

عنوان البحث
الاتصالات الإدارية واقعها وفاعليتها في القرار الإداري بوزارة
التعليم في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/
مها سليمان السحيمي
242000783

إشراف:

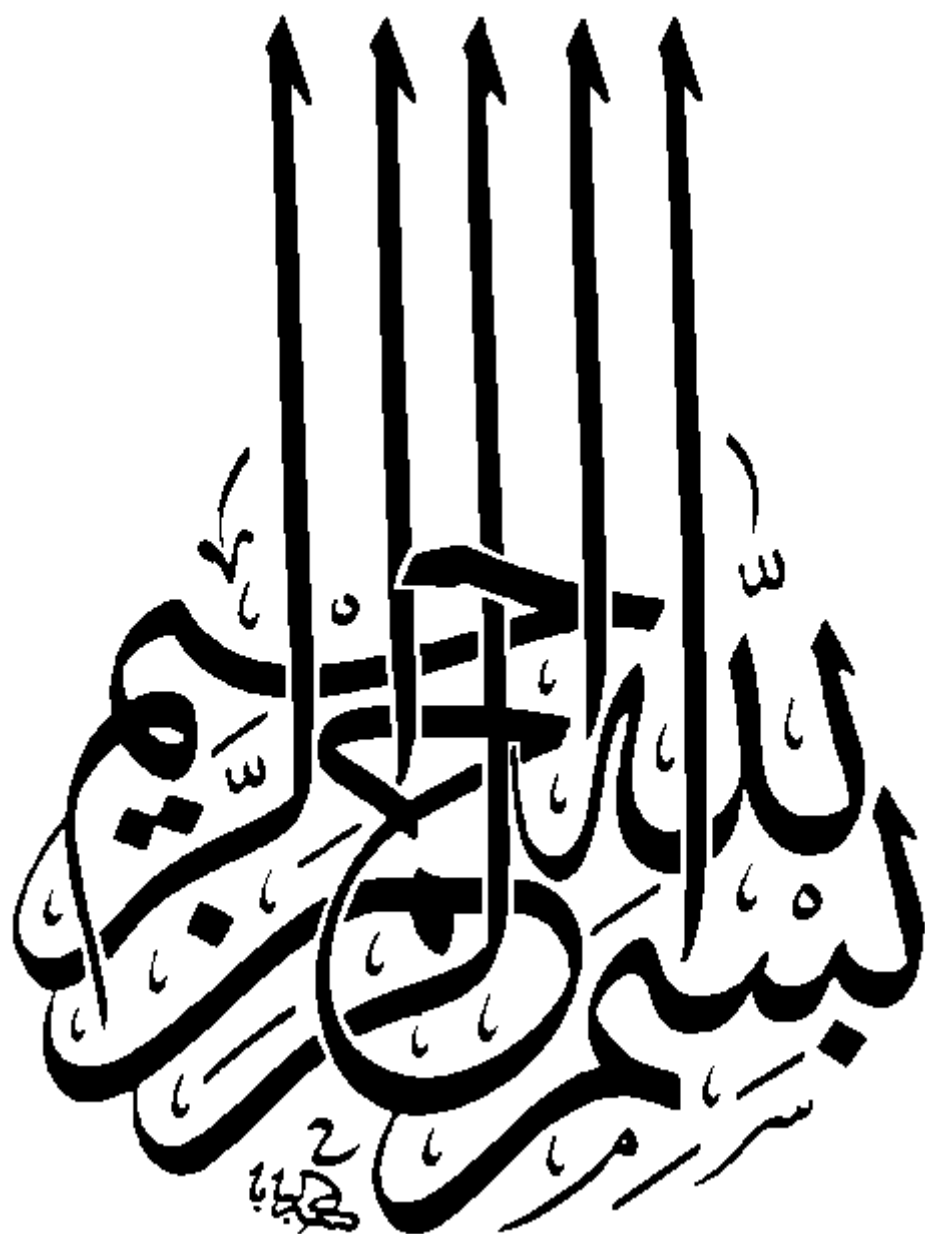
د. الفیصل عبد الحمید د. فايز جراد

العام الدراسي
2024-1445

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها الجامعة ميد أوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من الجامعة.

الباحثة



إهداء

إلى أغلى من بحياتي، إلى عائلتي الكريمة، والدتي وإخوتي..
الذين علّموني أن الحياة هي رحلة من التحديات والإنجازات، وشجّعوني على السعي لتحقيق أحلامي. شكرًا لكم على صبركم ودعمكم الذي لا يُقدر بثمن.
إلى أصدقائي الذين كانوا معي في كل لحظة، وشاركوني الأفراح والأحزان، أشكركم من كل قلبي على تشجيعكم ودعمكم الذي جعل هذه الرحلة أسهل وأجمل.
إلى جامعتي الغالية، وأساتذتي الكرام الذين كانوا لي البيت الثاني والمكان الذي منحني الأدوات لمواجهة المستقبل. شكرًا على الفرص والإمكانيات التي قدمتموها لي.
إلى كل شخص يرى أن العلم له حد ونهاية، إلى كل شخص يرى أن فرص التعلم انتهت، إلى كل من يرى أن الأوان قد فات أو تأخر، وأن النجاح له عمر محدد، إلى كل من يرى أن لا يستطيع، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فليغرسها) فكن قويا واستعن بالله وحقق ما أنت ساعٍ له ولا تقف، فالنجاح والآمال المحققة تنتظرك في آخر الطريق..
من سار على الدرب وصل..

الشكر والتقدير

((وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)) آية 10 سورة يونس
الحمد لله الذي ما تمّ سعي ولا خُتم جهد إلا بفضلته، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدتي العزيزة التي غرست فينا حب العلم والسعي إلى الأفضل، وإلى أخوتي الغالين، الذين كانوا مشجعين وداعمين لي في هذه الرحلة، كان لاحتوائهم وتشجيعهم دور في تحقيق هذا العمل.

قُمْ لِلْمُعَلِّمِ وَفِيهِ التَّبَجِيلَا

كَادَ الْمُعَلِّمُ أَنْ يَكُونَ رَسُولًا

أشكر أساتذتي الأفاضل جميعهم فرداً فرداً، خلال ما تم تعلمه طوال هذه الرحلة لصبرهم وعطائهم ونشرهم العلم والفائدة وكل ما هو مثري ونافع لطلاب القسم، وأسأل الله أن يجعلها في ميزان حسناتهم.

كما أتقدم بالشكر الوافي لزملائي وأصدقائي الذين كانوا عوناً لي وخير رفقه، داعمين لمسيرتي، متجاوزين لتقصيري فلهم فضل بعد الله بوقوفهم بجانبي، في الختام،

أتوجه بالشكر لكل من ساهم بإنجاز هذا العمل بأي شكل من الأشكال، سائلة المولى عز وجل أن يجعلها نافعة لنا جميعاً وخالصة لوجهه الكريم.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصالات الإدارية وفعاليتها في القرارات الإدارية تحديدا في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث أن القرارات الإدارية إن لم تكن بالشكل الصحيح متفادين بها العوائق والمعوقات لم تصل بنا إلى القرار الناجح المرضي . اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع البحث وهم العاملين في قطاع التعليم والقطاعات الإدارية المرتبطة بوزارة التعليم،

أظهرت النتائج أن هناك تأثير وارتباط بين فعالية الاتصال بأهمية القرارات الإدارية. قدمت هذه الدراسة بعض التوصيات لتحسين وزيادة فعالية الاتصالات الإدارية في توقيتها المناسب للوصول إلى نتائج أفضل وأنجح في القرارات بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية، القرارات الإدارية، وزارة التعليم.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
4	إهداء
5	الشكر والتقدير
6	المستخلص بالعربي
	الفصل الأول
11	1.1 المقدمة
12	2.1 مشكلة الدراسة
16	3.1 أهمية الدراسة
17	4.1 أهداف الدراسة
18	5.1 تساؤلات الدراسة
19	6.1 فروض الدراسة
20	7.1 متغيرات الدراسة
23	8.1 المنهجية وطرق البحث
23	9.1 أدوات الدراسة
24	10.1 حدود الدراسة
	الفصل الثاني
26	1.2 الدراسات السابقة
26	2.2 مقدمة
36	3.2 تعقيب على الدراسات السابقة
38	4.2 الإطار النظري
39	5.2 تعريف الاتصال والاتصال الإداري
40	6.2 أهداف الاتصال الإداري
42	7.2 أنواع واتجاهات الاتصال الإداري
44	8.2 أساليب الاتصالات الإدارية
45	9.2 معوقات الاتصال الإداري
47	10.2 القرار الإداري
	الفصل الثالث
50	1.3 مقدمة
52	3.3 اختبار الصدق
	الفصل الرابع
54	1.4 تحليل النتائج
57	2.4 المحور الأول
58	3.4 المحور الثاني
59	4.4 المحور الثالث

60	5 . 4 المحور الرابع
60	6 . 4 ج/ التحقق من الفرضيات
63	7 . 4 الفرضية الثانية
63	8 . 4 د/ الاستنتاجات
64	1 . 8 . 4 أولاً: الاستنتاجات
65	8 . 4 - 2 ثانياً: التوصيات
66	المراجع
70	الملاحق
85	المستخلص بالإنجليزي

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
51	جدول رقم (1) اتجاه العينة
52	جدول رقم (2) لاختبار مدى موثوقية الاستبانة
54	جدول رقم (3) يبين الجدول جنس أفراد العينة
54	جدول رقم (4) يعرض فئات أعمار العينة
55	جدول رقم (5) يعرض المؤهل
55	جدول رقم (6) يعرض وظائف أفراد العينة
56	جدول رقم (7) يعرض سنوات خبرة أفراد العينة
58	جدول رقم (8) يوضح نتيجة عبارات المحور الأول (أنماط الاتصال الإداري)
58	جدول رقم (9) يوضح نتيجة عبارات المحور الثاني (فعالية الاتصال الإداري الرسمي)
59	جدول رقم (10) يوضح نتيجة عبارات المحور الثالث (فعالية الاتصال الإداري غير الرسمي)
60	جدول رقم (11) يوضح نتيجة عبارات المحور الرابع (عوامل تعزيز القرار الإداري)
61	جدول رقم (12) يوضح قيمة معامل سبيرمان والقيمة الاحتمالية P-value للعبارات الأربع في المحور الثاني
63	جدول رقم (13) وعند النظر إلى قيمة معامل "سبيرمان" والقيمة الاحتمالية P- للعبارات الأربع في المحور الرابع

الفصل الأول

1.1 المقدمة:

يقول الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم: ((فَابْعَثُوا أَحَدَكُمْ بِوَرِقِكُمْ هَذِهِ إِلَى الْمَدِينَةِ فَلْيَنْظُرُوا أَيُّهَا أَزْكَى طَعَاماً فَلْيَأْتِكُمْ بِرِزْقٍ مِنْهُ)) سورة الكهف آية (19)

منذ أن خلق الإنسان ووجد على سطح الأرض وهو يسعى للاتصال مع الآخرين، مستخدماً أساليب عدة ومتنوعة تتوافق مع طبيعة الحياة التي يعيشها في ذلك الوقت وبما هو متوفر من موارد من أجل تبادل المعلومات وكل ما له فائدة ودور فاعل في حياته بمستواها الحضاري الذي يعيشه آنذاك.

فبواسطة الاتصالات تؤدي جل وظائف الإدارة بتنوع مجالاتها إن كانت على مستوى التخطيط، لتنظيم، اتخاذ القرارات، الإشراف والمتابعة وكذلك الرقابة، وكلما نجحت الأعمال والرسومية والنشاطات، فإن ذلك يعزى إلى جودة المبادرة والتوقيت في الاتصال. تُعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية والمحورية التي تؤثر بشكل كبير على فعالية القرارات الإدارية في الوزارات.

فهي ليست مجرد وسيلة للتواصل ونقل المعلومات، بل هي عملية متكاملة تساهم في تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية.

ولا شك أن الاتصالات الفعالة تساهم في نقل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، مما يساعد في اتخاذ قرارات مدروسة، وكذلك تحسّن تدفق المعلومات وتعزز الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين والجمهور وتساهم في سرعة وفعالية اتخاذ القرار.

