

تأثير الإتصال الإداري على تحسين عملية إتخاذ القرارات التعليمية "
"دراسة حاله على المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بمدينة جدة"

اسم الطالبة: راوية فضل عبدالقادر عبدالمانع

الرقم الجامعي: 2021205326

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله رب العالمين، والحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، نشهد أن لا إله إلا الله، وأن محمداً رسول الله، نشكر الله أن منّ علينا بفضله وهدانا لنكتب هذا البحث الذي سنضعه بين أيديكم، ففصلنا فيها تفصيلاً وبيننا أفضل الحلول والنتائج والطرق التي تقود لجعلها إيجابية أكثر من كونها سلبية، نسأل الله التوفيق والهداية لكل خير.

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى إدارة جامعة ميدأوشن والهيئة التدريسية وأخص بالذكر اليد التي جادت بكرمها وأمدتنا بعطائها فكانت الغذاء الذي احيا بحثي وأشرف على نموه فكل الشكر والتقدير

للدكتورة: منى مصطفى العشري

إهداء

إلى من زرع في داخلي حب العلم والتعلم، وسعى دائماً لأن أكون الأفضل...
إلى والدي العزيز الذي كان لي السند والداعم الأول في كل خطوات حياتي، ووالدتي الغالية التي لم تبخل
على بدعواتها وحنانها...

إلى معلمي الحياة، إخوتي وأخواتي، الذين ألهموني بالعزيمة وشجعوني على المثابرة...

إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دربي بالعلم والمعرفة، وزرعوا في داخلي الشغف بالبحث العلمي...

إلى كل من كان له أثر إيجابي في حياتي، ووقف بجانبني لأحقق هذا الإنجاز...

أهدي هذا العمل المتواضع لكم جميعاً، داعية الله أن يجعل هذا البحث إضافة قيمة للعلم والمجتمع.

المستخلص:

المقدمة: يُعد الاتصال الإداري عاملاً حاسماً في تعزيز جودة القرارات التعليمية داخل المؤسسات التربوية. إذ تلعب مهارات الاتصال الفعال دوراً رئيسياً في تحقيق الانسيابية المعلوماتية اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات التعليمية. يتناول هذا الفصل النتائج النهائية للدراسة، محددًا العلاقة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات، ومبرزًا التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الممارسات العملية وتوجيه الدراسات المستقبلية.

الهدف: هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة جدة، مع تسليط الضوء على تأثير أساليب الاتصال المختلفة في تحسين جودة القرارات وفعاليتها.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات. وتم استخدام استبيانات موجهة إلى عينة من القادة والمعلمين في المدارس الثانوية لتجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

النتائج: كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات. أظهرت الدراسة أن تحسين قنوات الاتصال، وضوح الرسائل الإدارية، ومستوى الشفافية تسهم بشكل مباشر في اتخاذ قرارات أكثر فعالية وسرعة. كما أكدت النتائج أن ضعف الاتصال الإداري قد يؤدي إلى قرارات غير مدروسة، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء التعليمي.

الإضافة العلمية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم نموذج واضح للعلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتعزيز كفاءة الاتصال في هذا السياق.

الإضافة العملية: تُعد الدراسة مرجعاً عملياً يمكن أن تستفيد منه الإدارات التعليمية في تطوير سياساتها الاتصالية. كما تقدم مقترحات عملية لتحسين قنوات الاتصال وتطوير المهارات الإدارية للقادة والمعلمين.

التطبيقات العلمية:

1. تصميم برامج تدريبية للقادة التربويين تركز على تحسين مهارات الاتصال الإداري.
2. إدراج أنظمة اتصال رقمية فعّالة لتحسين تدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات.
3. تنفيذ ورش عمل منتظمة لتعزيز ثقافة الحوار المفتوح والمشاركة الجماعية في القرارات التعليمية.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات التعليمية، المدارس الثانوية، المهارات الإدارية، جودة التعليم، الشفافية، النموذج التربوي، المؤسسات التعليمية.

Abstract:

Introduction:

Administrative communication is a crucial factor in enhancing the quality of educational decisions within educational institutions. Effective communication skills play a major role in achieving the information flow necessary to make informed decisions that lead to improving the overall performance of educational institutions. This chapter discusses the final results of the study, identifying the relationship between administrative communication and the decision-making process, and highlighting recommendations that can contribute to improving practical practices and guiding future studies.

Objective:

The study aimed to analyze the relationship between administrative communication and the educational decision-making process in secondary schools in Jeddah, highlighting the impact of different communication methods in improving the quality and effectiveness of decisions.

Methodology:

The study relied on the descriptive analytical approach to analyze the impact of administrative communication on decision-making. Questionnaires directed to a sample of leaders and teachers in secondary schools were used to collect and analyze data using appropriate statistical methods.

Results:

The results revealed a statistically significant positive relationship between administrative communication and the decision-making process. The study showed that improving communication channels, clarity of administrative messages, and the level of transparency directly contribute to making more effective and faster decisions. The results also confirmed that weak administrative communication may lead to ill-considered decisions, which negatively affects the quality of educational performance.

Scientific addition:

The study contributes to enriching the scientific literature by providing a clear model of the relationship between administrative communication and decision-making in educational institutions, in addition to providing recommendations to enhance communication efficiency in this context.

Practical addition:

The study is a practical reference that educational administrations can benefit from in developing their communication policies. It also provides practical proposals to improve communication channels and develop the administrative skills of leaders and teachers.

Scientific applications:

1-Design training programs for educational leaders that focus on improving administrative communication skills.

2-Incorporate effective digital communication systems to improve the flow of information and speed of decision-making.

3-Implement regular workshops to promote a culture of open dialogue and collective participation in educational decisions.

Keywords:

Administrative communication, educational decision-making, secondary schools, administrative skills, quality of education, transparency, educational model, educational institutions.

جدول المحتويات

12	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
13	1.1 المقدمة.....
15	1.2 مشكلة البحث:.....
15	1.2.1 الفجوات النظرية:.....
15	1.2.2 الفجوات العملية:.....
16	1.3 أهمية البحث:.....
16	1.3.1 الأهمية النظرية:.....
16	1.3.2 الأهمية العلمية:.....
17	1.4 أسئلة البحث:.....
17	1.5 أهداف البحث:.....
18	1.6 فرضيات البحث:.....
18	1.7 نموذج البحث:.....
19	1.8 الدراسة الميدانية:.....
20	1.9 مخطط البحث:.....
21	2. الفصل الثاني: الإطار النظري.....
22	2.1 المقدمة:.....
23	2.2 المتغير الأول: الاتصال الإداري.....
23	2.2.1 تعريفات الاتصال الإداري:.....
23	2.2.2 عناصر الاتصال:.....
24	2.2.3 أنواع الاتصال الإداري:.....
26	2.2.4 أهمية الاتصالات الإدارية:.....
27	2.2.5 أساليب الاتصال الإداري:.....
27	2.2.6 أهداف الاتصال الإداري:.....
28	2.2.7 مهارات الاتصال الإداري:.....
29	2.3 المتغير الثاني: اتخاذ القرار.....
29	2.3.1 تعريفات عملية اتخاذ القرار:.....
29	2.3.2 مميزات اتخاذ القرار:.....
30	2.3.3 عناصر اتخاذ القرار:.....
30	2.3.4 أنواع القرارات.....
30	2.3.5 مراحل عملية اتخاذ القرار:.....

31	2.3.6 مشكلات ومعوقات اتخاذ القرار:
33	2.4 العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني:
35	2.5 الخاتمة:
35	2.5.1 الدراسات السابقة
37	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
38	3.1 المقدمة
38	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:
38	3.2.1 مهارات الاتصال الإداري:
38	3.2.2 مهارات اتخاذ القرار:
39	3.3 منهجية البحث:
40	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
40	3.4.1 مجتمع الدراسة
40	3.4.2 عينة الدراسة
41	3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة
41	3.5 طريقة جمع البيانات
41	3.5.1 المتغير المستقل (تأثير الاتصال الإداري)
42	3.5.2 المتغير التابع (اتخاذ القرار)
43	3.6 أنواع البيانات:
43	3.6.1 البيانات الأولية
43	3.6.2 البيانات الثانوية
43	3.6.3 طرق وأساليب تحليل البيانات
44	3.7 اجراء التحليل الاحصائي
44	3.8 الخاتمة
45	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة
46	4.1 المقدمة
46	4.2 خصائص عينة الدراسة
50	4.3 قياس صدق وثبات ادوات الدراسة
50	4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
52	4.3.2 ثبات أداة الدراسة
54	4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:
56	4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

57	4.6 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:
58	4.7 نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:
60	4.8 نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني للدراسة:
62	4.9 الخاتمة
63	5. الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة
64	5.1 المقدمة
64	5.2 محددات الدراسة:
65	5.3 الدراسات المستقبلية:
65	5.4 التوصيات:
66	5.5 التطبيقات العملية:
67	5.6 الخاتمة
68	5.7 المراجع:
71	5.8 الملاحق:

جدول الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث	18
2	مخطط البحث	19
3	نموذج الاتصال النازل	24
4	نموذج الاتصال الصاعد	25
5	نموذج الاتصال الافقي	25
6	نموذج Simon و March في اتخاذ القرارات	32
7	نموذج البصل البحثي	39
8	نموذج الجنس	48
9	نموذج العمر	48
10	نموذج الخبرة المهنية	49
11	نموذج المستوى التعليمي	49

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	العلاقة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية	1
40	مجتمع البحث	2
40	عينة البحث	3
41	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل تأثير الاتصال الإداري	4
42	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع اتخاذ القرار	5
47	توصيف العينة	6
51	نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية	7
53	قياس الثبات لأداة الدراسة	8
54	التحليل الوصفي لمتغيرات البحث	9
54	دلالة المتوسطات الحسابية	10
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	11
56	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	12

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تتولى وزارة التربية والتعليم الاشراف على قطاع كبير من المدارس المختلفة على مستوى المملكة العربية السعودية، فهي تضع الخطط التعليمية لجميع مراحل التعليم العام للجنسين وتتابع عملية التنفيذ عن طريق مكاتب الاشراف التربوي والتي تعتبر أداة تطوير وتجويد الأداء التربوي لمنسوبي وزارة التربية والتعليم في المستوى الاجرائي والمتمثل في المدارس. ويُعد التعليم أحد أهم ركائز التنمية والتقدم في أي مجتمع، ولعبت المؤسسات التعليمية دورًا محوريًا في إعداد الأجيال القادمة وصقل مهاراتهم ومعارفهم. وتقع على عاتق الإدارة التعليمية مسؤولية اتخاذ القرارات التربوية السليمة التي تضمن سير العملية التعليمية بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة. ويُشكل الاتصال الإداري أحد أهم العوامل المؤثرة على كفاءة وفاعلية عمل الإدارة التعليمية، فهو يُعد عصب الحياة في أي منظمة، ووسيلة رئيسية لتبادل المعلومات والأفكار واتخاذ القرارات، والاتصال الإداري يعد عاملاً أساسياً في عملية اتخاذ القرارات التعليمية، حيث يلعب دوراً حاسماً في تأثير القرارات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. يعتبر الاتصال الفعال بين القادة التعليميين وبين مختلف أفراد المؤسسة، سواء كانوا معلمين أو إداريين أو طلاب، عنصراً أساسياً في بناء بيئة تعليمية ملهمة وفعالة. وتأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرارات التعليمية يظهر من خلال تسهيل تدفق المعلومات والأفكار بين الفرق العاملة داخل المؤسسة، ويمكن للاتصال الفعال أن يزيد من فهم القادة التعليميين لآراء واحتياجات المعلمين والطلاب والآباء، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف التعليمية. علاوة على ذلك، يمكن للاتصال الإداري الجيد أن يعزز التفاهم بين جميع الأطراف المعنية، مما يساهم في بناء علاقات موجهة نحو التعاون والابتكار. وبهذه الطريقة، يمكن للاتصال الإداري أن يلعب دوراً كبيراً في تعزيز التطوير المؤسسي ورفع مستوى جودة التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية (د. أحمد، 2022). وتعد الإدارة نشاط قديم وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تتضافر جهود عدة افراد، وهذا يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في سياسة الأمور، ويعتبر فردريك تايلور مؤسس حركة الإدارة التعليمية، حيث غرس مفهوم البحث العلمي في الإدارة وأبرز أهميتها كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية، بدلا من أن تكون خبرة شخصية مزاجية كما كانت سابقا. ان القيادة الملهمة هي طموح يصبوا إليه الكثيرون من قادة ومدراء المؤسسات ولا يصل إليه إلا القليل منهم، فالقائد الملهم يمتلك رؤية متعددة الاتجاهات يستطيع من خلالها أن يرى الماضي بعين ناقدة ويتعلم من التجارب السابقة الفاشلة والناجحة، ويعيش الحاضر بأدق تفاصيله ويبدع في مجاراته، ويستعد للمستقبل ويهيئ نفسه لخوض كل تحدياته والغموض الذي يحيط به، فالقادة الملهمون أصحاب الهمة والعزائم العالية والافكار الابداعية العظيمة يحترفون في صناعة الانجازات والنجاحات (البارودي 2019).

