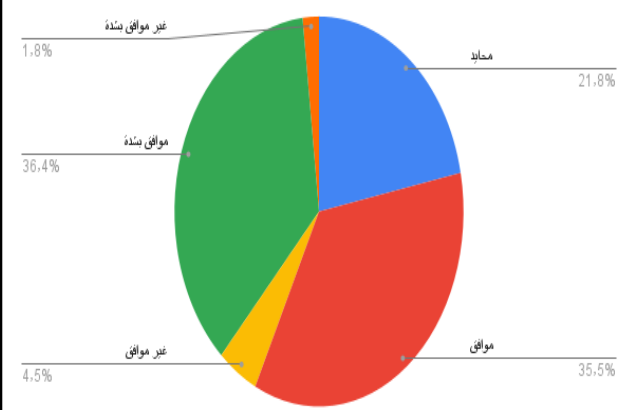
عدد يتم التواصل بانتظام بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في المؤسسات التعليمية



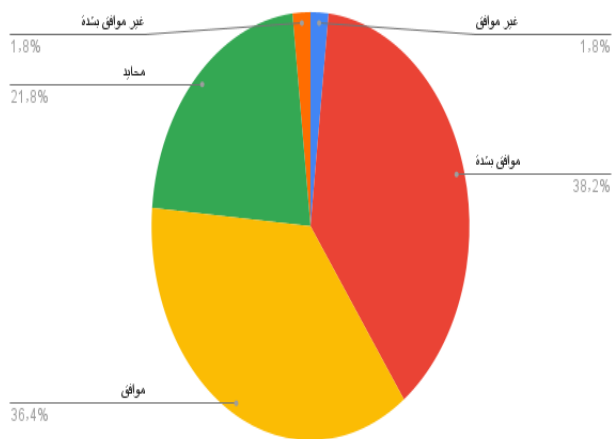
عدد تنسم الاتصالات الإدارية في المؤسسات التعليمية بالشفافية والمصادقية



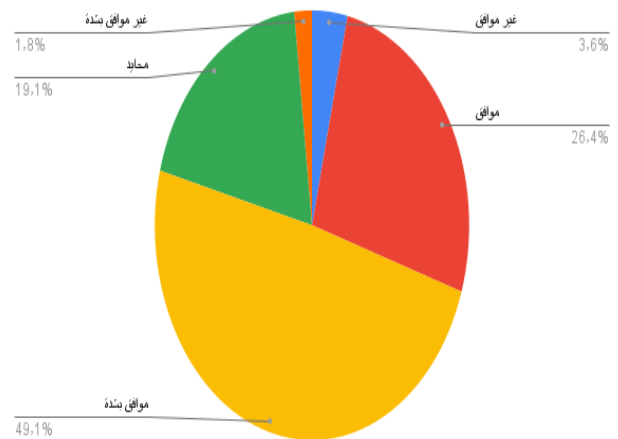
عدد تُستخدم الاجتماعات الدورية كوسيلة فاعلة لنقل المعلومات والتوجيهات داخل المؤسسات التعليمية



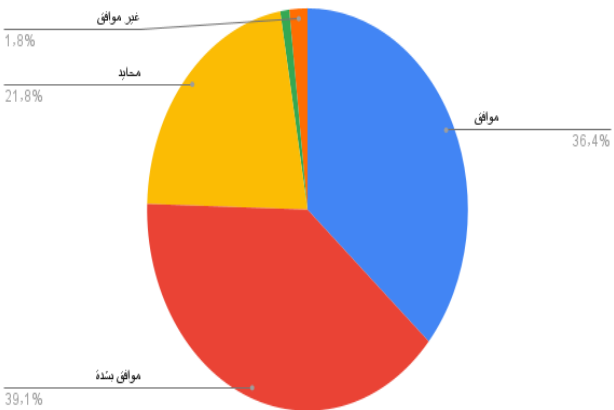
عدد تُتخذ القرارات عند المؤسسات التعليمية بناءً على معلومات دقيقة وواضحة



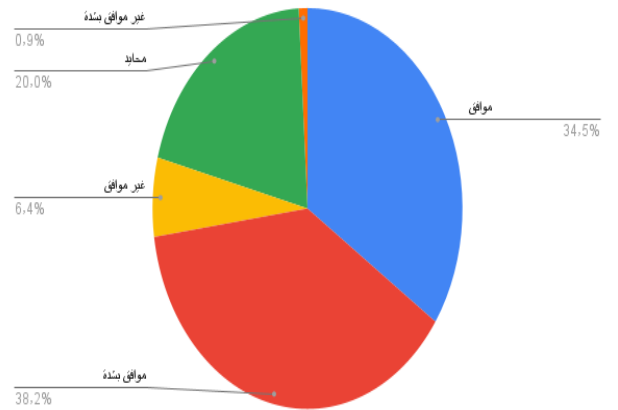
عدد تتسم القرارات الإدارية بالواقعية والارتباط باحتياجات المؤسسات التعليمية



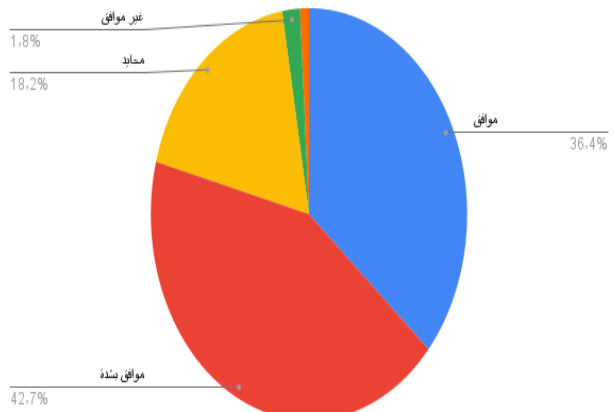
عدد تنعكس قرارات المؤسسات التعليمية على تحسين الأداء العام للمؤسسة



عدد يتم مراجعة نتائج قرارات المؤسسات التعليمية بشكل دوري



عدد توجد في المؤسسات التعليمية آلية لتوثيق القرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها



عدد القرارات المتخذة في المؤسسات التعليمية تنصف بالمرونة وتقبل التعديل عند الحاجة