يُظهر تأثير الاتصالات الإدارية بوضوح كيف يمكن لنظام اتصالات قوي وفعال أن يُحسن من عملية اتخاذ القرارات في الأجهزة الحكومية بشكل عام. حيث إن الاستثمار في تحسين هذه الاتصالات يُعد خطوة ضرورية نحو تحقيق كفاءة أعلى ونجاح أكبر في الأداء الحكومي.

ومما لا شك فيه أن الاتصالات الإدارية تعتبر عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة. من خلال تحسين تدفق المعلومات وتعزيز التعاون، تلعب الاتصالات دوراً كبيراً في فعالية القرارات، وتعتمد قدرة القادة على اتخاذ قرارات فعالة ومدروسة بشكل كبير على مدى جودة الاتصالات داخل المؤسسة.

1.2 مشكلة الدراسة:

يلعب الاتصال الإداري دوراً هاماً وفعالاً في الوصول الى حدة الفكر والفهم، الذي ينتج عنه تجميع وتوفير المعلومات الضرورية لاستمرار ونجاح العمل في أي مؤسسة كانت لاسيما ان كانت هذه المؤسسة أو الهيئة تتطلب نقل وتبادل للمعلومات بشكل دوري ودقيق لما له دور باعتباره الحجر الأساسي الذي تبنى عليه العلاقات الاتصالية التفاعلية التي لها الدور المحوري في نجاح وجودة القرارات الإدارية في وقتها المناسب ومكانها المناسب، وفيما يلي نذكر:

نقص الدراسات المعالجة لهذا الموضوع في كيانات مهمة ومحورية مثل وزارة التعليم.

1. أهمية معرفة العلاقة بين الاتصالات الادارية وتحقيق فاعلية القرارات الإدارية، كون الاتصالات الإدارية عنصر محوري في الكيانات الحكومية.

2. الرغبة في الإلمام بشكل أكبر بهذا الجانب من جوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه.

3. معرفة مدى استفادة الإداريين من الاتصالات الادارية المطبقة داخل الوزارة ومدى فاعليتها.

4. تحليل ورصد مستوى ممارسة نشاطات الاتصالات الإدارية في الهيئات والمؤسسات وإبراز وتنشيط دورها بشكل أكبر سعياً لتحقيق قرارات إدارية فاعلة في الوصول إلى انجاز الأهداف المرجوة.

وكذلك لما للموضوع من أهمية وارتباط بمجال التخصص، حيث إن الاتصالات الادارية وفاعلية القرارات الادارية متلازمان لا يستغني أحدهما عن الآخر بالنسبة لكل الكيانات الحكومية على اختلاف أحجامها وطبيعتها وامكانياتها.

1. 3 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بالاتصالات الادارية والدور الذي يلعبه في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت الاتصالات الادارية في والكيانات الحكومية في المملكة العربية السعودية وبالأخص في وزارة التعليم، ولا شك أن الدراسة قد تفيد صانعي القرار في التعرف على خصائص الاتصالات الإدارية وتسهم في إثراء المكتبة، وخصوصاً في ظل قلة الدراسات التي تناولت الاتصالات الادارية نظراً لحدائه هذا الموضوع.

نذكر فيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية الاتصالات الإدارية التي حثت على البحث ودراسة هذا الموضوع:

1- تسهيل تدفق المعلومات:

* تساعد الاتصالات الإدارية في نقل المعلومات بسهولة بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل فهم الأهداف والسياسات.

2- تحسين اتخاذ القرار:

توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات مدروسة ومستنيرة.

3- تعزيز التنسيق:

تعمل الاتصالات الفعالة على تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يقلل من الازدواجية في الجهود والأخطاء.

4- بناء الثقة:

تساهم الشفافية في الاتصالات في بناء الثقة بين الفرق الإدارية والموظفين، مما يعزز من روح التعاون والإبداع.

5- تسريع الاستجابة:

في بعض الحالات خاصة الظروف الطارئة، يساعد تدفق المعلومات السريع على اتخاذ إجراءات فورية، مما يقلل من الآثار السلبية.

6- تعزيز الثقافة التنظيمية:

تؤثر أساليب الاتصالات في تكوين ثقافة المنظمة، حيث تساهم في تعزيز القيم والمبادئ المستهدفة.

7- تطوير بيئة العمل:

تدعم الاتصالات الواضحة والمفتوحة بيئة عمل صحية، وتساهم في الحفاظ على التفاهم والاحترام بين الأفراد.

وبالإضافة إلى تأثير الاتصالات الإدارية في القرار الإداري وذلك من خلال:

1. جمع المعلومات اللازمة:

تكون القرارات الإدارية بحاجة إلى معلومات دقيقة وشاملة. تساهم الاتصالات الفعالة في جمع هذه المعلومات من مصادر متعددة.

2. تحليل الخيارات:

تساعد الاتصالات في مناقشة الخيارات المتاحة ووضعها تحت الضوء، مما يسهل تحليلها واختيار الأفضل.

3. استشارة ذوي الخبرة:

يمكن التواصل من استشارة الأشخاص ذوي الخبرة والمعرفة في الموضوع المطروح لمساعدتهم في اتخاذ قرار مدروس.

4. تقليل المخاطر:

عندما تكون المعلومات متاحة وواضحة، يمكن تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات غير المدروسة أو الخاطئة.

5. المشاركة في اتخاذ القرار:

تساهم الاتصالات المفتوحة في إشراك الموظفين في صناعة القرار، مما يؤدي إلى تحسين قبول القرار وتنفيذه.

6. تقييم النتائج:

يسمح تواصل واضح بتقييم أثر القرارات بشكل مستمر، مما يمكن الإدارة من تعديل الأساليب وفقاً للنتائج المستخلصة.

من أهمية الدراسة ايضاً

واقع الاتصالات الإدارية وفاعليتها في القرار الإداري في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية وسائل الاتصال وقنواته الحديثة في تسيير أعمال الإدارة التعليمية، والتي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحديث ونظراً لرؤية المملكة العربية السعودية في استراتيجية التنمية المستدامة 2030م في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال أنظمة مختلفة الأهداف كان من الضروري متابعتها، ودراستها ومعرفة مدى التغير الذي حققته من خلال تطبيقها.

كما تنعكس الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال: دورها في إثراء الدراسات السابقة في مجال الإدارة التعليمية بالنظم الحديثة، وكذلك بدراسة العلاقة بينها وبين سرعة وفاعلية مركزية التعامل والقرارات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث تتجلى أهميتها من خلال: قياسها لمدى تأثير قنوات الاتصال الحديثة في فاعلية مركزية التعامل والقرارات في إدارات التعليم من وجهة نظر قائدات المدارس بالمملكة العربية السعودية، وما ينتج عن هذا التطبيق من فرص تطويرية

1. 4 أهداف الدراسة:

يهدف أي بحث علمي للكشف عن الحقائق وبيان العلاقات الجديدة بين الأشياء والتعرف على المعلومات إضافة إلى تطوير وتعديل وتحليل المعلومات المقدمة، لذلك فإن أهداف هذه الدراسة هي:

1. التعرف على العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرار الإداري.
2. توضيح العلاقة بين الاتصالات الإدارية غير الرسمية وتحقيق فاعلية القرار الإداري.
3. التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تسهم في تحقيق فاعلية القرار الإداري في وزارة التعليم.
4. التعرف على المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية وفعاليتها في وزارة التعليم.
5. التعرف على مستوى فاعلية الاتصال الإداري.
6. التعرف على مفهوم الاتصالات الإدارية وأهم وسائل وأنماط ومهارات الاتصال المستخدمة في وزارة التعليم.
7. تحديد المشكلات التي تواجه العاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية في توظيف قنوات الاتصال الحديثة في تسهيل إنجاز التعامل والقرارات المركزية في إدارات التعليم

1. 5 تساؤلات الدراسة:

مما لا شك فيه أن هناك عدة تساؤلات هي المحرك والباعث لنا للقيام بهذا البحث لعل أهمها تتمثل في التساؤل التالي:

ما هو دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرار الإداري في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؟

وللوصول لجواب لهذا السؤال نحتاج الإجابة عن هذين السؤالين الفرعيين:

1. هل هناك علاقة بين الاتصالات الإدارية الرسمية وفاعلية القرار الإداري في وزارة التعليم؟

2. هل هناك علاقة بين الاتصالات الإدارية الغير رسمية وفاعلية اتخاذ القرار الإداري في وزارة التعليم؟

3. ما المشكلات التي تواجه العاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية في توظيف قنوات الاتصال الحديثة في تسهيل في انجاز التعاميم والقرارات المركزية في ادارة التعليم

4. ما هو التصور المقترحة لزيادة دور قنوات الاتصال الحديثة في فاعلية مركز التعاميم والقرارات في ادارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

5. ما الواقع الحالي لاستخدام وسائل الادارة في انجاز التعاميم والقرارات المركزية في ادارات التعليم من وجهة نظر عينة من العاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية.

1. 6 فروض الدراسة:

تسعي الدراسة من خلال مراجعة الدراسات ذات العلاقة ومشكلة الدراسة نفسها لاختبار صحة الفرض الرئيسي التالي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرار الإداري بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية المتمثلة في الفروض الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية الرسمية وفاعلية القرار الإداري.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية غير الرسمية وفاعلية القرار الإداري.

الاتصال الإداري (المتغير المستقل)

الاتصال الإداري غير
الرسمي (متغير مستقل)

الاتصال الإداري الرسمي
(متغير مستقل)

هناك علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الإداري ونجاح القرارات الإدارية.

3. تساهم قنوات الاتصال المتعددة (الشفهية، الكتابية، الالكترونية) في تحسين فعالية اتخاذ القرارات.

4. كلما زادت الشفافية في الاتصال الإداري، زادت ثقة الموظفين في القرارات المتخذة.

5. يلعب التدريب في مهارات الاتصال دورًا مهمًا في تحسين جودة القرارات الإدارية.

6. تؤثر الثقافة التنظيمية على فعالية الاتصال الإداري ونجاح القرارات.

7. كلما تم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، زادت فعالية القرار المتخذ.

8. تساهم التغذية الراجعة الفعالة في تحسين القرارات الإدارية.

يمكن لهذه الفرضيات أن تكون قاعدة أساسية لتصميم الدراسة، وتحليل البيانات الكمية والنوعية، والتوصل إلى نتائج تدعم أو تنفي هذه الفرضيات. بناءً على النتائج، يمكن تطوير استراتيجيات لتحسين الاتصال الإداري وتعزيز فعالية القرارات الإدارية.

1. 7 متغيرات الدراسة:

1/ متغير التابع: فاعلية القرارات الادارية.

2/ متغير المستقل: الاتصالات الادارية.

3/ المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الوظيفة - سنوات الخبرة)

المنطلقات النظرية للدراسة:

لحديث عن المنطلقات النظرية للدراسة يذكر أولاً بعض النظريات السابقة التي تناولت موضوع الاتصالات الإدارية والتي قد تساعدنا بشكل كبير في فهم كيفية تأثير الاتصالات على الإدارة:

ونذكر منها:

نظرية نموذج شانون وويفر (Shannon-Weaver Model)

- تعد واحدة من أولى النظريات في مجال الاتصالات.
- تركز على عملية الاتصال البسيطة وتتألف من خمسة عناصر: المرسل، الرسالة، القناة، المتلقي، والتغذية الراجعة.

• تبرز أهمية تقليل الضوضاء (المعوقات) التي يمكن أن تؤثر على فهم الرسالة

نظرية التواصل من خلال الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory)

- تركز على كيفية ارتباط الأفراد داخل الشبكات الاجتماعية وكيفية تأثير هذه الشبكات على تدفق المعلومات.

• تبرز أهمية العلاقات الشخصية والتفاعلات الاجتماعية في تحسين الاتصالات الإدارية.

نظرية البنائية الاجتماعية (Social Constructivism)

- تركز على كيفية بناء الأفراد لمعانيهم وفهمهم من خلال التفاعل الاجتماعي.
- في السياق الإداري، تشير إلى كيفية تأثير الاتصالات في بناء الثقافة التنظيمية ومعاني العمل الجماعي.