ومع تطور العلوم أبرزها علم النفس وأبحاثه المختلفة في مجال الإدارة بغرض فهم السلوك الإنساني في المؤسسة التي ينتمي إليها، فدراسة ميوله المهنية، واتجاهاته نحو الوظيفة التي يشغل، ودوافعه نحو العمل، وأهم عنصر ألا وهو الاتصال بين افراد المؤسسة (بين المديرين والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، بين الآلة داخل المؤسسة والموظفين، بين ظروف العمل والإنتاج وغيرها من جملة من العلاقات المتواجدة داخل أي مؤسسة إنتاجية كانت او خدماتية). وتوفير البيئة الصحية الملائمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ويتم ذلك بتوفير الظروف التنظيمية التي تحقق الاستقرار (عطوي، 2014). وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم بالمملكة بهدف تحسين العملية التعليمية من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل وعقد الاجتماعات، إلا أن هناك قصورًا في العملية التعليمية من خلال الحصول على نتائج متدنية للطلاب. وهكذا فإن القدرة على اتخاذ القرار علم وفن في آن واحد، حيث تتبع الأسلوب العلمي الموضوعي في مواجهة المواقف والمشكلات بالاستفادة من العلوم الإدارية والسلوكية والاجتماعية ونتائج البحوث التربوية، وتستعين بالطرق الإحصائية وأساليب تحليل المعلومات. وفي نفس الوقت هي عملية فنية بحاجة الى خبرات ناجحة ومهارات عملية في التواصل والاقناع واستخلاص النتائج والسمات شخصية (البدر، 2002). والتعليم هو أحد أهم الادوات والوسائل التي تستخدمها الدول والمنظمات كافة في عملية تطوير الموارد البشرية لديها، فهو الدافع الحقيقي لتقدم الامم والركيزة الاساسية في تطوير المجتمعات، وفي تنشئة الفرد، وأكدت العديد من الدراسات على أن العملية التعليمية هي العنصر المؤثر على عملية التنمية في أي دولة؛ فالدول التي تمكنت من تحقيق معدل عالي من التنمية والتطوير سواء من الناحية الاقتصادية أو التكنولوجية أو الاجتماعية والثقافية، كانت بوابة التعليم هي البوابة الاولى التي مرت منها هذه الدول خلال مشوارها في عملية التنمية والتطوير، وذلك بحسب ما أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في ذات الصدد، مثل دراسة (احمد 2016)، ودراسة (حياتي 2016)، ودراسة (بدير 2018)، ودراسة (الكردي 2018)، فالتعليم يخدم سياسات الدول، ويرسخ قيمها، ويعمل على تحقيق أهدافها، لذلك تعمل كافة الدول على تهيئة برامجها وتسخير كافة مواردها لخدمة العملية التعليمية وكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية، ويتضمن الاتصال الإداري تبادل المعلومات والأفكار بين جميع أطراف العملية التعليمية، مما يساعد على فهم الوضع الحالي وتحديد الاحتياجات وتحديد الأولويات. من خلال توجيه القوى والموارد نحو الأولويات الصحيحة، ويساعد الاتصال الإداري على تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر كفاءة. كما يسهم الاتصال الإداري في تعزيز الشفافية والثقة بين جميع الأطراف، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها بسلاسة. وما سنركز عليه في دراستنا هذه هو تحليل أثر الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات التعليمية، والعوامل التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على هذه العملية. سنركز على أهمية التفاهم والثقة بين الأطراف المختلفة، وكيفية استخدام الاتصال الإداري بشكل فعال لتوجيه القرارات نحو تحقيق النجاح والتطوير في المؤسسة التعليمية. نأمل من خلال هذه الدراسة العلمية أن يتم توجيه الاهتمام نحو أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء وتطوير العمليات التعليمية (Smith, 2018).

1.2 مشكلة البحث:

تحليل تأثير الاتصال الإداري على تحسين عملية اتخاذ القرار وكيف يمكن ان يؤثر هذا التفاعل على تحسين جودة التعليم وأداء الطالب. بالرغم من الجهود العديدة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم في الفترات الاخيرة لتحسين العملية التعليمية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية والارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه قادة المدارس والمعلمين وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

1.2.1 الفجوات النظرية:

الدور الحاسم للقادة التعليميين: يمكن دراسة السياق التعليمي وكيفية تأثير قادة المدارس والمسؤولين التعليميين على عملية اتخاذ القرارات التعليمية، وتستدعي هذه الفجوة البحث لاستكشاف كيفية توجيههم وتواصلهم مع أعضاء الهيئة التعليمية والطلاب.

تأثير عوامل الاتصال الإداري على جودة اتخاذ القرارات: من المهم دراسة كيف تؤثر عوامل الاتصال الإداري مثل وضوح الرسائل، والتواصل الفعال، والشفافية على جودة اتخاذ القرارات التعليمية يمكن استكشاف هذه الفجوة وتحليلها بدقة.

1.2.2 الفجوات العملية:

يجب ان يتضمن البحث أيضا دراسة ردود الأفعال والتأثيرات الناتجة عن جودة الاتصال الإداري على العملية التعليمية وجودة الاتصال الإداري على العملية التعليمية، وكيف يمكن تحسين هذا الاتصال لتحسين تجربة التعلم للطلاب وتعزيز أداء المدرسة بشكل عام.

تعزيز ثقافة التواصل المفتوح: تشجيع الحوار البناء وتبادل الأفكار بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية.

وفقا لما سبق يجيب البحث على السؤال التالي:

كيف يؤثر الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار التعليمية؟

1.3 أهمية البحث:

ان أهمية الدراسة تنبثق من كونها ستساهم في التعرف على قدرة تأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم. لذا فان الدراسة الحالية ستفيد (القادة التربويين، المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور).

1.3.1 الأهمية النظرية:

اتخاذ قرارات تعليمية سليمة: يُساعد التواصل الفعال بين مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة التعليمية (القادة التربويين، المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور) على جمع المعلومات وتقييمها بشكل دقيق، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعليمية أكثر استنارة وفعالية تُساهم في تحسين جودة التعليم.

دعم التطوير والتغيير: يُعدّ التواصل الفعال ضروريًا لضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية التطوير والتغيير، مما يؤدي إلى تبني ممارسات تعليمية جديدة وتحسين كفاءة المؤسسة التعليمية بشكل عام. حل النزاعات: توفر مهارات التواصل الفعال أدوات فعالة لحلّ النزاعات بشكل سلمي وبناء، مما يُحافظ على استقرار البيئة التعليمية ويُعزّز الشعور بالأمان لدى الطلاب.

1.3.2 الأهمية العلمية:

برامج تدريبية: يجب على المؤسسات التعليمية تقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات التواصل لدى جميع أعضاء المجتمع التعليمي.

ورش عمل وندوات: إقامة ورش عمل وندوات حول أفضل ممارسات التواصل في المجال التعليمي.

عقد اجتماعات لحل المشكلات: عقد اجتماعات مع جميع المعنيين لحلّ المشكلات المتعلقة بالتعليم.

التواصل مع المؤسسات الأخرى: التواصل مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة بالتعليم لتبادل الخبرات والمعلومات.

1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي: كيف يؤثر الاتصال الإداري على تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية؟

- 1 -كيف تؤثر مهارات الاتصال على تحديد المشكلة في المؤسسات التعليمية؟
- 2 -كيف تؤثر العوامل التنظيمية على جمع البيانات والمعلومات؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير الاتصال الإداري على تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية.

- 1 -دراسة تأثير الآليات الفعالة لمهارات الاتصال على تحديد المشكلة.
- 2- دراسة تأثير العوامل التنظيمية على جمع البيانات والمعلومات.

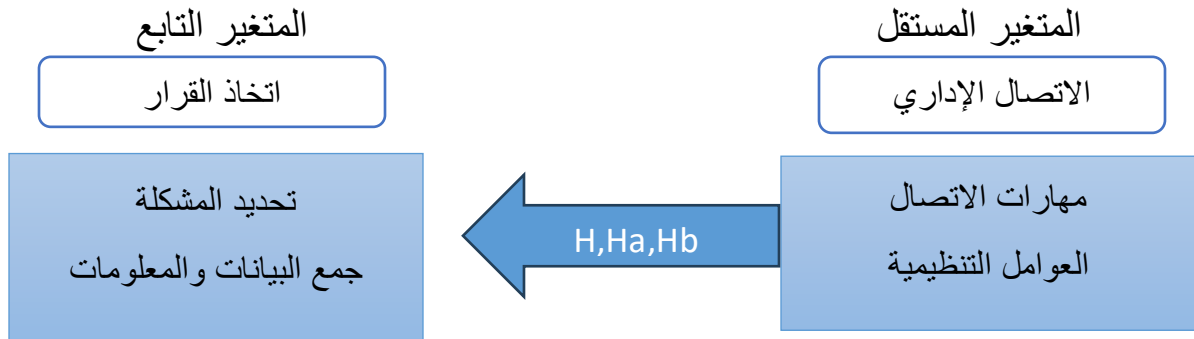
1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية .

- 1- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين مهارات الاتصال واتخاذ القرار.
- 2- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين العوامل التنظيمية واتخاذ القرار.

1.7 نموذج البحث:

الشكل (1) يوضح الشكل ادناه العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث:



النموذج المقترح للدراسة المصدر: الطالبة

1.8 الدراسة الميدانية:

تقع - مدرسة بوابة المعرفة العالمية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية-، تأسست في عام 1996م وتعتبر هذه المدرسة واحدة من أبرز المدارس العالمية في جدة. وتقدم مدرسة بوابة المعرفة العالمية بجدة نموذجاً متميزاً في التعليم الحديث من خلال تدريس المنهج العالمي الأمريكي، المدعم بروح الثقافة الإسلامية، المتمسك بعادات وتقاليد المملكة العربية السعودية، من أجل إعداد جيل من الطلبة والطالبات، قادرين على التفاعل مع عصرهم، متمسكين بدينهم، راعين لثقافتهم متطلعين لتحقيق أعلى مستويات النجاح والتقدم بين ثقافات العالم المختلفة.

الأنشطة

الأنشطة الثقافية والفنية: تهتم المدارس بتطوير القدرات الفنية للطلاب من خلال تنظيم فعاليات فنية ومهرجانات ثقافية مثل عروض الفنون والمسرحيات.

الأنشطة الرياضية: تقدم المدارس مجموعة متنوعة من الأنشطة الرياضية مثل كرة القدم، وكرة السلة، والسباحة، مما يساهم في تعزيز اللياقة البدنية ويشجع على التنافس الإيجابي.

الرحلات المدرسية: تُنظم الرحلات التعليمية للطلاب لتعزيز فهمهم للبيئة والثقافات المختلفة، وهي جزء أساسي في المنهج لدعم التعلم التجريبي.

الفعاليات الخاصة: تنظيم أيام مفتوحة واحتفالات تناسب المناسبات الوطنية والدينية، مما يعزز الانتماء ويقوي الروابط الاجتماعية بين الطلاب وأسرهم.

أنشطة الخدمة المجتمعية: تشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، مثل العمل التطوعي ومساعدة المجتمع، مما يعزز روح المسؤولية لدى الطلاب.

الخدمات والمرافق

التعليم المتميز: توفير تعليم متميز عالي النوعية يغذي النمو العقلي والجسماني.

المدرسة معتمدة من وزارة التعليم، وتستخدم نظم تعليم عالمية بما في ذلك المنهج الأمريكي، مما يضمن حصول الطلاب على تعليم عالي الجودة يتماشى مع المعايير العالمية.

المرشدين الأكاديميين: وجود طاقم متكامل من المستشارين لمساعدة الطلاب في مجالات التعليم والتوجيه الأكاديمي.

الدعم النفسي والاجتماعي: توفر خدمات الدعم النفسي لتقديم المساعدة للطلاب الذين قد يواجهون تحديات عقلية أو عاطفية.

تقدم المدرسة مرافق تعليمية حديثة مثل مختبرات للعلوم، ومكتبات، وقاعات رياضية، لتوفير بيئة تعليمية مناسبة.

التكنولوجيا في التعليم: تستخدم المدارس التكنولوجيا الحديثة في التعليم، مثل التعلم الإلكتروني والسبورات الذكية، لتعزيز تجربة التعلم.

1.9 مخطط البحث:



2. الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ان العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج إلى أن يفهم العاملين معا ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها. ونظرا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم. ولهذا سنحاول إعطاء نظرة عن الاتصالات الإدارية مفهومها وأهدافها وخصائصها وأنماطها واتجاهاتها. يعتبر الاتصال الإداري أحد العناصر الأساسية في تحسين عمليات اتخاذ القرارات التعليمية داخل المؤسسات التعليمية. فهو يساهم في تعزيز الفعالية والكفاءة للمؤسسات من خلال ضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وواضح بين الأفراد والفرق المختلفة. في ظل التغيرات السريعة التي تطرأ على بيئات العمل، يصبح من الضروري على القيادات التعليمية أن تعتمد على استراتيجيات اتصال فعالة تساهم في تعزيز جودة التعليم والمساهمة في اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة وتحليل سليم. وعملية اتخاذ القرار تشتمل على مجموعة من الخطوات، بدءاً من تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البيانات، وصياغة القرارات النهائية. تلعب الاتصالات دوراً في كل خطوة من هذه الخطوات، فبدون تدفق المعلومات الصحيحة لن تتمكن الإدارات من اتخاذ القرارات المناسبة التي تعود بالفائدة على المنظمة. وتشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين جودة الاتصالات وفاعلية اتخاذ القرارات، حيث تتسارع عملية اتخاذ القرار بوجود معلومات دقيقة وسريعة يعجل من عملية اتخاذ القرار، ويتحسن فهم الأهداف فبوضوح الاتصالات يساعد القادة والموظفين على فهم الأهداف التنظيمية، وبالتالي يمكنهم توجيه جهودهم بشكل أفضل، تعزز الثقة بالتواصل الفعال يساهم في بناء الثقة بين الأطراف المعنية، مما يمكنهم من التعاون بفعالية. يلخص بشكل نهائي أهمية الاتصال الإداري كعامل محوري في المنظمات، حيث يتداخل الاتصال مع جميع عناصر الإدارة الأخرى لضمان تحقيق الأهداف وتنسيق الجهود بين الموظفين. ومن هذا المنطلق كانت بداية الدراسة الحالية التي كان هدفها تسليط الضوء على بعض مهارات الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية باعتبارها عاملاً مهماً في تسيير المؤسسة التربوية وتحسين الأداء.

2.2 المتغير الأول: الاتصال الإداري

نظرا لتزايد الارتباطات والتعاملات بين المديرين والعاملين داخل المؤسسة كان لابد من التعرف على مفهوم الاتصال الإداري الذي يعد امرًا مهمًا في نجاح العملية الاتصالية، وتدفق المعلومات من وإلى المدراء والموظفين. قد وضع الباحثون والمختصون في علوم العالم والاتصال تعريفات عديدة للاتصال، عكست أهمية الاتصال ودوره في الحياة المتنوعة، باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في كل تحركاته سواءً في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة، وسواء استخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي.

2.2.1 تعريفات الاتصال الإداري:

فقد عرفت عملية الاتصال بأنها: عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية. وكذلك قد عرفها (باشري وآخرون).

العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يمليه الوضع القائم (عرجة، 2010).

وتعرف عملية الاتصال أيضا بأنها نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم (Subhi, 2005). وهو عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء من شخص لآخر في المؤسسة وذلك بطريقة مفهومة وواضحة، فهو عملية ضرورية في أي نشاط إداري يتمكن من خلاله كل مسؤول أو قائد بإيصال تعليماته وطريقة العمل، كما يمكن الموظفين من الاطلاع على أي جديد يخص العمل ورفع مختلف مشاكلهم وانشغالاتهم (قرعش، لعرباوي، 2022).

ومما سبق نقول ان الاتصال الإداري يمثل الطريقة التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والتوجيهات داخل المؤسسة أو الجهة الإدارية، وهذا النوع من الاتصال يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وسهولة، ويعتبر جزءًا أساسيًا من عملية الإدارة، وهو يساعد الاتصال الإداري في تنظيم سير العمل وتنسيق الجهود بين الأقسام والموظفين، ويوجه الجميع نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال ومتناسق.

2.2.2 عناصر الاتصال:

تتمثل عناصر التواصل عناصر أساسية :

أولاً: المرسل هو الشخص/الجهة التي تحاول توصيل رسالة إلى طرف آخر ويكون هدف الرسالة أن يفعل أو يفهم شيئاً معيناً.

ثانياً: المتلقي هو مستلم الرسالة ويجب عليه ترجمة الكلمات إلى أفكار ومعالجتها وتحديد كيفية الرد على المرسل.

ثالثاً: الرسالة تتميز الرسالة الفعالة بالتي يوجد فيها تطابق ما بين الكلمات والمعاني.

رابعاً: القناة الوسيلة التي يستخدمها المرسل لإرسال الرسالة الى المتلقي، ويعود اختيار القناة المناسبة إلى طبيعة الرسالة المراد إرسالها.

خامساً: ردود الفعل هي عملية تحديد ما إذا تم استلام الرسالة على نحو صحيح، ويمكن ان تكون من طرف المرسل او المتلقي.

سادساً: السياق يجب اخذ بعين الاعتبار عوامل المنظومة البيئية كالعوامل الثقافية على سبيل المثال.

2.2.3 أنواع الاتصال الإداري :

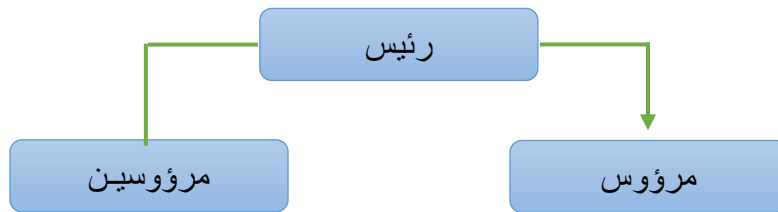
ينقسم الاتصال الإداري الى نوعين رئيسيين (الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي):

الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة وأن تكون هذه القنوات والطرق لها فعالية وأهمية، أيضاً يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة. أي ألا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك (بلخيري، 2017).

وهذا النوع من الاتصالات يسير في الاتجاهات التالية :

الاتصال النازل: يأخذ الاتصال العمودي شكل نازل، ويعرف بالاتصال النازل. ويتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم الأدنى للمستويات الإدارية.

الشكل (2) يمثل الاتصال النازل



المصدر: من اعداد الباحثين

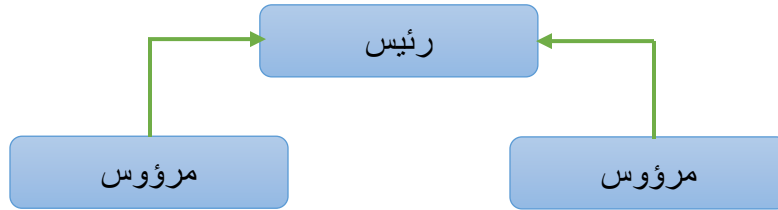
ويتمثل الاتصال النازل فيما يلي:

- الأوامر، التعليمات الخاصة والمرتبطة بالعمل.
- معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
- معلومات حول الإجراءات والقوانين الداخلية.

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

الاتصال الصاعد: على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات الهرمية.

الشكل (3) يمثل الاتصال الصاعد



المصدر: من اعداد الباحثين

ويتجسد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير.

- تقديم الشكاوى والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون

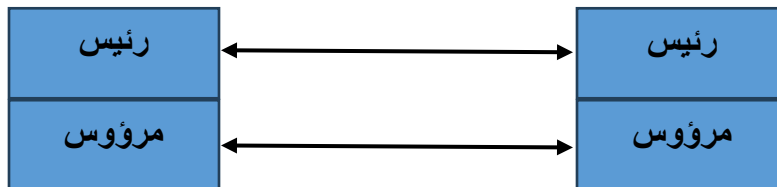
- يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل

- طلب توضيحات واستفسارات حول العمل (شوشة ودلاسي، 2018).

الاتصال العمودي: ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل.

الاتصال الأفقي: يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، ولا يخفى بطبيعة الحال ما للتنظيم من أهمية في نشاط المنظمة، وإلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل، فإن زملاء العمل يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي، وخاصة في المؤسسات التي سودها التسلسل الذي تؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذا الأخير مصدراً من مصادر القوة والسلطة، وغالباً ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة (بالخير، 2015).

الشكل (4) يمثل الاتصال الأفقي



المصدر: من اعداد الباحثين

الاتصال المائل: وهي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرووسين لا يتبعونهم بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع لاختصار قنوات الاتصال (مبروك، 2013).

الاتصال غير الرسمي: في هذا النوع من الاتصالات لا توجد إجراءات وقواعد محدودة تشكل الاتصالات، ولكن الاتصال يتم بين الأفراد وبطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الاتصال. يساعد استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة ويعمل الأعضاء على احتجاز وتشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم وللقادة. هو كذلك الاتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي ويعرف هذا النوع من الاتصالات بأنها تلك التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال فهي أسلوب غير رسمي (عواج، 2019).

2.2.4 أهمية الاتصالات الإدارية:

- التنفيذ الكفء للعمل: أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.
- تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.
- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العالمين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.
- تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
- توفير معلومات متكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.
- تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.
- الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.
- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: أن جود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

2.2.5 أساليب الاتصال الإداري:

أسلوب الاتصال الكتابي: يتم الاتصال الكتابي عندما يستخدم أفراد المؤسسة الكلام المكتوب، مثل الرسائل والتقارير والمذكرات سواء عبر الفاكس أو البرقيات أو من خلال وسائل التواصل الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني ورسائل الهاتف النقال يعد هذا الأسلوب فعال لتوثيق المعلومات وتحديد التفاصيل بدقة مما يعزز التواصل والتفاهم داخل الهيكل التنظيمي.

أسلوب الاتصال الشفوي: هو الأسلوب الذي ينقل المعلومات، بين المرسل والمستقبل عبر الكلام المسموع، ويتميز بسهولة وسير التفاعل، مما يسمح بالتبادل الحي للأفكار. ويظهر هذا الأسلوب فعالية خاصة في المحادثات حيث يلبي الحاجة إلى التواصل الفوري.

أسلوب الاتصال التصوري: هو أسلوب يعتمد على استخدام الصور والرسوم التوضيحية لنقل المعلومات والأفكار. يتضمن ذلك استخدام الرسوم البيانية، والرسوم التوضيحية ووسائل بصرية أخرى لتسهيل فهم المحتوى، هذا الأسلوب يعزز التواصل من خلال تقديم المعلومات بشكل بصري وجذاب مما يسهم ف فهم أفضل وتوضيح الأفكار.

2.2.6 أهداف الاتصال الإداري:

لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المؤسسة دون عملية اتصال. فهو العامل الأساسي في تحقيق أهدافها. ومن بين أهدافه نذكر العناصر التالية:

- توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة أو نقصان.
- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
- التصحيح لأخطاء الموظفين.
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين.
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة.
- كما يؤدي الاتصال الإداري مجموعة من المهام التي تساعد في تحقيق مجموعة من الأهداف بغرض ضمان أداء الوظائف الإدارية بنجاح ويمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى :
- **هدف تعليمي تثقيفي:** بمعنى اكتساب مهارات جديدة ومفاهيم تتماشى مع التغيرات والتطورات.
- **هدف اجتماعي:** يعتبر الاتصال الداخلي فرصة لزيادة الاحتكاك بين الأفراد لخلق درجة من التفاعل فيما بينهم ومنه تعميق الترابط الاجتماعي بينهم.
- **هدف توجيهي:** بمعنى تكوين اتجاهات فكرية يراها المجتمع صالحة لتحقيق أهدافه أو تعديل اتجاهات فكرية قديمة أو تثبيتها.
- **هدف تنظيمي:** يتمثل في تحسين سير العمل من خلال دعم التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وتوجيه سلوكياتهم (بشاني، 2019).

2.2.7 مهارات الاتصال الإداري:

وتعني مهارة الاتصال القدرة على استخدام المعلومات بفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر ومن المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال: مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الإنصات، مهارة الإقناع، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، نتطرق لها بالتفصيل فيما يلي: (بلخيري وجابري، 2014)

مهارة التحدث: التحدث مهارة أساسية وضرورية للاتصال، وتعني القدرة على اخراج الأفكار والمعاني من عالمها غير المنطوق إلى العالم المنطوق، وتوفر بذلك للفرد وسيلة ممتازة للظهور والخروج من حالة الاغفال. ومهارة التحدث تعني أكثر من مجرد تناول الكلام، إذ تتطلب مهارات فرعية منها سلامة النطق، ولباقة التعبير، وحضور البديهة، والاستجابة السريعة، وتنسيق الأفكار وترتيبها، واستخدام الحركات المصاحبة للحديث بحيث تكون ملائمة لمعاني الكلمات والجمل. وتتوقف فعالية التحدث على الطريقة التي يتبعها المرسل في الحديث، وتعكس بدورها الكثير من جوانب شخصية المتحدث، حيث يظهر من حديثه إن كان متوتراً أو هادئاً، عارفاً بالموضوع أو جاهلاً بأغلب حقائقه.

مهارة الكتابة: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك. وتتحدد مزايا مهارة الكتابة فيما يلي: سهولة التدوين والتوثيق، إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل، إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها، إتاحة وقت كافي للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكنه من الإجابة عنها بوضوح وتأن (فتحي، 2017).

مهارة الإنصات: هي حسن الاستماع إلى المتكلم والإنصات والتركيز في الحديث، وكذلك الاستماع إلى الرسائل اللفظية وغير اللفظية (حركات الجسد) للوصول إلى المعنى المطلوب، والاستجابة بشكل مناسب لرسالة المتحدث أو المتلقي. فالاستماع من العمليات العقلية معقدة، وليس عملية سهلة كما يظن بعضهم ويقتصر الاستماع على تلقي الشخص للحديث من قبل المرسل (البسكري، 2019).

مهارة الإقناع: الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم. فالإقناع عملية يهدف منها جعل طرف آخر يقبل رأي معين أو فكرة معينة أو يقوم بعمل معين. والإقناع إحدى المهارات اللازمة لأي فرد، وتعتمد بالأساس على مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاجتماعات وجلسات التفاوض وبرامج التوعية والإرشاد والحديث مع القيادات والمسؤولين (محمد، 2009).

مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة: المقصود ليس اختيار الوسيلة وإنما المهارة في استخدام هذه الوسيلة فعلى سبيل المثال عند اجراء مقابلة مع الرئيس في العمل يجب مراعاة: الهدف من المقابلة / خصائص المستقبل/ الصوت الهادئ/ إحالة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة (الانتباه والتركيز بالوقت المحدد للمقابلة) (بلخيري وجابري، 2014).

2.3 المتغير الثاني: اتخاذ القرار

نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من علماء الاجتماع والادارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء أن هناك معنى واضح لاتخاذ القرار في وجود البدائل واختيار أنسبها.

2.3.1 تعريفات عملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى الى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة، على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار، في سبيل الوصول لاختيار القرار الأنسب والأفضل. ويتفق الباحثون والممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على: "اختيار لبديل واحد من بين بديلين على الأقل"

ويعتبر اتخاذ القرار بانه العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم (حسين، 2005).

كما تعد عملية اتخاذ القرارات الادارية عملية لاختيار بديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة (حسين، 2011).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه. فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته (Harrison, 1999).

وأن عملية اتخاذ القرارات من التحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية وعلى مختلف المستويات، فهي عملية تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالجمال التنظيمي فحسب، وانما تخرج عنه لتأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة به، والضغط الاجتماعية والقوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها (حسبو، 1992).

2.3.2 مميزات اتخاذ القرار:

عبارة عن نشاط إنساني يستدعي التفكير المنظم والواعي، كما يوضح بأن عملية اتخاذ القرارات تتميز بأنها:

- تستثمر الخبرة والمعلومات المتراكمة ولا تنطلق فجأة من دون مقدمات.
- تتم في تنظيم حقيقي ولمواجهة مواقف ومشكلات ملموسة.
- لا تتوقف على قدرات متخذ القرار.
- نتاج ومحصلة تفاعل متخذ القرار مع غيره من المرؤوسين.
- توجد في مناخ تتوفر فيه المعلومات وامكانيات البحث والتحري وحرية التفكير.
- كما أشار إلى أن المناخ داخل المدرسة ممكن أن يكون مشجعاً ودافعاً أو مانعاً ومحبطاً لأنه يتأثر بعوامل عدة منها عوامل تنظيمية مثل السياسات والقواعد والنظم والإجراءات، فينعكس ذلك على عواقب القرار وسلوك الأفراد في أنشطتهم الرسمية وغير الرسمية.

2.3.3 عناصر اتخاذ القرار:

عناصر اتخاذ القرار التي يجب دراستها حتى يكون القرار المتخذ سليم وصحيح:

- **الهدف:** لابد من وجود هدف معين لاتخاذ القرار، كلما كان الهدف المراد تحقيقه واضحاً، كان القرار المتخذ سليماً.

- **الدافع:** يتخذ القرار إذا كان وراءه دافعاً لتحقيق هدف معين.

- **التنبؤ:** لابد من القدرة على توقع ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرارات معينة.