نظرية الأنظمة (Systems Theory)

- تعتبر المؤسسات أنظمة معقدة حيث تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض.
- تؤكد على أهمية الاتصالات في تنسيق الأنشطة بين هذه المكونات لضمان عمل المنظمة بشكل متكامل وفعال.

نظرية الاتصال التبادلي (Transactional Model of Communication)

- تبرز أن الاتصال هو عملية ديناميكية وتفاعلية بين الأفراد.
- كل طرف في الاتصال يؤثر على الآخر، مما يعني أن عملية الاتصال مستمرة وليست متتابعة.

نظرية العلاقات العامة (Public Relations Theory)

- تركز على أهمية الاتصالات في بناء علاقات إيجابية مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين والعملاء.

• تعتبر أن الاتصالات الفعالة تسهم في تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة مصداقيتها.

نظرية إدارة المعرفة (Knowledge Management Theory)

- تركز على كيفية نقل وتبادل المعرفة داخل المنظمة.
- تؤكد على أهمية الاتصالات في تسهيل مشاركة المعرفة بين الأفراد والفرق، مما يؤدي إلى تحسين الابتكار والأداء.
- تساعد هذه النظريات في فهم كيفية ارتباط الاتصالات الإدارية بالقرارات والأداء التنظيمي.
- استخدامها يمكن أن يؤدي إلى تحسين الاتصالات داخل المنظمة وزيادة فعاليتها.

1 . 8 المنهجية وطرق البحث:

- يتبع هذا البحث المنهج التحليلي الوصفي لوصف الاتصال الإداري وتحليل أهم المتغيرات والخصائص المتعلقة وسيعتمد البحث على المناهج التالية:
- 1- منهج دراسة الحالة: لتفسير العلاقات بين الاتصالات الادارية وفاعلية القرارات الإدارية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
 - 2- المنهج التحليلي الوصفي: وذلك للوقوف على واقع العمل في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
 - 3- المنهج التاريخي: وذلك للوقوف على تاريخ وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
 - 4- المنهج الإحصائي: وذلك لتحليل البيانات الواردة في قوائم الاستبيان تطبيقاً على وزارة التعليم.

1 . 9 أدوات الدراسة:

تتمثل أدوات الدراسة في الآتي:

1. المصادر الأولية: متمثلة في الاستبانة والملاحظة والمقابلة.
2. المصادر الثانوية: متمثلة في المراجع والكتب والتقارير والنشرات والدوريات والمجلات وأخري.

10 . 1 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: يتناول البحث موضوع دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.
2. الحدود المكانية: تقتصر على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية
3. الحدود الزمانية: عام الدراسة: ٢٠٢٤ م.
4. الحدود البشرية: الموظفين والعاملين في الوزارة وقد استخدم الباحث الحصر الشامل.
5. الحدود العلمية: اعتماد على الدراسات الحالية في تحديد متغيرات الدراسة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدمة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة:

2.2 مقدمة

يعرض البحث ست دراسات سعى الباحث قدر الإمكان أن تكون حديث الصدور، وغطوت جوانب متعدد من موضوع البحث، حيث تباينت العناوين بين الفعالية الإدارية فعالية الاتصال الإداري وفعالية القرار الإداري ودور الاتصال الإداري الفعال في مجال اتخاذ القرار، إلى جانب دور الاتصال الرقمي في التعامل مع بيئة العمل وما يحدث فيها من أزمات، وفيما يلي تلخيص لأبرز الأفكار التي تضمنتها هذه الدراسات

2.2 الدراسة الأولى: أثر الاتصالات الادارية في تحقيق الفعالية الإدارية:

هدفت دراسة العنزي (2010) للتعرف على دور الاتصالات الادارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية، كما هدفت إلى معرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق القرارات الادارية.

تمثلت مشكلة الدراسة في رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات اتصالات إدارية في وزارة العدل وإبراز دور هذه النشاطات وأهميتها في توفير معلومات فاعلة في تحقيق قرارات إدارية فاعلة، لمعرفة الباحث، الذي يعمل بالوزارة لسنوات أن هناك ضعفاً وارتباكاً في الاتصالات الإدارية بالوزارة.

استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، عبر عينة تتكون من (125) مفردة، وتم تحليل الاستبانة عبر اختباري الانحدار والتباين، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تنسم بالتوقيت المناسب والدقة والشمولية والوضوح والمرونة وسهولة الحصول عليها، كما كشفت النتائج عن وجود أثر لخصائص تلك المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، واتضح أن هناك فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس في حين أنه لا توجد فروقات تعزى للعمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات المطلوبة.

من أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الادارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية، كما أوصت الدراسة بتطوير وسائل الاتصالات الإدارية الشفوية والمكتوبة والالكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها بهدف المساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

1- الدراسة الثانية: واقع الاتصال الإداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم:

هدفت دراسة العلي (2022) إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري الفعال في مدارس مديرية التربية والتعليم للكشف عن مدى تطبيق أخلاقيات المهنة، وللوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات مثل الجنس والمؤهل التعليمي سنوات الخبرة ونوع المدرسة على واقع الاتصال الإداري الفعال في مدارس مديرية التربية والتعليم من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها للتكيف مع المستجدات المعاصرة.

وتتلخص مشكلة الدراسة في ملاحظة الباحثة لواقع المؤسسات التعليمية التي ينبغي أن تتمتع بمنهج اتصال إداري فعال وهادف كي تتمكن من تجاوز الواقع التربوي المليء بالكثير من المعوقات الإدارية والتربوية، لأن الاتصال الإداري الفعال يزيد الجودة والانتاجية، فضلاً عن ذلك يواجه مديرو المدارس تحديات ومشاكل تتمثل بتسبب في جمود القرارات منها قلة الميزانيات المرسودة للتعليم وعدم قدرة هؤلاء المديرين على الاستفادة من التطورات التكنولوجية، وقد سعت الدراسة للإجابة على سؤالين ملحين، الأول: ما واقع الاتصال الإداري في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين؟، والثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس والعمر.. إلخ)؟.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ومثل المعلمون في المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي مجتمع الدراسة وكان عددهم (1325) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تبلغ (300) مفردة، وهو ما يمثل 23% من مجتمع الدراسة.

تم إجراء التحقق من صدق محتوى الاستبانة عبر (10) محكمين، وتم التحقق من صدق بناء الأداة أو الاستبانة عبر عينة استطلاعية وتم تحليلها عبر معامل الارتباط، إلى جانب ذلك تم التحقق من ثبات الأداة عبر اختبار معامل بيرسون مرتين على فترة اسبوعين، وعبر اختبار ألفا كرونباخ.

ومن أهم نتائج الدراسة أنها كشفت أن مجالات الاتصال الإداري الفعال والتي اوردتها الاستبانة (فاعلية الاتصال الإداري ووسائل الاتصال الإداري والتغذية الراجعة) كانت كبيرة (قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) ومرتبة في قيمتها كما وردت على التوالي، ويعزى ذلك حسب رأي العينة إلى إدراك المديرين لأهمية تطبيق الاتصال الإداري الفعال بين العاملين في المدارس، والقدرة على ممارسة هذا النوع من الاتجاهات الحديثة لأنه مأخوذ من الخبرة والكفاءة والفاعلية، ولوعي المديرين للغاية من تطبيق الاتصال الإداري الفعال داخل المدارس. كما أوضحت النتائج موقف العينة من إشراك المديرين للآخرين في وضع الخطط وحل المشكلات يزيد الثقة المتبادلة بينهما. وكشفت الدراسة أن المديرين مدركون لأهمية وسائل الاتصال الحديثة وأنهم حريصون على توجيه مهارات المعلمين نحو التغيير والتطوير اللازمين لحل المشاكل ورفع مستويات الجودة، وأشارت النتائج إلى اهتمام المديرين بالتقييم والتقويم وأن هم مدركون لأهمية التغذية الراجعة في الاتصال الإداري الفعال.

خلصت الدراسة لعدة توصيات أبرزها أن الاستمرار في تطبيق الاتصال الإداري لأنه يعزز جهود إدارة المدارس في تحقيق الأهداف المؤسسة، والعمل على تعزيز ونشر ثقافة الاتصال الإداري الفعال لدى المديرين والمعلمين والمعلمات بالمدارس.

2- الدراسة الثالثة: الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية:

هدفت دراسة بلال ويوسف وبخيت (2022) إلى التعرف على العلاقة بين كل من الاتصال الإداري والاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية وتحقيق فاعلية القرارات الإدارية، كما هدفت إلى التوصل إلى نتائج تسهم في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، فضلاً عن التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الاتصالات الإدارية في الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور.

استدعى إجراء هذه الدراسة عدة مبررات أبرزها نقص الدراسات ذات الصلة بهذا الموضوع، والرغبة في معرفة العلاقة بين الاتصالات الإدارية وتحقيق الفاعلية الإدارية. سعت الدراسة للإجابة على تساؤل رئيس: ما دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في الصندوق القومي للمعاشات في ولاية غرب دارفور، وهل هناك علاقة بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وفاعلية القرارات الإدارية بالصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور.

استخدمت الدراسة عدة منهج، وهي الوصفي ودراسة الحالة والتاريخي. وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (10) مفردات من جملة مجتمع الدراسة الذي بلغ 15 مفردة، وبلغت نسبة الإجابة 100%، وتم اجراءات الصدق والثبات للأداة، واستخدم الباحث لتحليل البيانات الإحصاء الوصفي (المتوسط والانحراف المعياري)، والانحدار الخطي البسيط.

ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الاتصال الرسمية وفعالية القرارات الإدارية لدى العاملين بالصندوق القومي للمعاشات، واتضح أنه كلما ازدادت الاتصالات الرسمية ازدادت فعالية القرارات الإدارية بالصندوق. كما كشف الدراسة وجود علاقة غير الرسمية وفعالية القرارات الإدارية لدى العاملين بالصندوق القومي للمعاشات، بمعنى أنه كلما ازدادت الاتصالات الرسمية ازدادت فعالية القرارات الإدارية بالصندوق. من ذلك فإن الصندوق القومي يستخدم الاتصال الإداري الرسمي بشكل دوري، وأن غياب الاتصال الرسمي بالصندوق يقلل جودة العمل.

أوصت الدراسة باتباع الطرق العلمية في الحديثة في كيفية استغلال الاتصال الاتصالات الإدارية وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي، وأوصت أن يهتم الصندوق بتحليل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وضرورة تفعيل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بالصندوق القومي للمعاشات لزيادة فعالية القرارات الإدارية. أوصت الدراسة بإجراء دراسات لمعرفة فعالية القرارات الإدارية الرسمية وغير الرسمية.

3- الدراسة الرابعة: دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة سولنغاز، بالوادي:

هدفت دراسة بالعيد (2015) إلى التعرف على نمط الاتصال السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار، وتحديد مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وأهميتها في اتخاذ القرار، إلى جانب التعرف على مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

تنطلق الدراسة من فكرة أهمية الاتصال باعتباره عملية حيوية في العمل الإداري في المؤسسات لما له من دور انسجام فريق العمل داخل المؤسسة، وهو ما يضمن تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام، ذلك أن الاتصال مسؤولية إدارية بالدرجة الأولى، ولأهميته في عملية اتخاذ القرار، عندما تنتقل المعلومات من أعلى إلى أسفل وبين الإدارة والعاملين، وأفقياً بين العاملين أنفسهم في مختلف المستويات،

طرحَت الدراسة ثلاثة أسئلة: كيف تساعد أنماط الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات؟، وكيف تساهم وسائل الاتصال في اتخاذ القرار؟، وكيف تساهم وسائل الاتصال الإدارية في اتخاذ القرار؟. وطرحَت فرضية عامة فحواها أن الاتصال الإداري يساعد في اتخاذ القرار بدقة وموضوعية، كما طرحَت فرضيات جزئية: تساعد أنماط الاتصال الإدارية في عملية اتخاذ القرار، وتساهم وسائل الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار، تتضح مشاركة العاملين في اتخاذ القرار عبر قبول الإدارة لاقتراحاتهم.

يمثل العاملون في مؤسسة سولينغاز مجتمع الدراسة، وتم اختبار عينة من (60) مفردة بلغت 50% من جملة المجتمع، وبلغت نسبة الاستجابة 87%، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكون من بيانات شخصية للتعرف على الخصائص الديموغرافية للعينة وتضمنت أسئلة حول موضوع الدراسة مقسمة على ثلاث محاور.

وخلصت الدراسة إلى أن أنماط الاتصال الإدارية ومن بينها الاتصال النازل تساعد في اتخاذ القرار، وكذا وسائل الاتصال من بينها الوسائل الكتابية كالمصقات والتقارير وكذا الاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ القرار، بينما مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة اقتراحاتهم لأن مؤسسة سولينغاز لا تفتح المجال لمروسيها لاقتراح الحلول أو مناقشة القرارات التي تصدرها.

إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وإمكانية الحصول عليها.

وأكدت النتائج أهمية الاتصال بالنسبة للقرار الذي له تأثير ذو كبير، فهما يكملان بعضهما، خاصة أن القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات والبيانات اللازمة والتي تساعد على اتخاذ القرارات التي ستكون لا محالة قرارات رشيدة وعقلانية.

أوصت الدراسة بتنمية الاتصال من أسفل إلى أعلى، وأهمية إظهار الود والاحترام من المرؤوسين والاستماع لأرائهم ومناقشتهم دون انفعال.

4- الدراسة الخامسة: أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

هدفت دراسة الزبيدي (2018) إلى معرفة العلاقة بين أنماط الاتصال واتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في إدارة تعليم مكة المكرمة، من خلال الكشف عن علاقة أنماط الاتصال لدى قادة مدارس التعليم العام في إدارة تعليم مكة المكرمة باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر عينة البحث، أيضاً هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار بناء على متغيري المؤهل الدراسي والخبرة العملية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من جزأين، يمثل الجزء الأول أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، ويهدف لقياس مدى تطبيق وأهمية أنماط الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار أما الجزء الثاني فيمثل طرق عملية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وفق اختبار معامل ارتباط بيرسون واختبار (T).

من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي، فضلاً عن علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى للخبرة العملية، وأظهرت الدراسة وجود أنظمة وتعليمات متبعة في عملية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

بناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع المعلمين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك لتأكيد تعاونهم بهدف تعزيز إنتاجية عالية، وبتذليل المعوقات والعقبات التي تحول دون إحداث تأثير فعلي لعملية الاتصال بين القائد وباقي أعضاء الهيئة الإدارية والفنية المؤسسة، كما أوصت بإجراء دراسات أخرى عن موضوع أنماط الاتصال وعلاقته بعملية اتخاذ القرار على متغيرات أخرى.

5- الدراسة السادسة: دور الاتصال الرقمي في التعامل مع الأزمات في بيئة العمل لدى الموظفين بدولة الكويت.

هدفت الدراسة للكشف عن دور الاتصال الرقمي بالتعامل مع الأزمات في بيئة العمل لدى الموظفين بدولة الكويت، والكشف عن المعوقات التي يمكن أن تعترض الموظفين عند استخدام الاتصال الرقمي في التعامل مع الأزمات، تم تطوير قائمة الاستقصاء بهدف للكشف عن الاتصال الرقمي لدى الموظفين في التعامل مع الأزمات في بيئة العمل، وتم التحقق من خصائص المقاييس من صدق وثبات، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (180) من الموظفين، منهم (90) ذكور، و (90) إناث، وتم اختيارهم من العاملين في كلية الدراسات التجارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في العام 2024، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

تمثلت مشكلة الدراسة في استشعار الباحثة لأهمية استراتيجيات الاتصال الرقمي على حياة الموظفين وعلى تطوير مهاراتهم الوظيفية مثل سرعة الأداء وسرعة الوصول للمعلومة، وتبني تطبيقات الاتصال والحاسب الآلي، لذا رأت الباحثة ضرورة إجراء دراسة لطبيعة هذه الاستراتيجيات في الاتصال الرقمي وربطها بالأزمات في بيئة العمل لأن كليهما يمس الفرد ويؤثر على مستقبله واستقراره الاجتماعي، وهناك مجموعة أسئلة طرحتها الدراسة منها: ما مستوى استراتيجيات الاتصال الرقمي لدى الموظفين في دولة الكويت عند حدوث الأزمات من ناحية اجتماعية، ومن ناحية معرفية وثقافية؟، وما طبيعة المعوقات التي تواجه الموظفين عند الاتصال الرقمي وقت حدوث الأزمات؟.

كشفت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاتصال الرقمي ودور الموظفين في التعامل مع الأزمات في بيئة العمل سواء من ناحية اجتماعية ومعرفية وثقافية جاء بمستوى متوسط، كما جاءت المعوقات التي يعاني منها الموظفون في الاتصال الرقمي عند التعامل مع الأزمات

في بيئة العمل بمستوى "متوسط"، ولم يكن هناك فروق بين "الذكور والإناث" في الاتصال الرقمي سواء من الناحية الاجتماعية أو الثقافية، بينما كان هناك فروق لصالح الإناث في الاتصال الرقمي من ناحية معرفية، كما أشار الذكور إلى وجود معوقات أكثر في الاتصال الرقمي من الإناث. وبناء على نتائج الدراسة تم الخروج ببعض التوصيات منها ضرورة الاهتمام بالمؤسسات المختلفة بتطوير استراتيجيات الاتصال الرقمي الحديثة بحيث يستطيع الموظفون استخدامها بفعالية أكثر في حالة الأزمات في بيئة العمل.

2. 3 تعقيب على الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات الست على نقطة جوهرية وهي تناول الاتصال الإداري باعتباره عملية حيوية لتبادل وانتقال المعلومات من المستويات الإدارية المختلفة، سواء صعوداً (من العاملين إلى الإدارة)، أو هبوطاً (من الإدارة إلى العاملين)، أو أفقياً (بين العاملين في مختلف المستويات)، وتطرق هذه الدراسات لسؤال مهم وهو حول مدى فاعلية الاتصال في الاسهام في تحقيق الفعالية الإدارية، بمدى تأثيره على فاعلية وفائدة القرارات الإدارية وما تحدثه من تغيير إيجابي في أداء المؤسسة.

المنهج السائد من مثل هذه الدراسات هو المنهج الوصفي، لأنه يوفر عدة أدوات تحليل للظاهرة محل البحث، ويمكن الباحث من توصيفها القدر المطلوب، وأحياناً يستخدم منهج دراسة الحالة عندما يتم اختبار مؤسسة بعينها لتسليط الضوء عليها كمثال، وفي كل الأحوال يعتبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS هو الأداة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وعادة ما يستخدم الإحصاء الوصفي في التعامل مع بيانات الدراسة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) فضلاً عن التكرارات التي تتعلق بالصفات الديموغرافية للعينة.

هناك اتفاق بين هذه الدراسات على أن الاتصال الإداري يكون فعالاً حينما يكون هناك فرصة لانتقال أو تدفق المعلومات بين العاملين بالمؤسسة في مختلف الاتجاهات والمستويات، وهذا يقود لقرارات إدارية تتسم بالفعالية والتأثير على سياسات المؤسسة، بما يؤدي إلى الارتقاء بالأداء، وأن هذا الاتفاق بين العينات التي استهدفتها الدراسة بغض النظر عن نوع (جنس) العينة أو مؤهلاتها أو سنوات الخبرة، بينما كان رأيت دراسة "الزبيدي" (أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العينة وفقاً لمؤهلاتها العلمية وخبراتها العملية

من أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار الإداري، أي أن العينة لها موقف من تأثير أنماط الاتصال السائدة بالمؤسسة على القرار الإداري بين مختلف المستويات التعليمية للعينة وتبعاً لسنوات الخبرة لتلك العينة.

يمكن القول أن الدراسات التي تتعامل مع هذا الموضوع الذي يتناول "أثر الاتصالات الإدارية على القرار الإداري" تتفق على أن القرارات تكون ذات تأثير حاسم في الارتقاء بالأداء عندما يكون هناك اتصال نازل وصاعد وأفقي بين مختلف مستويات العاملين بالمؤسسة، بحث يجعل انتقال المعلومات بينها أمراً سهلاً.

2 . 4 الإطار النظري

عناصر الاتصال:

الاتصال عملية إنسانية مستمرة وتقتضيها ضرورة الحياة اليومية، ومن أبرز طرق الاتصال هو الكلام المنطوق والمكتوب، وهناك الإشارات المتعارف عليها في مجالات مختلفة مثل إشارات الصم والبكم وإشارات مكتوبة في لغة برايل التي يستخدمها فاقدو البصر، وهناك إشارات المرور.

واللغة عبارة عن رموز متفق على دلالتها ومعناها، تخضع لقواعد تنظم نطقها وكتابتها، وتختلف معانيها وتتنوع وفقاً لتركيباتها الرمزية أو الشكل، وتختلف اللغات في رموزها ودلالاتها، وهي تخضع للتغيير والتطوير مع مرور الزمن، وهذا بسبب تأثيرات ثقافية بفعل الاختلاط بين الشعوب والأمم التي تتباين لغاتها، فاللغة هي ماعون الثقافة والفكر، وكلما تباينت الثقافات يتوقع أن تختلف اللغة التي تخرج من جلاباب الثقافة.

والاتصال الإنساني يتكون من مجموعة عناصر وهي المرسل أو القائم بالاتصال أو صاحب الرسالة، والرسالة، والقناة التي يتم عبرها إرسال هذه الرسالة، ثم الهدف أو مستقبل الرسالة، بعدها يأتي الأثر الذي تحدثه الرسالة على المستقبل، وهو ما يسمى بالتغذية الراجعة، فالمرسل قد يكون فرداً أو جماعة أو منظمة، يرغب في نقل المعلومات إلى طرف آخر، أما الرسالة فهي نتاج عملية الصياغة وهي غالباً ما تحمل أكثر من مجرد الكلمات والألفاظ، حيث تحتوي على مشاعر كامنة، وتسمى القناة الناقلة للرسالة بـ"الوسيلة" أو الطريقة التي يتم من خلالها إيصال الرسالة، وقد تكون كلاماً وجهاً لوجه (اتصال مواجهي) أو عبر جهاز (هاتف) أو راديو أو تلفزيون أو وسيلة الكترونية أخرى، والهدف الذي تتجه أو توجه إليه الرسالة هو المستقبل وقد يكون فرداً أو جماعة أو منظمة، وبالتأكيد سيكون للرسالة تأثير على هدفها، وهذا بدور ينعكس مرة أخرى لمرسل الرسالة ويسمى الأثر الراجع أو التغذية العكسية (الرشيدي ، 2022 ، 421)

2 . 5 تعريف الاتصال والاتصال الإداري

من العبارة التي تشكل المسمى الذي يمثل جزءاً من عنوان الدراسة، وهو "الاتصال" يبدو أنها تشير إلى عملية تواصل أو ترابط وفق شروط محددة لغرض بعينه، وهي لا تخرج عن مفهوم التواصل الإنساني الذي يعتبر حاجة أساسية لعيش الإنسان في مجموعة أو مجتمع،

وهي من الفعل "Communicare" باللغة اللاتينية بمعنى "مشاركة"، وتأتي من الكلمة "Communis" التي تعني "مشارك" أو "عام"، والاتصال عملية تتكون من عدة عناصر "مرسل" أو مصدر و"رسالة" و"قناة" أو وسيط لنقل هذه الرسالة، و"مستقبل"، وهو الهدف النهائي للرسالة، وبعد ذلك يأتي عنصر "الأثر الراجع" أو ما يسمى بـ"التغذية العكسية" وهو أثر الرسالة على هدفها، سواء كان جمهور أو عاملين بمؤسسة أو حشد أو غير، هذا التعريف يمكن إسقاطه على مفهوم "الاتصال الإداري" الذي يحدث بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة أو الشركة، حيث يشكل ضرورة لتبادل أو انتقال المعلومات من مستويات إلى مستويات أخرى، فهو ابتداءً عملية إرسال واستقبال للمعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية، ويشترط لحدوثها مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد (نايفة، 2018، 257).