- **البدايل:** وجود بدائل وحلول متعددة أمام الإداري لحل مشكلة ما، فيقوم باختيار الأنسب في نظره لتحقيق هدفه.

- **القيود:** يواجه متخذ القرار قيود عدة الا وهي درجة التأكد من المردود، درجة المخاطرة، الخبرة، مصادر التمويل، ومدة تنفيذ القرار حتى يكون القرار صحيحاً وسليماً.

فالقرار الإداري السليم والفعال يمتاز بقابلية التنفيذ دون معوقات، ويكون مرحباً به ومقبولاً من قبل المعنيين، وأن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

2.3.4 أنواع القرارات

وتصنف القرارات في المؤسسة إلى عدة أنواع حيث نجد:

قرارات مبرمجة: هي قرارات ذات طبيعة روتينية تعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل، والمدير لا يحتاج جهد ووقت وتفكير فهو يعتمد على الإجراء والقاعدة والسياسة، فالإجراء هو سلسلة من الخطوات المرتبطة مثل إجراءات التوظيف، والقاعدة سهلة التطبيق وثابتة مثل القواعد التي تطبق على الأفراد العاملين الذين يتغيرون عن العمل، والسياسة تضع مؤشرات لصانع القرار مثل سياسة التوظيف من الداخل أو الخارج.

قرارات غير مبرمجة: وهي قرارات غير متكررة وغير روتينية، ومعقدة ولا توجد طريقة ثابتة للتعامل معها.

2.3.5 مراحل عملية اتخاذ القرار:

يمكن تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- **مرحلة البحث والاستطلاع:** إن من أهم الأمور التي يجب على مدير المدرسة القيام بها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

- **مرحلة التصميم:** عبارته عن مرحلة استكشاف بدائل مختلفة تتناسب وطبيعة المشكلة أو الموقف المراد حله.

- **مرحلة الاختيار:** تتم عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة وفقاً لمعايير يستند إليها المدير في عملية الاختيار.

- **مرحلة التنفيذ:** إن الحاجة لضمان فاعلية القرار توجب اختيار الوقت المناسب لإعلانه، وذلك حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج. وبعد عملية التطبيق، يقوم المدير بتقويم النتائج لتحديد درجة فعاليته ومدى نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

2.3.6 مشكلات ومعوقات اتخاذ القرار:

يواجه المدير في الدول النامية معوقات أثناء عملية اتخاذ القرار كالمشكلات والمعوقات الإدارية، والمشكلات والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية ذات الصلة بعبء المعلومات الإلكترونية وأثرها على اتخاذ القرار في المدارس لدى المديرين.

المشكلات والمعوقات الإدارية:

من أهم هذه المعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرارات ما يلي :

الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية: إن وجود مستويات إدارية داخل المنظمة أي تشتت الفروع والأقسام ووحدات التنظيم الواحد، والتكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية، ووجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية من المعوقات المتعلقة بالوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية. حيث يؤدي ذلك إلى صعوبة في أحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة وبالتالي يؤدي إلى إعاقة تعثر استلام البيانات والمعلومات من قبل مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب (جلدة، 2009).

عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: إن سلامة وفعالية القرارات الإدارية لها صلة بالدرجة الأولى بعبء المعلومات الإلكترونية، ونظم المعلومات الإدارية الخاصة بجمع المعلومات الصحيحة، الدقيقة، والكافية لاتخاذ القرارات السليمة. إن النقص في الكفاءات والكوادر القيادية نتيجة هجرة هذه الكفاءات قد ساهم وبشكل كبير في ازدياد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، وهو ما يسمى بالعبء الشخصي. فلا بد من الإشارة هنا إلى أن عبء المعلومات الإلكترونية بأنواعه سواء كان عبء تنظيمي أو عبء تكنولوجي أو عبء شخصي له أثر كبير على عملية اتخاذ القرار لدى الإداريين (جلدة، 2009). المعلومات هي عبارة عن بيانات معالجة، حيث أصبحت ذات قيمة ومعنى بعد أن تم تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل مفيد لتداولها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية وغير رسمية داخل المنظمة لتحقيق أغراض عدة مثل عمليات الاتصال واتخاذ القرارات (الغرباوي، 2006) ويحتاج الإداريون إلى المعلومات بشكل أساسي من أجل اتخاذ العديد من القرارات. وقد أشار (قنديلجي والجنابي، 2007) إلى أن المؤسسات التعليمية هي أول من تبنت تطبيق نظم المعلومات الإدارية، فكان هناك تحول ملموس خلال العقود الأخيرة من النظم التقليدية إلى نظم جديدة تمكن الإداريون من القيام بأعمالهم بشكل أفضل وأكثر دقة.

عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في الإدارة: من الصعوبات التي تواجه الأقسام الإدارية في الدول النامية هي عدم الاستفادة من العلم والتكنولوجيا والثورة التكنولوجية التي تشهدها الدول المتقدمة، وبالتالي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وهو ما يسمى بالعبء التكنولوجي (كنعان، 2007).

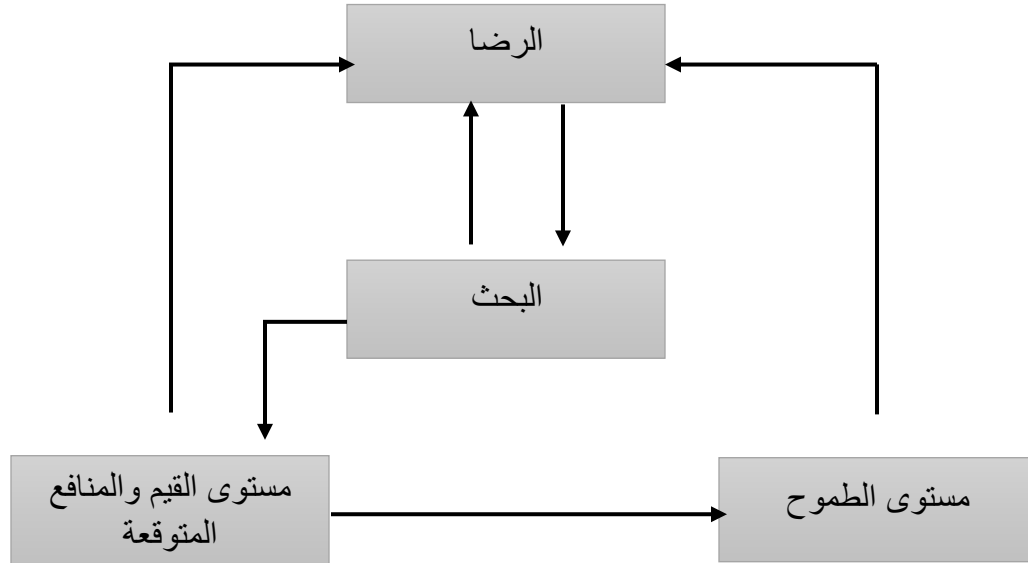
المشكلات والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

إن عجز القيادات الإدارية على حل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار فعلى سبيل المثال: إن

النقص في الكفاءات والكوادر القيادية نتيجة هجرة هذه الكفاءات قد ساهم وبشكل كبير في ازدياد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، وهو ما يسمى بالعبء الشخصي. فالبد من الإشارة هنا إلى أن عبء المعلومات الإلكترونية بأنواعه سواء كان عبء تنظيمي أو عبء تكنولوجي أو عبء شخصي له أثر كبير على عملية اتخاذ القرار لدى الإداريين (جلدة، 2009).

عدم توفر الكوادر القيادية التي تتميز بالكفاءة: إن النقص في الكفاءات والكوادر القيادية نتيجة هجرة هذه الكفاءات قد ساهم وبشكل كبير في ازدياد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، وهو ما يسمى بالعبء الشخصي. فالبد من الإشارة هنا إلى أن عبء المعلومات الإلكترونية بأنواعه سواء كان عبء تنظيمي أو عبء تكنولوجي أو عبء شخصي له أثر كبير على عملية اتخاذ القرار لدى الإداريين (جلدة، 2009).

الشكل (5) نموذج Simon و March في اتخاذ القرارات



المصدر: محمد عبدالفتاح ياغي، (2010).

2.4 العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني:

صنع واتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما، والاتصال ضروري لبقاء المؤسسة واستمراريتها، كما أن له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أو لا يتم في الوقت المناسب قد يكون القرار المتخذ غير مناسباً، إلى جانب ذلك يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات كذلك على مدى توصيل القرار المتخذ إلى المعنيين بتنفيذه. يرى البعض ان عملية الاتصال أشبه بالدورة الدموية في حياة الكائن البيولوجي من زاوية الدور الذي يقوم به الاتصال في التأثير على سلوك الافراد والموظفين داخل التنظيم، إذ يقوي الروح المعنوية، والشعور بالانتماء إلى الجماعة والاندماج فيها حيث يساعد الاتصال الرئيس الإداري على توجيه الأفراد إلى أهداف المؤسسة، وشرح برامج العمل لهم، ومختلف الأساليب الضرورية للقيام بالأعمال المسندة إليهم، وهو بذلك يتعرف على الصعوبات التي تعترضهم، وبالتالي يسهل عليه حل المشاكل في وقتها. يشكل الاتصال أحد المداخل الرئيسية لعملية صنع القرار وترشيده، وبالتالي فهو ضمان استقرار المؤسسة وتطورها، وهو الشرط أو الحلقة المفقودة في كثير من المؤسسات (سرير، 2012).

إن علاقة الاتصال باتخاذ القرار تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على كوارها وتصرفاتهم وسلوكهم. إن المطالبة التي يحملها نظام الاتصال من البيئة الاجتماعية والاقتصادية السياسية المحلية منها والدولية تشكل منطلقاً رئيسياً لعملية صنع القرار على أي مستوى من مستويات التنظيم، لذا فإن نظام الاتصال يلقي على عاتقه مسؤولية نقل المعلومات بالشكل الصحيح. كما يحقق الاتصال الجيد مزايا كثرية للقائد الإداري التربوي الناجح، فعدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومروؤسيه جعلته يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التعرف على نبض مروؤسيه وردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، ولا يمكنه أيضاً التعرف على مشاكلهم وشكواهم، فالإتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والمتمثلة فيما يلي:

- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة.

- جعل القائد عارفاً بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته.

- تمكن القائد الإداري من التأثير في مروؤسيه (عبادي، 2018).

المشكلات التي تعوق عملية فاعلية الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار

أبرزت الأبحاث أن هناك مشكلات متعددة يمكن أن تعيق فاعلية الاتصال الإداري، مثل:

- ضعف الاستجابة للمعلومات الضرورية.

- انخفاض مستوى التعاون بين الأطراف المعنية.

- غياب صلاحيات المعلمين والمشاركين في صنع القرار يمكن أن يؤدي إلى تهميش أصواتهم وبالتالي يؤثر على جودة القرارات المتخذة.

- وتتضح العلاقة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية في النقاط التالية:
- **تسهيل تدفق المعلومات:** يسهم الاتصال الإداري في توفير المعلومات الضرورية لصانعي القرار، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة وموثوقة. فعندما تكون المعلومات متاحة وسريعة الانتقال، تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية.
 - **تأثير العلاقات الإنسانية:** العلاقة الجيدة بين أعضاء الهيئة التعليمية، المبنية على الاتصال الفعال، تعزز من تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات. إذ إن الأفراد الذين يشعرون بالاحترام والتقدير يكونون أكثر استعدادًا للتعاون والمشاركة في القرارات.
 - **الوصول إلى الإجماع:** يسهل الاتصال الجيد من الوصول إلى إجماع بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، مما يساهم في اتخاذ القرارات بشكل جماعي. من خلال المناقشات المفتوحة، يمكن للأطراف المختلفة التعبير عن وجهات نظرها، مما يزيد من فرص التوصل إلى حل متفق عليه.
 - **تحسين مستوى التحفيز:** إن وجود اتصال معزز داخل المؤسسة التعليمية يدعم ويحفز المعلمين والموظفين، مما يزيد من التزامهم بالقرارات المتخذة ويضمن تنفيذها بشكل أكثر فعالية.
 - **إدارة الأزمات بشكل أكثر كفاءة:** في حالات الأزمات، يسهل الاتصال الجيد من تدفق المعلومات والتوجيهات، مما يساعد في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة للتعامل مع الموقف.

جدول (1) يوضح العلاقة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية:

البند	التفاصيل
موضوع الدراسة	علاقة الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية
الأهمية	الاتصال الإداري الفعال يلعب دورًا حيويًا في تعزيز جودة القرارات التعليمية، مما يساهم في تحسين الأداء التعليمي.
العناصر الرئيسية	الاتصال الإداري: يشمل تبادل المعلومات، المتطلبات، التعليمات، وردود الأفعال بين الإداريين والمعلمين. اتخاذ القرار: العملية التي تتضمن اختيار البديل الأنسب من بين الخيارات المتاحة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف التعليمية.
العلاقة	الاتصال الإداري يوفر معلومات دقيقة وموثوقة تدعم عملية اتخاذ القرار. الاتصال يعزز التفاعل بين الفرق التعليمية، مما يتيح للأطراف المعنية التعبير عن آرائهم، مما يؤدي إلى قرارات مستندة إلى تغذية راجعة شاملة. اتخاذ قرارات فعالة يتطلب مهارات اتصال قوية لضمان أن يتم فهم الأهداف والمستجدات بشكل صحيح.
المعوقات	ضعف الاتصال الفعال قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة أو غير مدروسة عدم توافر التقنيات الحديثة وضعف مهارات التواصل تؤدي إلى معوقات في عملية اتخاذ القرار.
التوصيات	تحسين وتقوية مهارات الاتصال الإداري بين المعلمين والإدارة الاستثمار في وسائل الاتصال الحديثة لتعزيز فعالية القرارات التعليمية. تنظيم ورش عمل تدريبية لتعزيز مفهوم الاتصال الفعال لدى أعضاء الهيئة التعليمية.