الاتصال الإداري هو عملية تلقائية وحتمية يفرضها وجود مجموعة العاملين داخل المؤسسة، حيث تقتضي الحاجة التواصل بينهم لإنجاز المهام أو الواجبات اليومية، وهذا يتطلب تواصلاً بين مختلف الأقسام والإدارات مع القيادة أو بين القيادة بالمؤسسة مع العاملين في هذه الإدارات والأقسام، وهي في جوهرها عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين هؤلاء العاملين من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم داخل المنظمة بصورة تحقق أهدافها، وقد يحدث ذلك وفق التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي (رويم، 2012، 51).

يرى (عودة، 1997، 81) أن تعريف الاتصال الإداري ليس أمراً سهلاً، لأن المفهوم يختلف باختلاف وتنوع جوانب العمليات الإدارية، فأحياناً يركز التعريف على الجانب السلوكي والاجتماعي، بينما يتم التركيز في أحياناً أخرى على الجوانب الاتصالية (اختيار وإرسال الرموز، أي اللغة، بما يعزز العملية الإدارية)، ويخلص "عودة" إلى أن الاتصال الإداري سلوك إنساني اجتماعي تبادلي يستخدم فيها المرسل بإرسال رموز لغوية مختلفة بهدف نقل أو توصيل معلومات وآراء وأفكار أو خبرات لطرف أو أطراف أخرى (مستقبل) بغرض الإعلام أو الحصول على استجابة أو تأثير على سلوكياتهم أو توجيهها على نحو ما للوصول إلى وحدة فكرية وفهم مشترك لموضوع الاتصال.

2. 6 أهداف الاتصال الإداري:

يمكن رصد طيف واسع من الأفكار التي تتمحور حول هدف الاتصال الإداري، ويمكن إيرادها على النحو التالي:

1- هدف الاتصال هو نقل المعنى، لأن الإنسان ينشغل خلال حياته بمحاولة فهم الآخرين وإتاحة المجال للآخرين لفهمه، وعندما يفشل الإنسان في تواصله هذا يحدث له فشل اجتماعي بل وتفكك في الشخصية، لذا يمكن القول إن الاتصال الإداري نشاط واجتماعي ونفسي داخل المنظمة يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيقها أهدافها، كما أنه يؤدي دوراً مهماً في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما أنه وسيلة مهمة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة بالمنظمة، ويسهم في إيصال التعليمات والأوامر للعاملين من رؤسائهم والتعرف على ردات الفعل (الختروشي، 2017، 340).

2- يرى (عبد الهادي، 2019، 40) أن هدف الاتصال الإداري هو التنسيق بين وحدات ومصالح المؤسسة للاستجابة لحاجات الأفراد داخلها، ونقل المعلومات والبيانات بطريقة منظمة عبر القنوات الاتصالية للمنظمة، ويساعد على تحديد مؤشرات الأداء وتوجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين، كما أن الاتصال الإداري داخل المنظمة يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتطوير ونمو المنظمة وتحقيقها النجاح، وهو في ذات الوقت وسيلة إرشادية ورقابية وتحقق تفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين.

3- يسعى الاتصال الإداري بالمؤسسة لتغيير اتجاهات وأنماط السلوك الوظيفي داخل المؤسسة، ويمكن من إجراء التواصل الفعال بين الرؤساء والعاملين مما يجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بالتوجيه والتدريب اللازمين، فضلاً عن ذلك فإن الاتصال الإداري يساعد على تنظيم وتنسيق العمل داخل المؤسسة، وهو شبيه الرسائل العصبية داخل الجسم وبدونها لا يمكن لها أن يعمل بشكل وظيفي وفعال (زغودي وسيوان، 2017، 15).

4- يرى كل من (دريدي وزرفاوي، 2021، 134) أن الاتصال الإداري يسهم في خلق وعي جمعي وتماسك داخل المنظمة فيما يختص بأهداف ومعايير واتجاهات المنظمة وعلاقتها ببقية المنظمات، كما يبلور الاتصال الإداري الاتجاهات والسلوكيات للعاملين ويرفع روحهم المعنوية مما يساعد على الارتقاء بالمنتجات الإنتاجية، ويعزز الولاء للمنظمة، ويساعد العاملين بالمنظمة على مواكبة التطورات والمستجدات التي تتعلق بعملهم،

ويجعل صناع القرار بالمنظمة على اطلاع دائم بتفاصيل العمل ما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة، وللاتصال الإداري دور في تخفيف أو امتصاص حالات عدم الرضا التي قد تظهر وسط العاملين بالمنظمة، ويشكل صمام أمان يمكن العاملين من إبداء وجهات نظرهم وآرائهم حول مختلف القضايا التي تتصل ببيئة العمل، فضلاً عن ذلك للاتصال الإداري دور في إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وسط العاملين، حيث يمكنهم من طرح أفكارهم واقتراحاتهم التي تسهم في الارتقاء بالأداء.

2. 7 أنواع واتجاهات الاتصال الإداري

للاتصال الإداري عدة أنماط أو أنواع، فهناك اتصال من الخارج، واتصال داخل المنظمة، فالأول يكون بين المنظمة ومؤسسات أخرى شبيهة أو نظيرة أو مع جمهور أو مستهلكين والنقابات، واتصال داخلي بين مختلف إدارات وأقسام المنظمة، وهذا يكون رأسياً من القيادة للعاملين أو العكس، واتصال أفقي وهو بين العاملين في الإدارات والأقسام بالمنظمة (العنزي، 2010، 18).

يتجه الاتصال داخل المنظمة من الأسفل للأعلى، ومن الأعلى للأسفل، ويأخذ الاتجاه الأفقي، فالاتصال الرأسي الصاعد يكون من المديرين بالأقسام والإدارات إلى المستويات الإدارية الأعلى وهي عادة عبارة عن تقارير وشكاوى وأفكار ومقترحات وتفاصيل عمل ومشاكل تتعلق بالأداء، كما تعتبر وسيلة لنقل المعلومات بشأن مستويات الإنجاز والمشاكل التنفيذية (بلال ويوسف، وبخيت، 2022، 298-299)، والاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عن النازل، حيث توفر للإدارة العليا الإحاطة بسير العمل، ويمثل نوعاً من التغذية العكسية أو أثر قرارات الإدارة وتوجيهاتها للعاملين، أما الاتصال الأفقية يكون بالمستوى الإداري الواحد، وعبرها يتم نقل وتبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات مما يحقق التنسيق والتعاون بينها (العنزي، 2010، 19)، هذا النوع من الاتصال يندرج ضمن ما يسمى بالاتصال الرسمي، أي تحكمه قواعد ولوائح ويحدث ضمن دائرة العمل اليومي والتفاعل المهني بين العاملين بالمنظمة في مختلف مستوياتها الإدارية، أما الاتصال غير الرسمي فهو يتم على أسس اجتماعية وإنسانية لتحقيق رغبات اجتماعية واقتصادية، وتعتبر جزءاً من واقع الحياة والتفاعل الإنساني وقد يكون لها مردود إيجابي يعزز الاتصال الرسمي، لكن قد

تكون ضارة بالمنظمة إذا تناولت الإشاعات والأقاويل وهذا يتطلب من المدراء أخذ الحيطة في التعامل معها (الزبيدي، 2018، 235).

لكن (عبد الهادي، 2019، 32-34) يرى أن الاتصال داخل المؤسسة إما إن يكون فردياً أو مؤسسياً، فالفردي يعني الاتصال بين شخصين باستقبال أو ارسال رسائل سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارج إطار الدوام، أما الاتصال التنظيمي فيعني به (عبد الهادي) الرسائل الاتصالية التي تتم في دائرة العمل في أقسام ووحدات المؤسسة المختلفة وهي تنقسم لاتصال رسمية وغير رسمية، فالرسمية إما أن تكون هابطة (من القيادة للعاملين) أو صاعدة (من العاملين للقيادة)، واتصالات جانبية أو أفقية، وهي الاتصال بين مستويات الإدارات والأقسام، وداخل القسم والإدارة.

2. 8 أساليب الاتصالات الإدارية

داخل المؤسسة تنتقل المعلومات والتوجيهات والأوامر الإدارية وفق أساليب اتصالية، فإما أن تكون عبر رسائل شفاهية، وكتابية ومصورة، وهذه وسائل لها القدرة على التوسع زمانياً ومكانياً (اليوسف، 2025، 2). من ناحية أخرى يرى (العنزي، 2010، 20-22) أن أساليب وطرق الاتصال الإداري تتمثل في الاتصال الشفاهي، أي عبر الكلمة المنطوقة بين المصدر والهدف، قائلاً إنه الأسلوب الأسهل والأقصر والأكثر شيوعاً بين طرق الاتصال، لكن عيبه أن المعلومات تتعرض للتحريف والتغيير وسوء الفهم، ومن أشكاله المحادثات الشخصية والمكالمات الهاتفية والاجتماعات والمؤتمرات. النوع الآخر هو الاتصال الكتابي ويستخدم بشكل أكبر في المؤسسات الكبيرة ومن أشكاله الاقتراحات والمذكرات والشكاوى والإحصاءات والتقارير. ويواصل (العنزي) في رصد أساليب الاتصال الإداري بالقول إن هناك اتصال غير لفظي واتصال بصري، فالاتصال غير اللفظي مثل الإيماءات الجسدية وعلامات أو إشارات الوجه والأصوات وتتميز هذه الطرق بالصدق لأنها عادة تكون تلقائية أو طبيعية، أما الاتصال البصري فهو عبارة عن الرسومات والمخططات، وهي مكتملة لما ذكر من أساليب أعلاه لأنها تتضمن أفكاراً يتم شرحها عبر الطرق السابقة، وهي قد لا تحتاج كلاماً، لذلك بإمكانها تجاوز حاجز اللغة، فيمكن لأي شخص فهم محتواها.

2. 9 معوقات الاتصال الإداري:

حينما تيمم الاعداد لعملية الاتصال بعناية فإن الرسالة تصل لهدفها وتحقق الغاية المرجوة منها، أما إذا لم تصل لهدفها أو تحقق الأثر المرجو فإن ذلك يسمى فشل الاتصال، ويكون وراء ذلك عوامل أو أسباب أعاققت الرسالة، وفي مجال الاتصال الإداري يسمى ذلك بمعوقات الاتصال، حيث تؤدي إلى منع وصول الرسالة أو تأخيرها أو حتى تحريفها أو تغيير محتواها (رويم، 2012، 53-56) وهي معوقات شخصية وبيئية وأخرى تنظيمية جاءت كما يلي:

أولاً: معوقات شخصية، وهي تلك التي ترجع للمرسل أو مستقبل الرسالة، وقد تحدث أثراً عكسياً بسبب الفروقات الفردية بين هذين العنصرين سواء كانت اختلافات عاطفية أو عقلية وهو ما يؤدي لاختلاف الاستجابة، كما يتسبب فقدان الثقة بين المرسل أو المصدر والمستقبل إلى الحد من فاعلية الرسالة.

1- معوقات تتعلق باللغة، يحدث ذلك عندما تكون اللغة غير مفهومة عند استخدام كلمات مبهمة أو مصطلحات متخصصة.

2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل، هذا يؤثر على عملية الاتصال ويقلل من فاعليتها، حتى بوجود الوسائل الحديث مثل الانترنت والهواتف، وهذا يشير إلى فعالية الاتصال المواجهي أو المباشر بين طرفي الاتصال.

3- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل يؤثر على الرسالة وهي في طريقها من المصدر للهدف، فقد تخضع للتغيير والتحريف المتعمد، سواء كانت حركة الرسالة رأسية من القيادة للعاملين أو العكس، إذا لم يكن هناك متابعة إدارية كافية تتأكد من سلامة قنوات الاتصال.

4- تمثل الفروقات الشخصية بين المرسل والمستقبل عائقاً في وصول مضمون الرسالة والحد من أثرها، وهذه الاختلافات قد تكون في القيم والعادات والتقاليد والخبرات والمشاعر والسلوكيات.