2.5 الخاتمة:

لقد اهتمت هذه الدراسة بكيفية مساهمة مهارات الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات التعليمية في المؤسسة التربوية بهدف الوقوف على أهمية مهارات الاتصال في العملية الإدارية فمهارات الاتصال تؤدي دورا مهم في تحقيق التناسق التنظيمي داخل المؤسسة التربوية. فعلى كل مؤسسة تربوية أن تعمل جاهدة على مساعدة موظفيها على إتقان مهارات الاتصال الإداري من خلال عمليات التكوين المستمرة والمتابعة. والاهتمام بكل ما من شأنه أن يعيق عملية الاتصال فيها. إن مهارة اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة ومهارة التحدث بالإضافة إلى مهارة الإقناع تعتبر من المهارات الأساسية التي يجب أن يكتسبها موظفي المؤسسة التربوية في حياتهم المهنية لما لها من نتائج تنعكس إيجابا على اتخاذ القرارات التعليمية وتحقيق الأهداف المستمرة التي من أجلها وجدت المؤسسة التربوية.

2.5.1 الدراسات السابقة

تُشرت العديد من الدراسات العربية والمحلية التي تناولت موضوع الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية من زوايا مختلفة. في السياق التالي نحاول تسليط الضوء على هذه الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن أبرز هذه الدراسات تلك التي قام بها:

هزير وآخرون (2019) وهدفت إلى معرفة أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات في القطاع الفندقي في مدينة عدن، وكشفت النتائج أن وسائل الاتصال تؤثر بشكل مباشر على فاعلية القرارات الإدارية، وأكدت الدراسة على ضرورة اهتمام القائمين على المنشآت الفندقية بالاتصالات الإدارية لرفع فاعلية القرارات.

أما دراسة حليلة والأمين (2019) هدفت إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسات التربوية بولاية مستغانم. وقد توصلت الدراسة إلى أن أنماط الاتصال التنظيمي تساعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتساعد في اتخاذ القرار الرشيد الصحيح.

ولقد توصلت دراسة هارون ومالك (2018) إلى أن الاتصالات لها أربع تأثيرات بارزة في نطاق الأداء الإداري الفعال. أولها، التأثير في صنع القرارات الإدارية، وذلك من خلال توفيرها للحقائق والمعلومات والبيانات التي يحتاجها الأفراد المعنيين لاتخاذ القرارات المناسبة. وثانيها، تقوم بضبط سلوك وتصرفات العاملين. وثالثها، تعريف العاملين بما يجب عليهم القيام به ومعرفة مدى كفاءة أدائهم. ورابعها، تفتح متنفسا للتعبير عن المشاعر الوجدانية والروابط الاجتماعية بني العاملين.

وقام البدري (2017) بدراسة هدفها التعرف على واقع دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس التعليم الأساسي والثانوي، وقد أظهرت نتائجها أن مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية وتقنياتها المستخدمة لها دور مهما في حل المشكلات التي تواجه المدراء.

وتكشف دراسة موكوكو سيبولا (2017) التي يناقش بحثها موضوع "فعالية الاتصال في عملية المشاركة العامة في جنوب إفريقيا"، عن أن فعالية أدوات الاتصال التي يتم استخدامها في عملية المشاركة العامة في جنوب إفريقيا، لا تسهم في تحسين صنع القرار في بيئة الإدارة العامة فحسب، بل أنها أيضا تحسن من عملية صنع القرار السياسي.

بينما هدفت دراسة صلاح الدين (2016) إلى التعرف على أهمية الاتصال الإداري ودوره في تحقيق اتخاذ القرار للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالقرارات المتخذة ومحاولة فهم وتفسير ظاهرة

الاتصال الجماعي في مديرية الشباب والرياضة بولاية -باتنة- بالجزائر، وأوضحت النتائج أن أنماط الاتصال الإداري الثلاثة لها دور وأثر في اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسة الرياضية، وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

بينما هدفت دراسة بالعيد (2015) الى التعرف على نمط الاتصال السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في

اتخاذ القرار وتحديد مدى فعالية في وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وأهميتها في اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز، وأشارت النتائج إلى أن الاتصال الإداري بأنماطه ووسائله يساعد في اتخاذ القرار حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

ومن جانب آخر تناولت دراسة العنزي (2010)، بعنوان أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فعالة في وزارة العدل الكويتية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليه.

وأخيرا دراسة توماس وزولين وهارتمان (2009) والتي ركزت على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات الجيدة في تنمية الثقة بداخل المنظمة، بين الموظفين والمشرفين والإدارة العليا، والتي ينتج عنها رغبة الجميع في المشاركة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة. أي أن الاتصالات التي تحتوي على المعلومات والبيانات الجيدة تؤدي إلى بناء اواصر الثقة بين الموظفين والمشرفين من ناحية، وتولد الثقة بينهم وبين الإدارة العليا من ناحية أخرى. بما يخلق روح التعاون والانسجام بين كافة العاملين بإدارة المنظمة، ويؤدي إلى اختيار القرارات الملائمة.

التعقيب على الدراسات السابقة: وبناء على ما تم ذكره في الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة حليلة والأمين 2019، ودراسة صلاح الدين 2016، في دراسة بُعد المتغير المستقل أنماط الاتصالات، وكذلك تتشابه مع دراسة هزير وآخرون 2019، ودراسة البدري 2017، و موكوكو سيبولا 2017 في دراسة بُعد المتغير المستقل وسائل الاتصالات، وأيضا تتشابه مع دراسة هارون ومالك 2018، و بالعيد 2015، والعنزي 2010، ودراسة توماس وزولين وهارتمان 2009، في دراسة المتغير المستقل الاتصالات الإدارية، وتتشابه مع جميع الدراسات السابقة في دراسة المتغير التابع، وتتشابه مع دراسة البدري في مجتمع الدراسة، وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في عدة مواضيع منها: تحديد متغيرات الدراسة، وهي أنماط ووسائل الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية. تحديد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب موضوع البحث الحالي ويسهم في صياغة أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها للوصول إلى النتائج.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على ضرورة تطوير وتحسين الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية لتعزيز فعالية عملية اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح تصف التعريفات الإجرائية كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة.

3.2.1 مهارات الاتصال الإداري:

سيتم تقييم مهارات الاتصال الإداري باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالاتصال الإداري سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من مهارات الاتصال الإداري يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها تعزيز البيئة العملية الإيجابية وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم التوصيات والإجراءات لتحسين مهارات الاتصال الإداري بناء على النتائج المستخلصة.

3.2.2 مهارات اتخاذ القرار:

سيتم تقييم مهارات اتخاذ القرار باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على اتخاذ القرار سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى اتخاذ القرار بناءً على عناصره مثل تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات. يهدف الاستبيان إلى فهم مدى رضا الموظفين على هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز اتخاذ القرارات. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات لتعزيز اتخاذ القرار بناءً على النتائج المستخلصة.

3.3 منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

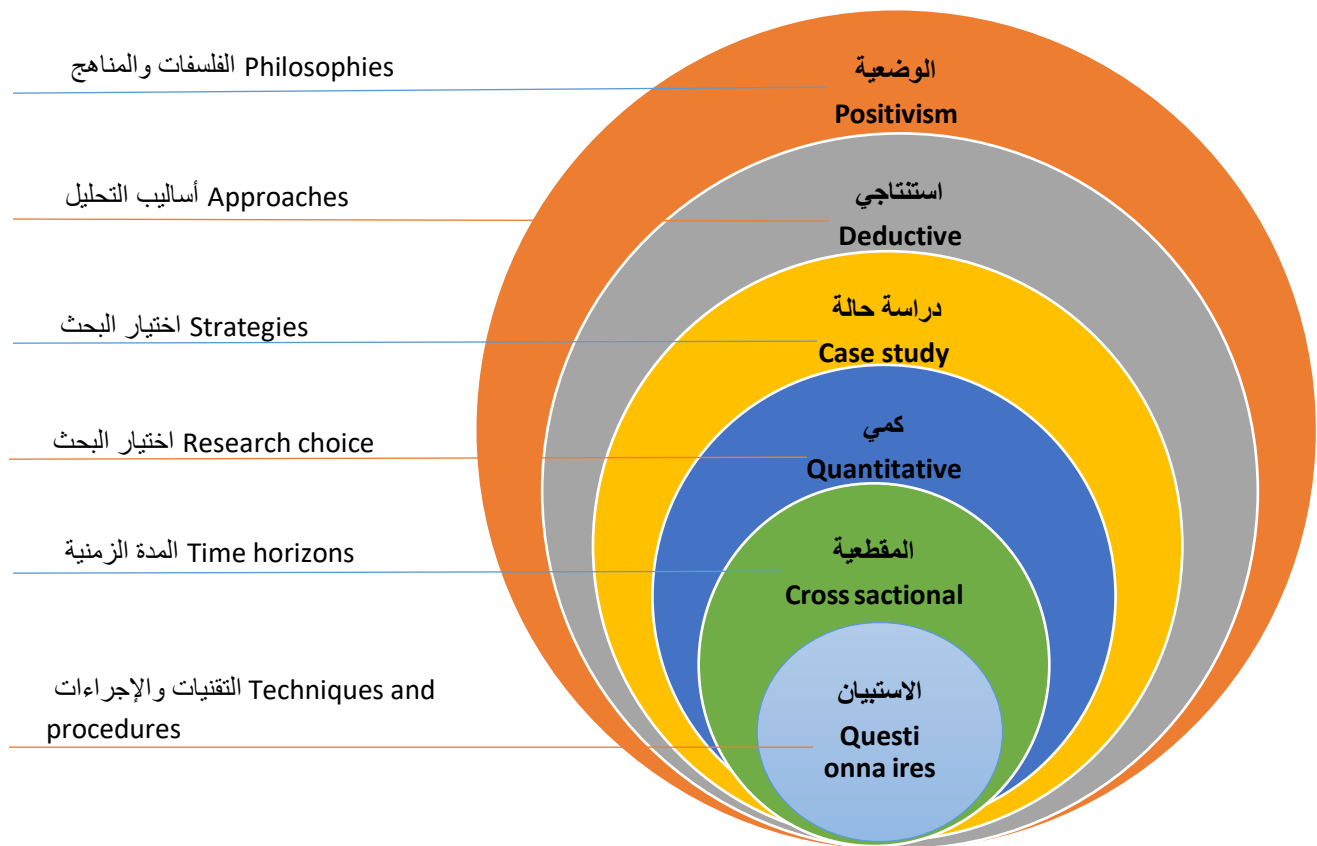
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: مسحي

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمنية: المقطعية

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل (6) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو الموظفين العاملين في مدرسة بوابة المعرفة العالمية بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية. والبالغ عددهم 40 موظفًا، وتعتبر هذه المدرسة واحدة من أبرز المدارس العالمية في جدة. حيث تلترم بتقديم خدمات متنوعة متميزة من خلال بيئة تعليمية محفزة وداعمة بفضل كوادرها المؤهلة.

3.4.1 مجتمع الدراسة

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو الموظفين في مدرسة بوابة المعرفة العالمية بمدينة جدة والبالغ عددهم 40 والتي شملت 35 موظفًا، وقد قام 35 موظف بتعبئة الاستبيان وهي تمثل 90% من مجتمع البحث.

جدول رقم (2) مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
المعلمون	40	100%
المجموع	40	100%

3.4.2 عينة الدراسة

وفقا لجدول Krejcie (1970) فان عدد العينة 35 هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع 40 بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 35 موظفا وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول (3) عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
المعلمون	35	90%
المجموع	35	90%

3.4.3 طرق وتقنيات اخذ العينة

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة. باستخدام طريقة أخذ العينة الطبقية أو العشوائية، يمكن جمع بيانات موثوقة من المدارس الثانوية في جدة. بعد ذلك، يتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج، مما يساعد في فهم تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات التعليمية.

3.5 طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

3.5.1 المتغير المستقل (تأثير الاتصال الإداري)

اعتمد الباحث على استبانة معناني (2019) قبل البدء في المناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها لدراسة فقرات محاور الاستبيان على مقياس ليكرت الثلاثي، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول (4) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل تأثير الاتصال الإداري

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
تأثير الاتصال الإداري	مهارات الاتصال	6	معناني (2019)
	العوامل التنظيمية	6	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الطالبة

3.5.2 المتغير التابع (اتخاذ القرار)

واعتمد الباحث على استبانة بثينة, & ميسة (2021) اليها لدراسة فقرات محاور الاستبيان على مقياس ليكرت الثلاثي، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة او الاعتراض على صيغة ما، 1= موافق، 2=محايد، 3= غير موافق

جدول (5) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع اتخاذ القرار

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
اتخاذ القرار	تحديد المشكلة	7	بثينة, & ميسة (2021)
	جمع البيانات والمعلومات	5	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الطالبة

3.6 أنواع البيانات:

يستخدم هذا البحث نوعين من البيانات، الأولى والثانوية، لتحقيق أهدافه وتحليل تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية. البيانات الأولية تتألف من المعلومات التي تم جمعها مباشرة من خلال استبيانات ميدانية وزعت على المشاركين بهدف تقييم آرائهم وتجاربهم حول الاتصال الإداري وفعاليتها في عملية اتخاذ القرار. أما البيانات الثانوية فتتمثل في المصادر النظرية والأدبيات السابقة، حيث تسهم في بناء الإطار النظري للبحث وتعزيز فهم المفاهيم الأساسية من خلال تحليل الدراسات السابقة في هذا المجال. يجمع البحث بين هذين النوعين من البيانات للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة تدعم أهدافه وتوصياته.

3.6.1 البيانات الأولية

البيانات الأولية تشمل المعلومات التي تم جمعها مباشرة من الميدان عن طريق استبيانات وزعت على المشاركين، الذين يمثلون عينة من المؤسسات التعليمية. يهدف جمع هذه البيانات إلى قياس وتقييم مدى تأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسات. تركز الأسئلة في الاستبيانات على جوانب متعددة، مثل كفاءة الاتصال الإداري، وتفاعل المعلمين والإداريين، ومدى تأثير هذه العوامل على جودة وفعالية القرارات المتخذة.

3.6.2 البيانات الثانوية

البيانات الأولية في هذا البحث تشمل المعلومات التي تم جمعها مباشرة من الميدان عن طريق استبيانات وزعت على المشاركين، الذين يمثلون عينة من المؤسسات التعليمية. يهدف جمع هذه البيانات إلى قياس وتقييم مدى تأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسات. تركز الأسئلة في الاستبيانات على جوانب متعددة، مثل كفاءة الاتصال الإداري، وتفاعل المعلمين والإداريين، ومدى تأثير هذه العوامل على جودة وفعالية القرارات المتخذة.

3.6.3 طرق وأساليب تحليل البيانات

- 1. التحليل الإحصائي:** تُستخدم البرامج الإحصائية لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات، حيث يتم تطبيق اختبارات إحصائية لتحديد العلاقة بين الاتصال الإداري وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية. يشمل التحليل حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وربما استخدام اختبارات دلالة إحصائية للتأكد من قوة العلاقة بين المتغيرات.
- 2. تحليل البيانات الوصفية:** تُحلل الردود على الأسئلة الوصفية والنوعية للاستبيان لتوفير فهم أعمق حول آراء المشاركين وتصوراتهم عن تأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار.
- 3. مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:** يتم مقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة لفهم مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه دراسات أخرى، مما يساعد في تأكيد أو تفسير النتائج وتوضيح الفروق أو التشابهات. تُسهم هذه الأساليب في تحقيق نتائج دقيقة وشاملة، تدعم أهداف البحث وتوصياته لتحسين الاتصال الإداري وعمليات اتخاذ القرار.

3.7 اجراء التحليل الاحصائي

1. تحديد الفرضيات: يجب أن تكون الفرضيات واضحة حول العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة.
2. جمع البيانات: يتم ذلك باستخدام أدوات البحث مثل الاستبيانات أو المقابلات، والتي يجب أن تكون مصممة لقياس المتغيرات المعنية بدقة.
3. تنظيف البيانات: إزالة الأخطاء أو القيم الناقصة للتأكد من جودة البيانات المستخدمة.
4. اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة: بناءً على طبيعة المتغيرات ونوع الفرضيات، يمكن استخدام اختبارات مثل اختبار "ت" (T-test) أو تحليل التباين (ANOVA) أو الانحدار الخطي.
5. تحليل النتائج: استخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات وإيجاد العلاقات بين المتغيرات، وقياس دلالتها الإحصائية.
6. تفسير النتائج: مقارنة النتائج مع الفرضيات الأولية لاختبار صحتها واستخلاص الاستنتاجات النهائية.
7. كتابة التقرير: تلخيص النتائج وشرحها ضمن سياق البحث مع تقديم توصيات مبنية على التحليل.

3.8 الخاتمة

ختاماً، يعرض الفصل الثالث منهجية البحث المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث شمل تعريف المتغيرات الأساسية وتحليلها من خلال أدوات بحثية تعتمد على جمع البيانات الأولية عبر الاستبيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما استعرض الفصل طرق التحليل المستخدمة بما يشمل التحليل الكمي والوصف الإحصائي، مما يسهم في فهم العلاقة بين الاتصال الإداري وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية. تضع هذه المنهجية الأسس للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، وتساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتقديم توصيات قابلة للتطبيق بناءً على التحليل العلمي.

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كمال من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28، وبرنامك Smart-PLS.3.0. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينه محل الدراسة باستخدام SPSS V.28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS.3.0. بالإضافة إلى ذلك، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart PLS 3.0

4.2 خصائص عينة الدراسة

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - والمستوى التعليمي.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:
 - النوع ويشتمل على (ذكر، أنثى).
 - الفئة العمرية وتشمل (من 18 الى 25، من 25 إلى 35 سنة، من 35 إلى 45 سنة، أكثر من 45 سنة) .
 - عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات/ من 5 إلى 10 سنوات/ من 10 إلى 15 سنة/ أكثر من 15 سنة).
 - المستوى التعليمي ويشمل (ثانوي/ بكالوريوس/ ماجستير)
- الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي:

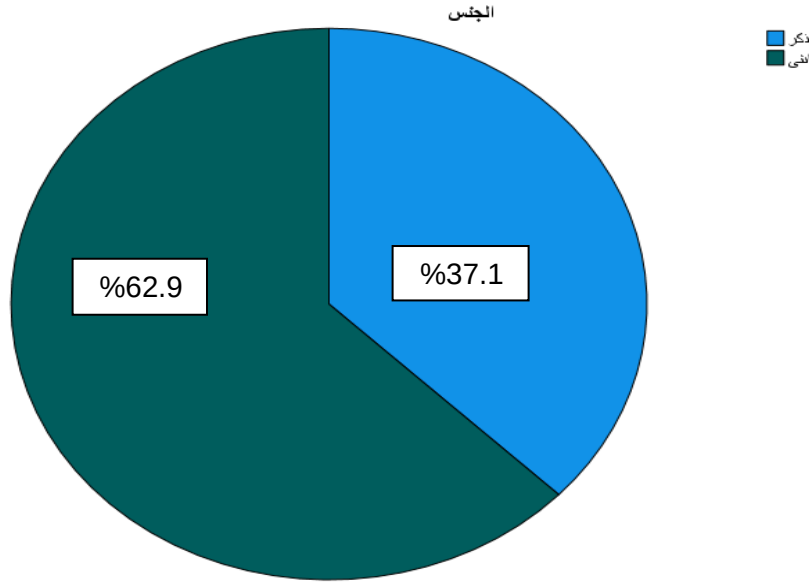
جدول (6) توصيف العينة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من اجمالي العينة
النوع	ذكر	13	%37.1
	انثى	22	%62.9
اجمالي		35	%100
الفئة العمرية	من 18 الى 25	15	%42.9
	من 25 إلى 35 سنة	18	%51.4
	من 35 إلى 45 سنة	1	%2.9
	اكثر من 45 سنة	1	%2.9
اجمالي		35	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	%62.9
	من 5 إلى 10 سنوات	8	%22.9
	من 10 إلى 15 سنة	3	%8.6
	أكثر من 15 سنة	2	%5.7
اجمالي		35	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	22	%62.9
	بكالوريوس	10	%28.6
	ماجستير	3	%8.6
اجمالي		35	%100

المصدر: الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

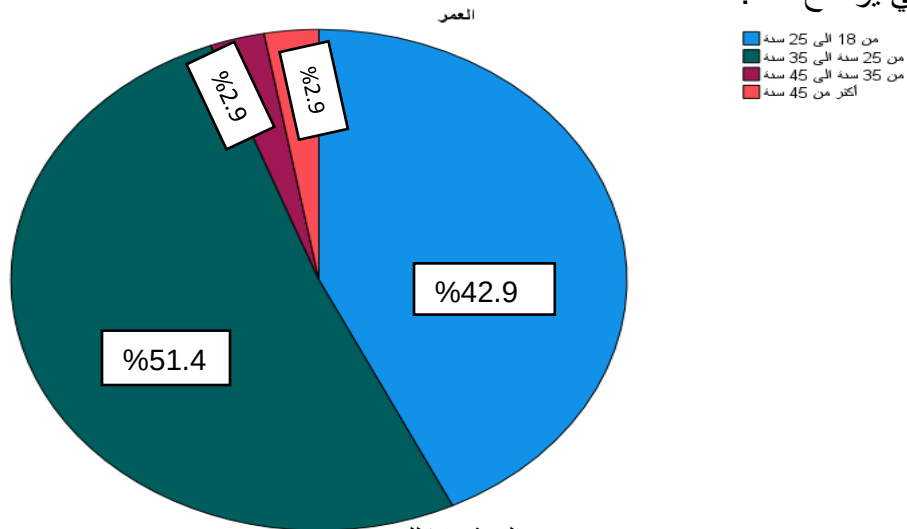
من بيانات الجدول رقم (6) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية أن، عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغ عدد الذكور 13 مفردة بنسبة 37.1% من إجمالي العينة. بينما بلغت عدد الإناث 22 مفردة بنسبة 62.9% من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



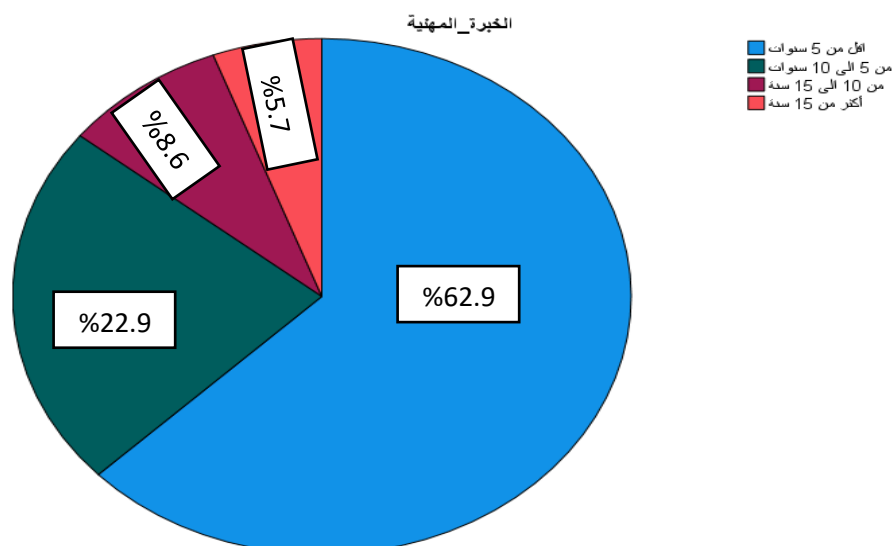
تصنيف العينة وفقا للجنس

- اما فيما يتعلق بالعمر: فان 15 مفردة من 18 الى 25 سنة بنسبة 42.9% بينما الفئة العمرية من 25 الى 35 سنة جاء بها 18 مفردة بنسبة 51.4% الفئة العمرية من 35 الى 45 سنة جاء بها 1 مفردة بنسبة 2.9% بينما الفئة العمرية أكثر من 45 سنة جاء بها 1 مفردة بنسبة 2.9%. الشكل التالي يوضح ذلك.



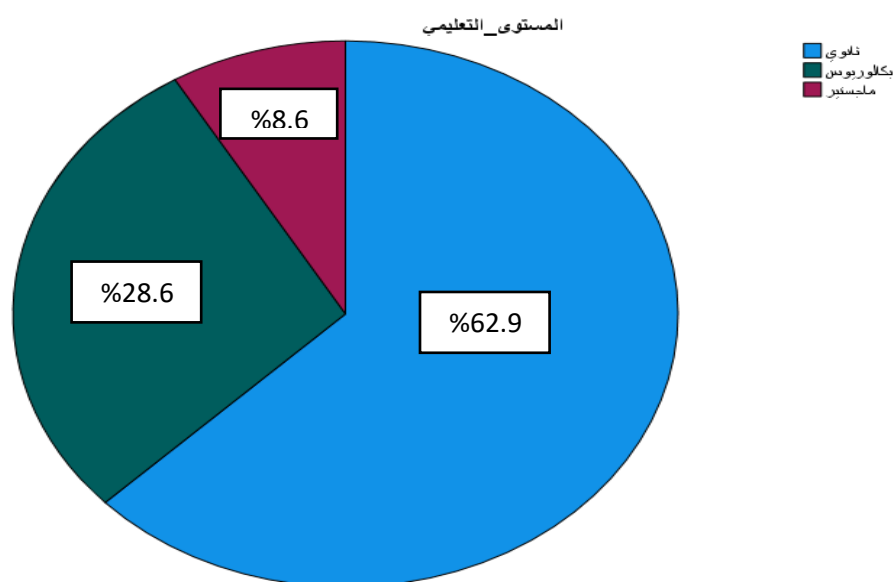
تصنيف العينة وفقا للعمر

- وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن 22 مفردة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 62.9% بينما مستوى الخبرة من 5 الى 10 سنوات جاء به 8 مفردة بنسبة 22.9%. ومستوى الخبرة من 10 الى 15 سنة جاء به 3 مفردة بنسبة 8.6%. بينما مستوى الخبرة أكثر من 15 سنة جاء به 2 مفردة بنسبة 5.7% من اجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



تصنيف العينة وفقا لمستوى الخبرة

- اما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوي 22 مفردة بنسبة 62.9% من اجمالي افراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل بكالوريوس 10 مفردة بنسبة 28.6% من اجمالي افراد العينة. بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير 3 مفردة بنسبة 8.6% من اجمالي افراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



4.3 قياس صدق وثبات ادوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما، تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كمال من: قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha, باستخدام برنامج التحليل الاحصائي بالإصدار 28. الفقرات والجدول توضح ذلك.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE).

• صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

• الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (Hair et al. 2006) .

الجدول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P-value), بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM-PLS كما يلي:

جدول (7): نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

متوسط التباين المستخرج		P values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.617	0.588	0.00	0.458	0.482	0.602	A1	مهارات الاتصال	تأثير الاتصال الاداري
		0.00	0.426	0.489		A2		
		0.00	0.519	0.748		A3		
		0.00	0.591	0.612		A4		
		0.00	0.443	0.578		A5		
		0.00	0.458	0.621		A6		
	0.646	0.00	0.406	0.631		B1	العوامل التنظيمية	
		0.00	0.758	0.816		B2		
		0.00	0.530	0.567		B3		
		0.00	0.539	0.820		B4		
		0.00	0.505	0.529		B5		
		0.00	0.453	0.515		B6		
0.681	0.661	0.00	0.382	0.717	0.742	C1	تحديد المشكلة	اتخاذ القرار
		0.00	0.519	0.761		C2		
		0.00	0.561	0.654		C3		
		0.00	0.443	0.727		C4		
		0.00	0.382	0.566		C5		
		0.00	0.482	0.719		C6		
		0.00	0.519	0.485		C7		
	0.709	0.00	0.519	0.660		D1	جمع البيانات والمعلومات	
		0.00	0.471	0.791		D2		
		0.00	0.519	0.524		D3		
		0.00	0.458	0.737		D4		
		0.00	0.406	0.835		D5		

المصدر: الطالبة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تأثير الاتصال الإداري: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها، عند قيم أكبر من 0.7. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج، AVE يتضح ان قيمته لمتغير تأثير الاتصال الإداري ككل الي يساوي 0.617. كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد تأثير الاتصال الإداري (مهارات الاتصال، العوامل التنظيمية) هي 0.588 ، 0.646. على الترتيب، وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي لاستبانة.