5- الحالة النفسية أو المزاجية لأي من المرسل أو المستقبل لها دور كبير في درجة التفاعل مع مضمون الرسالة، فالاستعداد النفسي ضروري في تحديد درجة الاستجابة لها، فأي قلق أو عدم ثقة أو ضعف تركيز قد يحد من تأثير الرسالة.

ثانياً: معوقات تنظيمية: ويمكن إجمال هذه المعوقات في تعدد المستويات الإدارية الذي يطيل أمد وصول الرسالة لهدفها، على جانب انعدام الهيكل التنظيمي الذي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة وحدود الصلاحيات والاختصاصات وعدم وضوح السياسة لدى الإدارة العليا بالنسبة للعاملين تحول دون تداخل الاختصاصات، وهو ما سيؤدي إلى تنامي الاتصال غير الرسمي الذي قد يغذي الشائعات والمعلومات المغلوطة.

ثالثاً: معوقات بيئية، ويقصد بها العوامل أو المشكلات التي تحد من فعالية الاتصال داخل المنظمة منها عوامل تتعلق بمكان العمل مثل انعدام التهوية المناسبة أو ارتفاع درجة الحرارة وضيق المكان، فضلاً عن طبيعة الجو النفسي الاجتماعي السائد في مكان العمل، وانعدام العدالة المهنية، مثل مظالم تتصل بالترقيات والحوافز

2. 10 القرار الإداري

القرار هو ذلك الاختيار الذي يتم بين اثنين أو أكثر، ويقصد به تحديد مسار بديل للعمل، أما القرار الإداري فهي إجراءات مبرمجة من تنظيم وإشراف وتحفيز تتعلق بمشكلات روتينية متكررة، وهو الوسيلة المعبرة عن مدى نجاح وفشل المؤسسة في استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة لها (جميل وأحمد، 2019)، ويرى الباحثان ان هناك عدة مراحل لاتخاذ القرار:

- 1- مرحلة تحديد المشكلة، وتعتبر الأهم أو الأخطر في عملية اتخاذ القرار، لأنها تقوم بالتشخيص الدقيق للموضوع، على المدراء معرفة المشكلة ولأسباب.
- 2- بعدها يجب الاهتمام بالمعايير التي يبنى عليها القرار مثل المواصفات والضمان والاعتمادية والتكلفة والجودة.
- 3- يجب على صناع القرار أو متخذيها أو يعطوا وزناً لكل معيار من المعايير التي يعتمدونها، هذه القيم أو الأوزان تمكنه من ترجيح المعايير مما يمكن من اتخاذ القرار بدقة.
- 4- على متخذ القرار وضع حلول بديلة وتطويرها، عند مواجهة معوقات أو قيود مالية أو أخرى تتعلق ببيئة العمل أو بالإدارة العليا خاصة عندما يكون الوقت عاملاً قد يسهم في تفاقم المشكلة.
- 5- على متخذي القرار دراسة هذه البدائل وتحليل والتعرف على إيجابيات وسلبيات كل بديل ونقاط القوة ونقاط الضعف فيه.

- 6- ثم يأتي دور الاختيار، بانتقاء البديل الأفضل بناء على عملية التحليل.
- 7- كل ما تم من عمل يتوقف على التنفيذ السليم لهذه البدائل، فقد تكون البدائل جيدة، لكن التنفيذ سيئاً فيأتي بنتائج سلبية.
- 8- وفي النهاية يتم تقييم فاعلية القرار، عبر التعرف على مدى إسهامه في تحقيق الهدف أو حل المشكلة، لأنه إذا اتضح من التقييم أن المشكلة ما تزال قائمة، فإن تساؤلات تبرز مثل: هل لم يتم تحديد المشكلة؟، أم لم تقيم البدائل بشكل صحيح؟، وغيرها من التساؤلات المرتبطة بمراحل اتخاذ القرار.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3. 1 مقدمة.

استخدمت الدراسة الاستبانه أداة لجمع البيانات، من خلال (16) عبارة موزعة على أربعة محاور، وتضمن كل محور أربع عبارات غطت موضوع البحث، تم تصميمها وفقاً لميزان ليكرت الخماسي، تناول المحور الأول (أنماط الاتصال الإداري (والمحور الثاني) فعالية الاتصال الإداري الرسمي)، (بينما المحور الثالث) فعالية الاتصال الإداري غير الرسمي (أما المحور الرابع فكان عن (عوامل تعزيز القرار الإداري) ، وتم استخدام عدة أدوات إحصائية في تحليل هذه البيانات ،حيث تم اللجوء الإحصاء الوصفي" المتوسط الحسابي والانحراف المعياري"، واستخراج النسب المئوية والتكرارات للبيانات الديموغرافية للعينة، وتم التحقق من الفرضيات باختبار الانحدار المزدوج، أما الاتساق الداخلي للاستبانه فتم عبر اختبار "ألفا كرونباخ"، .

ما يجدر قوله إن المتوسط الحسابي يبين مدى تركز القيم حول قيمة معينة، ولهذا المصطلح الرياضي دلالة في العلوم الاجتماعية بمعنى الرأي العام أو الاتفاق على رأي معين من قبل أفراد عينة الدراسة.

أما الانحراف المعياري فالهدف منه معرفة مدى تشتت الآراء (آراء العينة) عند الإجابة على السؤال أو العبارة التي يطرحها الاستبيان في خيارات العينة، وهو يوضح ما إذا كان هناك "تشتت صغير"، أي "اتفاق" أو "تشتت كبير" أي "عدم اتفاق"، لذا، كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل على ارتفاع درجة الاتفاق بين اجابات العينة حول العبارة، والعكس صحيح، وخلاصة ذلك :إنه كلما اقتربت قيم الانحراف المعياري من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على درجة الاستجابة من الخيارات الخمسة.

يستخدم "مقياس ليكرت" في الدراسات التي تحاول الوقوف على الآراء والانطباعات والسلوكيات لمجموعة من الاشخاص بسمات شخصية، ويتم تحليل هذه الآراء وحسابها احصائيا باستخدام قوانين احصائية مثل اختبار "تي" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية.

نشير إلى أنه إذا تساوى المتوسط الحسابي لعبارتين فإننا ننظر للانحراف المعياري، حيث تعتبر العبارة التي قيمة انحرافها المعياري أو تشتتها أقل سابقة الأخرى، أي تكون رتبته قبلها.

3. 2 ويكون تحديد اتجاه العينة (درجة الاستجابة) كما يلي:

(أكبر درجة - أقل درجة/ أعلى درجة)، أي في ميزان ليكرت الخماسي يكون كما يلي (5- $0.8=5/1$)، وبالتالي يكون اتجاه العينة على النحو التالي:

جدول رقم (1)

الاتجاه	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الفئة	4.2 - 5	3.4 - 4.2	2.6 - 3.4	1.8 - 2.6	1 - 1.8

ينبغي ملاحظة بعض الدلالات الإحصائية التالية:

- 1/ تحدد قيمة المتوسط الحسابي درجة الاستجابة على العبارة وفق الجدول أعلاه.
- 2/ تتناسب قيمة الانحراف المعياري عكسياً مع قيم المتوسط والقيمة الاحتمالية وقيمة (تي).
- 3/ كلما قلت قيمة الانحراف المعياري يعني اتفاقاً أكبر وسط العينة على الخيار الذي مالوا إليه من الخيارات الخمسة (درجات المقياس)، والعكس صحيح.

3. 3 اختبار الصدق:

لاختبار مدى موثوقية الاستبانة (Reliability)، أي مدى اتساقها داخلياً في عباراتها بالمحاور الأربعة تم إجراء اختبار "ألفا كرونباخ"، والجدول أدناه يوضح يعرض ذلك:

جدول رقم (2)

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025

م	المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	التقييم
1	أنماط الاتصال الإداري	4	.786	مقبول
2	فعالية الاتصال الإداري الرسمي	4	.683	مقبول
3	فعالية الاتصال الإداري غير الرسمي	4	.803	جيد جداً
4	عوامل تعزيز القرار الإداري	4	.881	جيد جداً
5	الجملة	16	.894	جيد جداً

من الجدول رقم (2) يلاحظ أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة للمحورين الأول والثاني "مقبولة" (0.786 و 0.683) وهي قراءة تجعل القيمة مرضية وكافية للقول بأن هناك موثوقية في عبارات المحورين، أما الثالث والرابع فقد كانت قيمتهما ألفا (0.803 و 0.881) فجاء التقييم "جيد جداً"، وقد بلغت القيمة الكلية للاختبار لجملة محاور الاستبانة (0.894)، وهو تقييم يدل على درجة عالية من الثبات، وكل ما ذكر يدل على اتساق كبير بين عبارات كل محور، حيث تزيد هذه القيمة عن الحد الأدنى المقبول وهو 0.6، وهذا يزيد الثقة في الاستبانة بأنها متسقة داخلياً، وبذلك يتحقق من خلال عباراتها الهدف الذي صممت من أجله.

الفصل الثالث النتائج والتوصيات

4. 1 تحليل النتائج
أ/ الخصائص الديموغرافية للعينة

1/ الجنس

جدول رقم (3)

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	11	12.5
أنثى	77	87.5
المجموع	88	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025
يبين الجدول (3) جنس أفراد العينة، حيث بلغت نسبة الذكور 12.5%، بينما الإناث 87.5%.

2/ العمر

جدول رقم (4)

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة %
أقل من 25 سنة	1	1.1
25-40 سنة	46	52.3
41-60 سنة	37	42.0
أكثر من 60	4	4.5
المجموع	88	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025
يعرض الجدول (4) فئات أعمار العينة، حيث بلغت نسبة الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) 1.1%، بينما الفئة (25-40 سنة) 52.3%، وهي نسبة طبيعية تفسرها أن أغلبية العاملين في مؤسسات التعليم من الشباب في هذه الفئة، وتتسق مع غلبة الفئة الشبابية على المجتمع السعودي، مع وجود فئة لا يستهان بها، وهي (41-60 سنة) تبلغ 42% وهؤلاء من أصحاب الخبرات في هذه المؤسسات، وتبلغ نسبة الفئة (أكثر من 60 سنة) 4.5%.

3/ المؤهل التعليمي

جدول رقم (5)

فئات المؤهل التعليمي	التكرارات	النسبة %
ثانوي	6	6.8
جامعي	66	75.0
فوق الجامعي	16	18.2
المجموع	88	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025
بالنظر للجدول رقم (5) للمؤهل التعليمي بلغت نسبة أصحاب المؤهل الثانوي من العينة 6.8%، والمؤهل الجامعي 75%، فيما بلغت نسبة المؤهل فوق الجامعي 18.2%، وتعتبر

النسبة الكبيرة لحملة المؤهل الجامعي وفوق الجامعي جيدة بالنسبة للاستبيان، حيث تعطي الإجابات قوة، لأن الاستجابة تكون قائمة على وعي أكبر من الفئات ذات المؤهل الأقل.
4/ الوظيفة:

فئات الوظيفة	التكرارات	النسبة %
مدير إدارة	7	8.0
مدير قسم	5	5.7
مدير	16	18.2
إداري	22	25.0
معلم	38	43.2
المجموع	88	100.0

جدول رقم (6)

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025
يعرض للجدول رقم (6) وظائف أفراد العينة، ومنه نقرأ نسبة مدراء الإدارات 8%/ ومدراء الأقسام 5.7%، بينما مديري المدارس 18.2%، والإداريين 25%، أما نسبة المعلمين 43.2%، وهذه التوزيع يبدو متناسباً مع عدد هذه الوظائف، حيث تظهر نسبة المعلمين كأكثر نسبة الإداريين بمصالح الوزارة، ثم مدراء المدارس.

5/ سنوات الخبرة

جدول رقم (7)

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من سنة	4	4.5
1 – 5 سنوات	17	19.3
5-10 سنوات	18	20.5
أكثر من 10 سنوات	49	55.7
المجموع	88	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025
يبين الجدول رقم (7) سنوات خبرة أفراد العينة، حيث بلغت نسبة الفئة التي تقل خبرتها عن سنة 4.5%، والفئة (5-1 سنوات) جاءت نسبتها 19.3%، بينما الفئة (10-5 سنوات) 20.5%، والفئة (أكثر من 10 سنوات) 55.7%، ويمكن القول أن ارتفاع نسبة الفئة (أكثر من 10 سنوات) يعزز الدراسة، لأن هؤلاء من أصحاب الخبرة الأكبر، وإجاباتهم قائمة على معرفة أكبر من غيرهم بالموضوع الذي طرحته الدراسة.