مقياس اتخاذ القرار: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها، عند قيم أكبر من 0.7. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج، AVE يتضح ان قيمته لمتغير اتخاذ القرار ككل الذي يساوي 0.681. كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد اتخاذ القرار (تحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات) هي 0.661 ، 0.709. على الترتيب، وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي لاستبانة.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان الى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم الفا كرونباخ بواسطة SPSS الاصدار 28. وفقا ل(Hair et al 2010) ، يجب ان تكون القيمة اكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

جدول(8): قياس الثبات لأداة الدراسة

Cronbach alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.759	0.724	6	مهارات الاتصال	تأثير الاتصال الإداري
	0.689	6	العوامل التنظيمية	
0.874	0.785	7	تحديد المشكلة	اتخاذ القرار
	0.798	5	جمع البيانات والمعلومات	

المصدر: الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن-35)

يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- مقياس الاتصال الإداري: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, هو 0.759 قيم الفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد تأثير الاتصال الإداري على الترتيب هم مهارات الاتصال: (0.724). العوامل التنظيمية: (0.689). مما يشير الى ان جميع القيم 0.7 ، وفقا ل(Hair et al (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.
- مقياس اتخاذ القرار: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, هو 0.874 قيم الفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد اتخاذ القرار على الترتيب هم تحديد المشكلة: (0.785). العوامل التنظيمية: (0.798). مما يشير الى ان جميع القيم 0.8 ، وفقا ل(Hair et al (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

جدول(9): قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفقا لما يلي:

درجة الاستفادة		
مرتفعة	متوسطة	منخفضة
1	2	3

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $(100 \div 3) = 33\%$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية, كما يلي:

جدول(10): دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى اقل من 2	غير راضي	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة
من 2 الى اقل من 3	محايد	من 33.34% الى 66.68%	موافقة متوسطة
من 3 الى اقل من 5	راضي	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس

ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم

النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تأثير الاتصال الإداري وابعاده، وكذلك مستوى اتخاذ القرار وابعاده، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
تأثير الاتصال الإداري	مهارات الاتصال	1.33	1.33	0.302	0.269	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	العوامل التنظيمية	1.33		0.296		موافق		مرتفع	
اتخاذ القرار	تحديد المشكلة	1.28	1.28	0.324	0.319	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	جمع البيانات والمعلومات	1.27		0.357		موافق		مرتفع	

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (تأثير الاتصال الإداري): إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تأثير الاتصال الإداري وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي ككل (1.33) بنسبة موافقة بلغت (44.3%) عند إنحراف معياري (0.296). كذلك نجد أن المتوسط الحسابي لبعد (مهارات الاتصال) هو (1.33) بنسبة موافقة (44.3%) عند انحراف معياري (0.302). المتوسط الحسابي لبعد (العوامل التنظيمية) هو (1.33) بنسبة موافقة (44.3%) عند انحراف معياري (0.269).

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (اتخاذ القرار): إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تأثير الاتصال الإداري وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي ككل (1.28) بنسبة موافقة بلغت (42.6%) عند إنحراف معياري (0.319). كذلك نجد أن المتوسط الحسابي لبعد (تحديد المشكلة) هو (1.28) بنسبة موافقة (42.6%) عند انحراف معياري (0.324). المتوسط الحسابي لبعد (جمع البيانات والمعلومات) هو (1.27) بنسبة موافقة (42.3%) عند انحراف معياري (0.357).

وفقاً للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (تأثير الاتصال الإداري) وأبعاده إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في المدارس الثانوية مرتفع بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (اتخاذ القرار) وأبعاده ذات مستوى مرتفع في المدارس الثانوية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V28 وذلك على النحو التالي:

جدول(12): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	مهارات الاتصال	العوامل التنظيمية	تأثير الاتصال	الإداري اتخاذ القرار
تأثير الاتصال الإداري	Pearson Correlation	0.612**	0.900**	0.571**
	Sig.(2-tailed)	<0.001	<0.001	0.001
	N	35	35	35
مهارات الاتصال	Pearson Correlation	1	0.895**	0.365*
	Sig.(2-tailed)		0.002	<0.001
	N	35	35	35
العوامل التنظيمية	Pearson Correlation	0.900**	0.895**	0.492**
	Sig.(2-tailed)	<0.001	<0.001	0.003
	N	35	35	35
اتخاذ القرار	Pearson Correlation	0.571**	0.365*	1
	Sig.(2-tailed)	0.001	0.031	0.003
	N	35	35	35

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- ❖ الارتباط الخطي تأثير الاتصال الإداري وأبعاده (كمتغير مستقل) واتخاذ القرار (كمتغير تابع):
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.571^{**}) بين تأثير الاتصال الإداري وأبعاده كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من ابعاد تأثير الاتصال الإداري (مهارات الاتصال، العوامل التنظيمية) عند معامل ارتباط 0.571, 0.900, 0.612 على الترتيب ، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين اتخاذ القرار كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق ان قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

❖ الارتباط الخطي بين ابعاد تأثير الاتصال الإداري وبين اتخاذ القرار ككل، وبين بعضهما البعض

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين مهارات تأثير الاتصال الإداري وبين أبعاده (مهارات الاتصال، العوامل التنظيمية) عند مستوى دلالة (0.01).

4.6 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرضيات الرئيسية للدراسة وما يتبعه من فرضيات فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.8, SEM-PLS. على النحو التالي.

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- ف 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال واتخاذ القرار.
- ف 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية واتخاذ القرار.

4.7 نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

ينص هذا العرض على أنه " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تأثير الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية"

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تأثير الاتصال الإداري (اجمالاً) محل الدراسة كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.242	.219	.282

a. Predictors: (Constant), المتغير_تأثير_الاتصال_الإداري

ANOVA^a

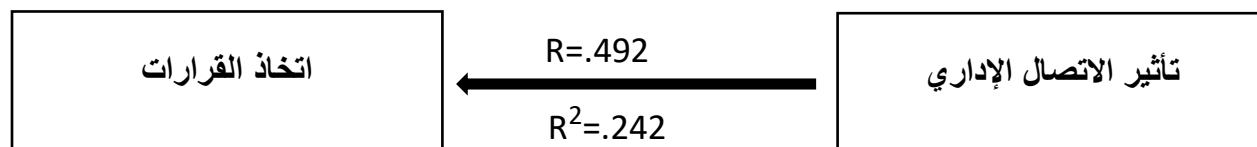
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.838	1	.838	10.551	.003 ^b
Residual	2.620	33	.079		
Total	3.458	34			

a. Dependent Variable: المتغير_اتخاذ_القرار

b. Predictors: (Constant), المتغير_تأثير_الاتصال_الإداري

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
Model		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.501	.244		2.049	.048	.004	.997
	المتغير_تأثير_الاتصال_ا لاداري	.585	.180	.492	3.248	.003	.218	.951

a. Dependent Variable: المتغير_اتخاذ_القرار



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01)
 - وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.492$) إلى وجود ارتباط موجب متوسط بين تأثير الاتصال الإداري (اجمالاً) واتخاذ القرار.
 - يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (24.2%) من التباين الحاصل التباين الحاصل من اتخاذ القرار يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تأثير الاتصال الإداري.
 - تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).
- وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين تأثير الاتصال الإداري (اجمالاً) كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع.

4.8 نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني للدراسة:

ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه: "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مهارات الاتصال واتخاذ القرار" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين مهارات الاتصال محل الدراسة كمتغير مستقل، ووظيفة اتخاذ القرار كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه: "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية واتخاذ القرار" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين العوامل التنظيمية محل الدراسة كمتغير مستقل، ووظيفة اتخاذ القرار كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 ^a	.271	.225	.281

a. Predictors: (Constant), العوامل_التنظيمية, مهارات_الاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.936	2	.468	5.942	.006 ^b
	Residual	2.521	32	.079		
	Total	3.458	34			

a. Dependent Variable: المتغير_اتخاذ_القرار

b. Predictors: (Constant), العوامل_التنظيمية, مهارات_الاتصال

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.507	.243	2.084	.045	.012	1.003
	مهارات الاتصال	.494	.201	.468	.020	.084	.904
	العوامل التنظيمية	.085	.206	.079	.683	-.335	.504

a. Dependent Variable: المتغير_اتخاذ القرار



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01)
 - وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.520$) إلى وجود ارتباط موجب متوسط بين ابعاد تأثير الاتصال الإداري (مهارات الاتصال، والعوامل التنظيمية) واتخاذ القرار.
 - يشير (معامل التحديد المعدل R^2) الى ان (27.1%) من التباين الحاصل للتباين الحاصل من اتخاذ القرار يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد تأثير الاتصال الإداري.
 - تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) اقل من (0.01).
- وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين تأثير الاتصال الإداري (اجمالاً) كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع.

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول والثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين ابعاد تأثير الاتصال الاداري كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع.

4.9 الخاتمة

يتناول الفصل الرابع تحليل البيانات المتعلقة بتأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرارات التعليمية. أبرزت النتائج أهمية وجود اتصال إداري فعال في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق التوافق بين مختلف الأطراف المعنية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي. كما أوضحت الدراسة أن التواصل الفعال يسهم في توفير المعلومات الضرورية، تعزيز الشفافية، وتحقيق أهداف التعليم بشكل أكثر فعالية.

تشير النتائج إلى أن المهارات التنظيمية واستخدام أدوات الاتصال الحديثة يلعبان دورًا حيويًا في تحقيق قرارات تعليمية مستنيرة. وقد عكست البيانات أهمية تعزيز قنوات الاتصال داخل المؤسسات التعليمية لتسهيل تبادل المعلومات ودعم اتخاذ القرارات الجماعية.

5. الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة

5.1 المقدمة

يعتبر الفصل الخامس من البحث بمثابة المرحلة النهائية التي تتوج الجهود المبذولة في دراسة تأثير الاتصال الإداري على تحسين عملية اتخاذ القرارات التعليمية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم توصيات مستندة إلى النتائج التي تم التوصل إليها خلال الدراسة، بالإضافة إلى استعراض الخاتمة التي تلخص أهم ما تم تحقيقه من أهداف البحث.

تظهر نتائج الدراسة أهمية الاتصال الإداري الفعال في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرارات التعليمية، حيث تم التأكيد على أن مهارات الاتصال تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التعليمية. كما تم تسليط الضوء على العلاقة الإيجابية بين مهارات الاتصال والعوامل التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار، مما يستدعي ضرورة تعزيز هذه المهارات داخل المؤسسات التعليمية. في هذا الفصل، سيتم تقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين الاتصال الإداري وتعزيز فعالية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى استنتاجات تلخص الأهمية الكبيرة للبحث في هذا المجال. سيتم التركيز على كيفية تطبيق النتائج في الواقع العملي لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية.

تتناول هذه الدراسة تأثير الاتصال الإداري على تحسين عملية اتخاذ القرارات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية. ومع ذلك، هناك عدة محددات قد تؤثر على نتائج الدراسة وتفسيرها. في هذا الفصل، سيتم استعراض هذه المحددات بشكل شامل، مما يساعد على فهم السياق الذي تم فيه إجراء البحث.

5.2 محددات الدراسة:

1. الزمان والمكان: تم إجراء الدراسة في فترة زمنية محددة (الفصل الدراسي الثاني من عام 2024) وفي مدينة جدة فقط. قد تؤثر هذه العوامل على تعميم النتائج، حيث أن الظروف التعليمية والإدارية قد تختلف في مناطق أخرى أو في أوقات مختلفة.

2. حجم العينة: تم اختيار عينة من 35 موظفًا من مدرسة واحدة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المدارس الثانوية في جدة أو المملكة. حجم العينة قد يؤثر على دقة النتائج ويحد من قدرتها على تمثيل الواقع بشكل شامل.

3. أدوات البحث: اعتمدت الدراسة على استبيانات لجمع البيانات، والتي قد تتأثر بمدى فهم المشاركين للأسئلة وموضوعية إجاباتهم. قد تؤدي التحيزات الشخصية أو عدم وضوح الأسئلة إلى نتائج غير دقيقة.

4. التحليل الإحصائي: تم استخدام أساليب تحليل إحصائي معينة، مثل تحليل الانحدار الخطي، والتي قد تكون حساسة للمتغيرات الخارجية. أي تغييرات غير متوقعة في العوامل المؤثرة قد تؤثر على النتائج.

5. البيئة التعليمية: قد تؤثر العوامل البيئية، مثل الثقافة التنظيمية والسياسات التعليمية، على كيفية تطبيق الاتصال الإداري وفعالية اتخاذ القرارات. هذه العوامل قد تختلف من مدرسة لأخرى، مما يؤثر على النتائج.

6. القيود الزمنية: قد تكون هناك قيود زمنية على إجراء الدراسة، مما قد يؤثر على جمع البيانات وتحليلها. الوقت المحدود قد يمنع الباحث من استكشاف جميع الجوانب المتعلقة بالموضوع بشكل شامل.

5.3 الدراسات المستقبلية:

1. **توسيع نطاق البحث:** يمكن إجراء دراسات مشابهة في مناطق جغرافية مختلفة أو في مؤسسات تعليمية متنوعة، مثل الجامعات أو المدارس الخاصة، لفهم كيفية تأثير الاتصال الإداري في سياقات مختلفة. هذا سيساعد في تعميم النتائج وتقديم رؤى أوسع حول الموضوع.
2. **استكشاف تأثير التكنولوجيا:** مع تزايد استخدام التكنولوجيا في التعليم، يمكن دراسة تأثير أدوات الاتصال الحديثة، مثل منصات التواصل الاجتماعي وتطبيقات إدارة المشاريع، على فعالية الاتصال الإداري وعمليات اتخاذ القرار. يمكن أن تسلط هذه الدراسات الضوء على كيفية تحسين الاتصال الإداري باستخدام التكنولوجيا.
3. **تحليل العوامل الثقافية:** يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري وعمليات اتخاذ القرار. لذا، يمكن إجراء دراسات تستكشف كيف تؤثر العوامل الثقافية على فعالية الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية المختلفة.
4. **تقييم البرامج التدريبية:** يمكن دراسة تأثير البرامج التدريبية على تحسين مهارات الاتصال الإداري لدى المعلمين والإداريين. يمكن أن تساعد هذه الدراسات في تحديد أفضل الممارسات لتدريب الموظفين وتعزيز مهاراتهم في الاتصال.
5. **دراسات مقارنة:** يمكن إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات التعليمية التي تعتمد أساليب اتصال إداري مختلفة، لفهم أي الأساليب تؤدي إلى تحسينات أكبر في اتخاذ القرارات التعليمية.
6. **تأثير الاتصال الإداري على الأداء الأكاديمي:** يمكن دراسة العلاقة بين الاتصال الإداري ونتائج الطلاب الأكاديمية. هذا سيساعد في فهم كيف يمكن لتحسين الاتصال الإداري أن يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التعليمي.