ب/ تحليل عبارات الاستبيان

4 . 2 المحور الأول

الجدول (8) يوضح نتيجة عبارات المحور الأول (أنماط الاتصال الإداري):

جدول رقم (8)

رقم	العبرة المقياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	جد اتصال بين المدير والعاملين (نازل)	.730	1.70	ضعيفة
2	لك اتصال بين العاملين والمدير (صاعد)	.775	1.80	ضعيفة
3	وفر اتصال إداري بين العاملين من نفس المستوى (أفقي)	.719	1.74	ضعيفة
4	يوجد اتصال إداري تفاعلي (ورش/اجتماعات) بين المدير والعاملين	.863	1.89	ضعيفة
	المجموع	460.	1.78	ضعيفة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025

تفسير نتائج الجدول (8) على النحو التالي:

بالنظر للجدول رقم (8) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة على التوالي (1.70) و(1.80) و(1.74) و(1.89)، وكلها تدل على درجة موافقة ضعيفة بين أفراد العينة على العبارات، وهو مؤشر على رفض أو الاعتراض على هذه العبارات. ونرى من قيمة الانحراف المعياري أن العينة على اتفاق قوي على هذا التوجه أو الاعتراض، وهذا يتجلى بشكل ظاهر عند النظر للقيمة الكلية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور.

4 . 3 المحور الثاني:

الجدول (9) يوضح نتيجة عبارات المحور الثاني (فعالية الاتصال الإداري الرسمي):
جدول رقم (9)

رقم	العبرة المقياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	تعتبر الاجتماعات أداة اتصال إداري فعال	.814	1.88	ضعيفة
2	هناك استخدام فعال للمراسلات المكتوبة بين العاملين بالمؤسسة	1.071	2.34	ضعيفة
3	التقارير الرسمية أداة اتصال فعال بالمؤسسة	.889	1.94	ضعيفة
4	تمثل الوسائل الالكترونية وسيلة اتصال فعالة بين العاملين	.695	1.50	ضعيفة
المجموع		628 .	91 1.	ضعيفة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025

تفسير نتائج الجدول (9) على النحو التالي:

بالنسبة للجدول رقم (9) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة على التوالي (1.88) و(2.34) و(1.94) و(1.50)، وكلها تدل على درجة موافقة ضعيفة بين أفراد العينة على كل عبارة، وهو دليل على رفض أو الاعتراض على العبارات، ومن قيمة الانحراف المعياري يبدو أن العينة متفقة بقوة على هذا الرأي أو الاعتراض، لكن في العبارة الثانية تشتت الآراء قليلاً بشأنها ولم يكن هناك اتفاق عليها شأن بقية عبارات المحور، وعند النظر للقيمة الكلية للمتوسط الحسابي نجد أن درجة الموافقة ضعيفة، لكن جملة قيمة الانحراف المعياري لعبارات المحور (0.628) تشير لاتفاق العينة على درجة الموافقة هذه.

4.4 المحور الثالث:

الجدول (10) يوضح نتيجة عبارات المحور الثالث (فعالية الاتصال الإداري غير الرسمي):
جدول رقم (10)

رقم	العبرة المقياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	المحادثات العفوية (بالمقصف والممرات مثلاً) ذات تأثير فعال إدارياً	.933	1.81	ضعيفة
2	المحادثات الهاتفية الشخصية وسيلة اتصال فعال بين العاملين	1.129	2.22	ضعيفة
3	الزيارات الاجتماعية تعتبر وسيلة اتصال إداري فعال	1.113	2.34	ضعيفة
4	وسائل الاتصال الاجتماعي لها تأثير إداري يتسم بالفعالية	.930	1.91	ضعيفة
المجموع		817 .	06 2.	ضعيفة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025

تفسير نتائج الجدول (10) على النحو التالي:

عند قراءة الجدول رقم (10) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة قد بلغت على التوالي (1.81) و(2.22) و(2.34) و(1.91)، وكلها تدل على ضعف درجة الموافقة بين أفراد العينة على كل عبارة، وهو يعبر عن رفض أو الاعتراض على هذه العبارات، إلا أنه ومن قيمة الانحراف المعياري يبدو أن العينة متفقة نسبياً على هذا الرأي أو الاعتراض (ليس اتفاقاً كبيراً)، ويتضح هذا في العبارتين الثانية والثالثة اللتان كانت قيمة الانحراف المعياري فيهما أكبر من (1.0) وهذا مؤشر على ضعف الاتفاق (الآراء بشأنهما)، أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور فنلاحظ أن درجة الموافقة فيها كانت ضعيفة.

4. 5 المحور الرابع

الجدول (11) يوضح نتيجة عبارات المحور الرابع (عوامل تعزيز القرار الإداري):
جدول رقم (11)

رقم	المقياس	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	الاتصال الإداري بين المدير والعاملين يوفر المعلومات للطرفين وبالتالي يدعم القرار الإداري		.724	1.57	ضعيفة
2	يخلق الاتصال الإداري الشفاف مزيداً من الثقة في قرارات المؤسسة		.787	1.55	ضعيفة
3	يعزز التدريب مهارات الاتصال الإداري وبالتالي يحسن القرارات الإدارية		.711	1.50	ضعيفة
4	تساهم التغذية الراجعة الفعالة في تحسين القرارات الإدارية		.710	1.45	ضعيفة
	الجملة		629 .	52 1.	ضعيفة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025

تفسير نتائج الجدول (11) على النحو التالي:

بالنسبة للجدول رقم (11) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة على التوالي (1.57) و(1.55) و(1.50) و(1.45)، وكلها تدل على ضعف درجة الموافقة بين أفراد العينة على هذه العبارات، وهو يؤكد رفض العينة أو اعتراضها على هذه العبارات، ويلاحظ أن العينة متفقة بقوة على هذا الرأي أو الاعتراض، ويتضح هذا من انخفاض قيمة الانحراف المعياري التي تقل كثيراً (1.0)، أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور فنلاحظ أن درجة الموافقة ضعيفة.

4. 6 ج/ التحقق من الفرضيات:

وضعت الدراسة فرضية أولية تفرعت منها فرضيتان، حيث تقول (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرار الإداري بوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية)، وهي هنا تمثل فرضية صفرية أو (H_0)، والفرضية الصفرية هي التي تعبر عن الوضع القائم أو الافتراض الأساس الذي يقول الباحث بصحته ما لم يثبت بالأدلة الإحصائية صحته، وقد انبثقت عن هذه الفرضية الأساسية فرضيتان فرعيتان تقول الأولى إنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية الرسمية وفاعلية القرار الإداري)، وتذهب الثانية للقول إنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية غير الرسمية وفاعلية القرار الإداري)، ومن خلال قراءة المضمون الرياضي الإحصائي للجدولين (12) و(13) سيتم التحقق من ذلك عبر اختبار معامل الارتباط "سبيرمان" أو Spearman Correlation حيث يستخدم عوضاً عن اختبار معامل ارتباط "بيرسون" Correlation Pearson لأن توزيع البيانات غير طبيعي، وقد تم التحقق بشكل أولي من توزيع البيانات عبر اختبار "شابيرو-ويلك" Shapiro-Wilk Test وتأكد أنها تتبع التوزيع غير الطبيعي.
الفرضية الأولى:

من الجدول رقم (12) وإذا طالعنا قيمة معامل سبيرمان والقيمة الاحتمالية P-value للعبارات الأربع في المحور الثاني يمكن القول إن قيمة معامل سبيرمان للعبارات تراوحت بين (0.178) كأدنى قيمة و(0.622) كأعلى قيمة، بقيمة احتمالية تتراوح بين (0.000.0) كأدنى قيمة و(0.097) كأعلى قيمة، يمكن القول إن العلاقة بين القرار الإداري والاتصالات الإدارية الرسمية تبدو قوية وذات دلالة إحصائية عالية، خاصة بالنسبة للعبارتين الأولى والثالثة، بينما العلاقة أقل قوة في العبارتين الثانية والرابعة ودلالاتها أقل منهما، وهذا في مجموعه يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري الرسمي وفعالية القرار الإداري، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونستنتج أن هناك علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين (الاتصالات الإدارية الرسمية وفعالية القرار الإداري).

جدول رقم (12)

جدول رقم (12)						
			تعتبر الاجتماعات أداة اتصال إداري فعال:	هناك استخدام فعال للمراسلات الورقية (المكتوبة) الخطابات (بين العاملين:	التقارير الرسمية أداة اتصال فعال:	تمثل الوسائل الإلكترونية وسيلة اتصال فعالة بين العاملين:
Spearman's rho	تعتبر الاجتماعات أداة اتصال إداري فعال:	Correlation Coefficient	1.000	.525**	.622**	.407**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	88	88	88	88
	هناك استخدام فعال للمراسلات الورقية (المكتوبة) الخطابات (بين العاملين:	Correlation Coefficient	.525**	1.000	.516**	.178
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.097
		N	88	88	88	88
	التقارير الرسمية أداة اتصال فعال:	Correlation Coefficient	.622**	.516**	1.000	.323**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.002
		N	88	88	88	88
	تمثل الوسائل الإلكترونية وسيلة اتصال فعالة بين العاملين:	Correlation Coefficient	.407**	.178	.323**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.097	.002	.
		N	88	88	88	88

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025

4 . 7 الفرضية الثانية:

من الجدول رقم (13) وعند النظر إلى قيمة معامل "سبيرمان" والقيمة الاحتمالية P-value للعبارات الأربع في المحور الرابع يمكن القول إن قيمة معامل سبيرمان للعبارات تراوحت بين (0.410) كأدنى قيمة و(0.654) كأعلى قيمة، مع قيمة احتمالية (0.000) لكل العبارات، لذلك يمكن القول إن العلاقة بين القرار الإداري والاتصالات الإدارية الرسمية تبدو قوية وذات دلالة إحصائية في أعلى درجات الارتباط، لجميع عبارات المحور، وهذا يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري غير الرسمي وفعالية القرار الإداري، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونستنتج أن هناك علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين (الاتصالات الإدارية غير الرسمية وفعالية القرار الإداري).

جدول رقم (13)						
		وسائل الاتصال الاجتماعي لها تأثير إداري يتسم بالفعالية:	الزيارات الاجتماعية تعتبر وسيلة اتصال إداري فعال:	المحادثات الهاتفية الشخصية وسيلة اتصال فعال بين العاملين:	المحادثات العفوية (أوقات الاستراحة والممرات مثلاً ذات تأثير فعال إدارياً:	
Spearman's rho	المحادثات العفوية (أوقات الاستراحة والممرات مثلاً ذات تأثير فعال إدارياً:	Correlation Coefficient	1.000	.477**	.410**	.419**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	88	88	88	88
	المحادثات الهاتفية الشخصية وسيلة اتصال فعال بين العاملين:	Correlation Coefficient	.477**	1.000	.483**	.608**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	88	88	88	88
	الزيارات الاجتماعية تعتبر وسيلة اتصال إداري فعال:	Correlation Coefficient	.410**	.483**	1.000	.654**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	88	88	88	88
	وسائل الاتصال الاجتماعي لها تأثير إداري يتسم بالفعالية:	Correlation Coefficient	.419**	.608**	.654**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	88	88	88	88

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021

د/ الاستنتاجات والتوصيات

. أولاً: الاستنتاجات:

- 1- أكدت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً أو علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية (الرسمية وغير الرسمية) وفاعلية القرار الإداري بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- 2- كما أكدت الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية الرسمية (مثل الاجتماعات والمراسلات الكتابية والتقارير والوسائل الالكترونية) وفاعلية القرار الإداري.
- 3- إلى جانب ذلك اتضح وبجلاء أن هناك علاقة إحصائية بين الاتصالات الإدارية غير الرسمية (مثل المحادثات العفوية بين الزملاء والمكالمات الهاتفية خارج إطار العمل والزيارات الاجتماعية والتفاعل بين وسائل التواصل الاجتماعي) وفاعلية القرار الإداري.
- 4- مما ورد من علاقة وتأثير الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي على فعالية القرارات الإدارية فإن الاتصال الإداري بين المدير والعاملين يوفر المعلومات للطرفين وبالتالي يدعم القرار الإداري، ويحقق ثقة أكبر في قرارات المؤسسة.
- 5- ويمكن القول إنه إذا ساد هذا الجو المهني داخل المؤسسة فسيكون هناك انتقال سلس للمعلومات من أعلى لأسفل والعكس وأفقياً داخل الأقسام والإدارات، وهذا يسهم بقدر كبير انجاز الاعمال ونجاعة القرارات.