5.4 التوصيات:

1. **تعزيز مهارات الاتصال الإداري:** يجب على المؤسسات التعليمية تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات الاتصال الإداري لدى المعلمين والإداريين. هذه البرامج يمكن أن تركز على تطوير مهارات الاستماع، والتواصل الفعال، والكتابة المهنية.
2. **تطبيق التكنولوجيا في الاتصال:** ينبغي استخدام أدوات الاتصال الحديثة، مثل تطبيقات إدارة المشاريع ومنصات التواصل الاجتماعي، لتسهيل تبادل المعلومات بين الإداريين والمعلمين. يمكن أن تسهم هذه الأدوات في تحسين سرعة وفعالية الاتصال.
3. **تطوير قنوات الاتصال:** يجب إنشاء قنوات اتصال واضحة وفعالة بين جميع مستويات الإدارة والمعلمين. يمكن أن تشمل هذه القنوات اجتماعات دورية، ونشرات إخبارية، وتطبيقات تواصل داخلية، مما يسهل تبادل المعلومات والآراء.
4. **تحفيز المشاركة الفعالة:** ينبغي تشجيع المعلمين والموظفين على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار من خلال إنشاء لجان أو فرق عمل تضم ممثلين عن جميع الأطراف المعنية. هذا سيساعد في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظفين.
5. **تقييم فعالية الاتصال:** يجب على الإدارة إجراء تقييم دوري لفعالية قنوات الاتصال المستخدمة، من خلال استبيانات أو مقابلات مع المعلمين والموظفين. هذا سيمكن الإدارة من تحديد نقاط القوة والضعف في الاتصال الإداري.
6. **توفير بيئة تعليمية داعمة:** ينبغي خلق بيئة تعليمية تشجع على الحوار المفتوح وتبادل الأفكار بين جميع الأطراف. يمكن أن تسهم هذه البيئة في تعزيز الثقة والشفافية، مما يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات.

5.5 التطبيقات العملية:

1. **تطوير نظام إدارة معلومات:** يمكن إنشاء نظام مركزي لإدارة المعلومات يتيح للمعلمين والإداريين الوصول إلى البيانات والموارد بسهولة. هذا النظام يمكن أن يتضمن معلومات حول الأداء الأكاديمي، والموارد التعليمية، والتقارير الإدارية.
2. **تنفيذ برامج تدريبية مستمرة:** يجب أن تكون هناك برامج تدريبية مستمرة تركز على تطوير مهارات الاتصال واتخاذ القرار. يمكن أن تشمل هذه البرامج محاضرات، وورش عمل، ودورات تدريبية عبر الإنترنت.
3. **تطبيق نماذج الاتصال الفعالة:** ينبغي تطبيق نماذج الاتصال الفعالة، مثل نموذج الاتصال النازل والصاعد، لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس بين الإدارة والمعلمين. يمكن أن تساعد هذه النماذج في تحسين فهم الأدوار والمسؤوليات.
4. **تقييم الأداء بناءً على الاتصال:** يجب أن يتم تضمين معايير الاتصال الإداري في تقييم أداء المعلمين والإداريين. هذا سيساعد في تعزيز أهمية الاتصال كعنصر أساسي في تحقيق الأهداف التعليمية.
5. **تشجيع الابتكار في الاتصال:** ينبغي تشجيع المعلمين والإداريين على استخدام أساليب مبتكرة في الاتصال، مثل استخدام الفيديوهاات التعليمية، والرسوم البيانية، والعروض التقديمية التفاعلية، مما يسهل فهم المعلومات ويزيد من تفاعل المعنيين. الخاتمة تعتبر التوصيات والتطبيقات العملية المقدمة في هذا الفصل ضرورية لتحسين الاتصال الإداري وتعزيز فعالية اتخاذ القرارات التعليمية في المدارس الثانوية.

5.6 الخاتمة

لقد تناولت هذه الدراسة تحليل تأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرارات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة جدة. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث أظهرت أن تحسين الاتصال الإداري يساهم بشكل مباشر في تعزيز جودة القرارات التعليمية. وبناءً على النتائج، يتضح أن الاتصال الإداري الفعال يساهم في تسهيل تدفق المعلومات، وتوضيح الأهداف، وتحفيز التفاهم بين أعضاء الهيئة التعليمية، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات تربوية مدروسة وفعالة.

أظهرت الدراسة أن وضوح الرسائل الإدارية، وفعالية وسائل الاتصال المستخدمة، ومستوى الشفافية والتواصل المتبادل بين القادة والمعلمين يلعب دورًا حاسمًا في تحديد جودة القرارات المتخذة. فكلما كان الاتصال الإداري أكثر كفاءة وتنظيمًا، زادت دقة القرارات وسرعتها، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة التعليمية. على سبيل المثال، تمكن القادة الذين اعتمدوا أساليب اتصال شفافة ومنظمة من التفاعل بشكل أكثر مرونة مع تحديات العملية التعليمية، واتخاذ قرارات تتماشى مع احتياجات الميدان التعليمي.

وبناءً على هذه النتائج يُوصى بتطوير استراتيجيات لتعزيز الاتصال الإداري، من خلال استخدام أدوات تكنولوجية متقدمة لتحسين التفاعل بين أفراد المؤسسة التعليمية، وضرورة تقديم برامج تدريبية للقادة والمعلمين بهدف تطوير مهاراتهم في الاتصال الفعال، التركيز على إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم الحوار المفتوح والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

استنادًا إلى الفجوات البحثية التي كشفتها الدراسة، نقترح إجراء دراسات مستقبلية لتقييم النقاط التالية:

1. دراسة تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات في مؤسسات تعليمية مختلفة مثل الجامعات أو المدارس الابتدائية.
2. تحليل دور التكنولوجيا الحديثة، مثل التطبيقات الرقمية وأنظمة الاتصال السحابية، في تعزيز الاتصال الإداري وفعاليته.
3. دراسة تأثير عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو الضغوط المهنية على العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات.
4. إجراء مقارنات دولية لتقييم مدى تأثير السياق الثقافي على العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات.

تُبرز هذه الدراسة الأهمية الكبيرة للاتصال الإداري كأداة أساسية لضمان جودة القرارات التربوية والتعليمية. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية، يصبح من الضروري الاستثمار في تطوير أساليب الاتصال الإداري كعنصر محوري لتحقيق أهداف التعليم والتطوير المؤسسي. نأمل أن تكون هذه الدراسة أساسًا يستند إليه الباحثون والممارسون لإثراء هذا المجال الحيوي وتحقيق تقدم ملموس في أداء المؤسسات التربوية.

5.7 المراجع:

- أبو أصبع، صالح، وأبو عرجة، تيسير، (2010)، مقال "الاتصالات والعلاقات العامة، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات".

https://koha.birzeit.edu/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=67232&shelfbrowse_itemnumber=92181

- البدري ف.، عبدالحفيظ ع.، & مخلوف ع. (2020). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة - بلدية الأبيار. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، (3)3، 15-34

- البدري، ط (2002). تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي، كتاب.

-السعيد، & رابعة. العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21653>

- الطائي، محمد عبد حسين، (2005) "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، ط 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، كتاب.

- العامري، محمد. (2011). واقع عملية الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق. جامعة المثنى.

<http://www.mohammedaameri.com/blog/74?page=10>

- بثينة، & ميسة. (2021). تأثير تقنيات الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات في المؤسسات الجامعية (Doctoral dissertation).

- بلخيري، ر. (2015) مدخل الى الاتصال المؤسساتي Vol. الطبعة الأولى. (باب الزوار-الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، كتاب.

- بلخيري، ر. (2017) العالقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة (المجلد الطبعة الأولى).

- جودت عزت العطوي (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، كتاب.

- حدة قرعش، نصير لعرباوي، الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجامعات المحلية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة سطيف 2، الجزائر، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص309، كتاب

- حسبو، أحمد (1992). أصول الادارة العامة، القاهرة: مطابع الطوبجي التجارية، كتاب.

- د. أحمد بلعيايد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة وهران 2 (2022). دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة.

- سرير، عبدالله رابح، (2012). القرار الإداري، ط 1، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.

- سامية عواج. (2019). الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات (المجلد الطبعة الأولى).
- صلاح مصطفى، ه. (2023). دراسة مقارنة لبرامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في فنلندا وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. 5(4) , 31-60.
- عبادي، إيمان، (2018). "الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة في ظل المخاطر"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد 42.
- غرمولي دنيا، & شفروري سناء (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اتخاذ القرار. <http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/15296>
- مبروك، ا. ا. (2013). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. Vo الطبعة الأولى. الإسكندرية- مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة.
- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلام، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 83-84. كتاب
- محمد رسمي حسن، محمد عوض البربري أحمد، ومها محمد المطيري عبد العزي (2019) دور الإدارة المدرسية في تحقيق فعالية أداء المعلم دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية
- معناني. اثر الاتصالات الادارية على عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر-دراسة حالة جامعة بسكرة.
- نبيلة سيد فتحي. (2017). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية. مجلة الإرشاد النفسي.
- يحيى بكري كيلاني، ه. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(11.2)، 242-269.
- Smith (2014). The Impact of Administrative Communication on Educational Decision Making: A Case Study. *Journal of Educational Leadership*, Vol. 45, No. <https://www.proquest.com/openview/917529533aff3ed484d5699076cc9da7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- El-Uteibi, Subhi, (2005), *Effective Communication and Personal Business Skills*, ed 1, Amman, Dar Al Hammed. https://www.researchgate.net/publication/351891675_The_Impact_of_Managerial_Communications_on_Organizational_Change_Management_Jordan_Customs_as_a_Case_Study_atr_alatsalat_aladaryt_fy_adart_altghyyr_altnzymy_drast_halt_aljmark_alardnyt

- Harrison, F., (1999), *The Managerial Decision - Making Process*. New York:

Houghton Mifflin Company.

<https://archive.org/details/managerialdecisi00harr/page/n9/mode/2up>

- Al-Ameri, M. (2023). *The role of effective communication in decision-making processes in educational administration*. Retrieved from.

<https://esoftware.com/ar/%D8%A3%D9%81%D8%B6%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9/>.

5.8 الملاحق:

مقدمة الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اما بعد.....

نحن نجري بحثًا علميًا يهدف الى دراسة الاتصال الإداري وفعاليته في تحسين عملية اتخاذ القرارات التعليمية في مدرسة بوابة المعرفة العالمية بمدينة جدة، يسعى هذا الاستبيان الى جمع تجاربكم وآرائكم، والتي ستكون ذات قيمة عالية في تحليل العلاقة بين الاتصال الاداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية، ونرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان علما بأن بيانات هذه الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم الحفاظ على سريتها.

الرجاء وضع اشارة (√) في مربع الاجابة التي تنطبق عليك.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنيين لكم دوام التوفيق والنجاح .

استبيان

المعلومات العامة:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

العمر:

- ☐ من 18 الى 25 سنة
- ☐ من 25 سنة الى 35 سنة
- ☐ من 35 سنة الى 45 سنة
- ☐ أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي :

- ☐ ثانوي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير

الخبرة المهنية:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 الى 10 سنوات
- ☐ من 10 الى 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

الاستبيان الأول: تأثير الاتصال الإداري

بنود الاستبيان

البعد	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
مهارات الاتصال	تقوم ادارة المدرسة بتوصيل المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.			
	تشجع الإدارة الموظفين والطلاب على الاتصال بها.			
	يتم الوصول الى الإدارة بسهولة.			
	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات.			
	استخدام وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية في المدرسة.			
	تقوم الإدارة بمناقشة القرارات والتعليمات.			
العوامل التنظيمية	تعمل الإدارة على جذب كفاءات بشرية فعالة قادرة على القيام بالوظائف والأداء الجيد.			
	تتساهل الادارة مع الموظفين المقصرين في أداء وظائفهم.			
	يوفر الهيكل التنظيمي وصفا دقيقا ومفصلا للوظائف والمهام داخل المدرسة.			
	منح الادارة الموظفين المتميزين في عملهم علاوة تشجيعية بشكل دوري تساهم في أداء عملهم بشكل جيد.			
	الحصول على الراتب في الوقت المحدد.			
	تعمل المدرسة على تدريب الموظفين بشكل دوري وكلما احتاجوا الى ذلك.			

الاستبيان الثاني: اتخاذ القرار

بنود الاستبيان

البعد	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
تحديد المشكلة	يتم تحديد المشكلات التي تتعرض لها ادارة المدرسة بدقة للتأكد من صحتها.			
	يوضح مدير المدرسة أسباب المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية.			
	يتم التواصل مع الأطراف المعنية بالمشكلة لتحديد أبعادها.			
	يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل كمي ونوعي.			
	يتم في المدرسة إدراك حجم المشكلات بوضع حل لها في التوقيت المناسب.			
	يتم تحديد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار في المدرسة.			
	عدم وضوح العملية الاتصالية يقلل من فعالية القرارات.			
جمع البيانات والمعلومات	يتم على المستوى الإداري جمع البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.			
	تسعى الإدارة لتحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار.			
	يتم على مستوى المدرسة دراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.			
	يتم الاطلاع على التجارب السابقة للاستفادة منها.			
	تسعى الادارة لتقديم تصور شامل للقرار الذي سيتم اتخاذه.			

ocean University

Faculty of Management

Department/ Specialization project management



The impact of administrative communication on improving the educational decision-making process "A case study on secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the city of Jeddah"

Student Name: Rawya Fadel Abdulmane

University Number: 2021205326

Final Project – 2

Faculty of Management- Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Mustafa Al-Ashari

Faculty Member – Faculty of management– Midocean University

Third of Semester-2024