ثانياً: التوصيات:

- 1- أن تعمل وزارة التعليم بالمملكة العربية على زيادة الوعي وسط العاملين في مرافق الوزارة سواء كانت الهيئات الإدارية التعليمية بالمناطق والمحافظات أو المدارس باختلاف مستوياتها بأهمية الاتصال داخل هذه المؤسسات لأنه يعزز دولا العمل ويسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- 2- على الهيئات التعليمية والمدارس معاهد التدريب والتأهيل التربوي التابعة لوزارة التعليم بالمملكة أن تهتم بتوفير المعلومة للعاملين في مختلف المستويات وتتأكد تنفيذ هذا الأمر عبر المتابعة.
- 3- أن تهتم الأجسام الإدارية بالشفافية في اتصالات داخل هذه المؤسسات لأن هذا يكسبها ثقة العاملين وبالتالي دعم سياساتها وتنفيذها بأقصى درجات التفاني.
- 4- على وزارة التعليم بالمملكة أن تولى أمر التدريب اهتماماً أكبر لأنه يسهل مهارات الاتصال لدى العاملين وبالتالي يكون له أثر إيجابي أكبر على القرارات الإدارية ويزيد من فعاليتها.
- 5- ينبغي أن تهتم المؤسسات المختلفة التابعة لوزارة التعليم بالتغذية الراجعة والعمل على قياسها وتتبع مساراتها لوضع اليد على مواضع الخل وإصلاحها، وهو ما يسهم في تجويد الأداء عبر القرارات الإدارية الفعالة القائمة على المعلومة الصحيحة.

المراجع:

- (1) أبو عون، محمد عبد الله (٢٠١٠م) تكنولوجيا المعلومات كأساس ومتطلب للتحديث الإدارية التعليمية: أفاق و تطوير، بحث مقدم إلى ملتقى (مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية : الاستراتيجيات - السياسات - الآليات) البحرين المنامة.
- (2) اشتوي، محمد عبد (٢٠١٣) دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة فرع غزة مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، ١٧ (٢) ٢٤٨-٢١٨

3) آل كردم مفرح (٢٠٢٠) دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (١٤)، ٢٥-١ باسبعين، وسام (٢٠١٦). ثورة تقنيات الاتصال الحديثة وتحدياتها الأردن عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. البعاوي،

4) موزي (٢٠١٩) دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣ (٢٤)، ٢٥-١ بلجلىح شهيناز (٢٠١٣) الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة - التجربة الجزائرية (رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

5) بن حليم، علي عبد الفتاح. "الإدارة الإلكترونية المتطلبات والمعوقات " مجلة المعرفة جامعة الزيتونة - كلية العلوم الإدارية والمالية - ترهونة ع٣ (٢٠١٦): ١٢٨ -

6) الدعيس عبد الكريم، ومحسن ناصر (٢٠١٨) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين). مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، (٨)، ١٣٥-١٠٣

7) سلمان ولد حمدون (٢٠٠٧) اللامركزية الإدارية ومساهماتها في التنمية المحلية، دراسة نشرت بتاريخ ٢٠٠٧/٨/٦ على الموقع: www.edarb.com

8) عبيد، مصطفى (٢٠٢١) دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.

9) عطير، ربيع شفيق (٢٠١٧) درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، (٦)

10) عمارية، عبد الحكيم، وسبتي، رشيدة (٢٠١٨) تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٣٥)، ٩٦٩ ٩٨٢

11) القاسم، نايف بن محمد عبد العزيز. (٢٠١٤) دور الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري الإدارة الخدمات الطبية، جامعة الملك عبد العزيز.

- (12) العوامل، نائل عبد الحافظ (٢٠٠٣م) نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، مج 5، ص ٢٤٩.
- (13) العنزي (2010) أثر الاتصالات الادارية في تحقيق الفعالية الإدارية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
- (14) العلي. تهاني (2022). واقع الاتصال الإداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم. مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية. (2). 137-158.
- (15) بلال ويوسف، وبخيت (2022). الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، دراسة على الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. (4) (1). 292-319.
- (16) بالعيد آمال (2015). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- (17) الزبيدي، وفاء (2018). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية. (19). 225-263.
- (18) اليوسف أمينة (2025). دور الاتصال الرقمي في التعامل مع الأزمات في بيئة العمل لدى الموظف بدولة الكويت. المجلة العربية للإدارة. (45) (5).
- (19) نايفة، (2018م) دور جودة الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الإداري لجامعة طرطوس من وجهة نظر الهيئة التعليمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج 16، العدد 2.
- (20) رويم (2012م) معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7.
- (21) عودة (1997) معوقات الاتصال الإداري في المنظمات: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مج 22، العدد 84.
- (22) الخنروشي (2017) أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، جزء 2، العدد 24.

- 23) عبد الهادي (2019) *فعالية الاتصال داخل المؤسسة*، رسالة ماجستير. جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
- 24) زغدودي وسيوان (2017) *الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية*، رسالة ماجستير. جامعة 8 ماي 1945.
- 25) دريدي ورزفاوي (2021) *نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر*، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، مج 7، العدد 2.
- 26) الرشيد (2022) *أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي*، بحث بكلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- 27) جميل وأحمد (2019) *أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية*، مجلة الدنانير، العدد 15

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي اتي المشارك في الاستبانة؛ السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أنا الباحثة ، أقدم لكم هذه الاستبانة التي تعتبر جزءاً من البحث ومن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة، وهي بعنوان (واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها في القرار الإداري في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية)، وذلك للتعرف على أثر الاتصال الإداري والدور الذي يلعبه في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، لأغراض البحث العلمي نرجو شاكركم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، مع العلم أن ما تدلي به من إجابات لن تستخدم إلا في الأغراض الأكاديمية الخاصة بالدراسة.

وتقبلوا شكري وتقديري

القسم الأول: البيانات الديموغرافية
أرجوا التكرم بوضع علامة (صح) في الخانة المناسبة لك :

	دون الثانوية	الجنس
	فوق الجامعي	
	أقل من 25 سنة	العمر
	25-40 سنة	
	41-60 سنة	
	أكثر من 60	
	ثانوي	المؤهل التعليمي
	جامعي	
	فوق الجامعي	
	مدير إدارة	الوظيفة
	مدير قسم	
	موظف	
	عامل	
	أقل من سنة	سنوات الخبرة
	1 - 5 سنوات	
	5-10 سنوات	
	أكثر من 10 سنوات	

القسم الثاني: محاور الاستبانة

فيما يلي مجموعة من المحاور تشتمل على عبارات عديدة، أرجو التكرم بتحديد درجة موافقتك بوضع علامة (صح) في الخانة المناسبة لك:

المحور الأول: أنماط الاتصال الإداري					
العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يوجد اتصال بين المدير والعاملين (نازل)					
هناك اتصال بين العاملين والمدير (صاعد)					
يتوفر اتصال إداري بين العاملين من نفس المستوى (أفقي)					
يوجد اتصال إداري تفاعلي (ورش/اجتماعات) بين المدير والعاملين					
المحور الثاني: فعالية أدوات الاتصال الإداري الرسمي					
العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تعتبر الاجتماعات أداة اتصال إداري فعال					
هناك استخدام فعال للمراسلات المكتوبة بين العاملين بالمؤسسة					
التقارير الرسمية أداة اتصال فعال بالمؤسسة					
تمثل الوسائل الالكترونية وسيلة اتصال فعالة بين العاملين					

المحور الثالث: فعالية الاتصال الإداري غير الرسمي					
العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحادثات العفوية (بالمقصف والممرات مثلاً) ذات تأثير فعال إدارياً					
1. المحادثات الهاتفية الشخصية وسيلة اتصال فعال بين العاملين					
1. الزيارات الاجتماعية تعتبر وسيلة اتصال إداري فعال					

					1. وسائل الاتصال الاجتماعي لها تأثير إداري يتسم بالفعالية
المحور الرابع: عوامل تعزز القرار الإداري					
العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. الاتصال الإداري بين المدير والعاملين يوفر المعلومات للطرفين وبالتالي يدعم القرار الإداري					
1. يخلق الاتصال الإداري الشفاف مزيداً من الثقة في قرارات المؤسسة					
1. يعزز التدريب مهارات الاتصال الإداري وبالتالي يحسن القرارات الإدارية					
1. تساهم التغذية الراجعة الفعالة في تحسين القرارات الإدارية					

قائمة الجداول:

التكرارات

Frequencies

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	11	12.5	12.5	12.5
أنثى	77	87.5	87.5	100.0
Total	88	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25	1	1.1	1.1	1.1
من 25-40	46	52.3	52.3	53.4
من 41-60	37	42.0	42.0	95.5
أكثر من 60 سنة	4	4.5	4.5	100.0

Total	88	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

المؤهل التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دبلوم	6	6.8	6.8	6.8
جامعي	66	75.0	75.0	81.8
فوق الجامعي	16	18.2	18.2	100.0
Total	88	100.0	100.0	

المهنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير إدارة	7	8.0	8.0	8.0
مدير قسم	5	5.7	5.7	13.6
مدير	16	18.2	18.2	31.8
إداري	22	25.0	25.0	56.8
معلم	38	43.2	43.2	100.0
Total	88	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من سنة	4	4.5	4.5	4.5
سنة-5 سنوات	17	19.3	19.3	23.9
5-10 سنوات	18	20.5	20.5	44.3
أكثر من 10 سنوات	49	55.7	55.7	100.0
Total	88	100.0	100.0	

اختبار ألفا كرونباخ المحور الأول Reliability

Case Processing Summary

	N	%
Valid	88	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أنماط الاتصال الإداري يوجد اتصال بين المدير والعاملين (نازل)	5.42	3.649	.593	.734
هناك اتصال بين العاملين والمدير (صاعد):	5.33	3.143	.760	.643
يتوفر اتصال إداري بين العاملين من نفس المستوى (أفقي):	5.39	3.918	.492	.781
يوجد اتصال إداري تفاعلي (ورش/اجتماعات) بين المدير والعاملين:	5.24	3.356	.548	.762

المحور الثاني Reliability

Case Processing Summary

	N	%
Valid	88	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.683	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعتبر الاجتماعات أداة اتصال إداري فعال: هناك استخدام فعال للمراسلات الورقية المكتوبة (الخطابات) بين العاملين: التقارير الرسمية أداة اتصال فعال: تمثل الوسائل الالكترونية وسيلة اتصال فعالة بين العاملين:	5.78	3.688	.630	.516
	5.32	3.438	.437	.656
	5.72	3.700	.535	.571
	6.16	4.894	.307	.703

المحور الثالث Reliability

Case Processing Summary

	N	%
Valid	88	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المحادثات العفوية (أوقات الاستراحة والممرات مثلاً) ذات تأثير فعال إدارياً: المحادثات الهاتفية الشخصية وسيلة اتصال فعال بين العاملين:	6.47	7.286	.502	.804
	6.06	5.870	.647	.740

الزيارات الاجتماعية تعتبر وسيلة اتصال إداري فعال: وسائل الاتصال الاجتماعي لها تأثير إداري يتسم بالفعالية:	5.93	5.903	.655	.735
	6.36	6.556	.685	.726

المحور الرابع Reliability

Case Processing Summary

	N	%
Valid	88	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الاتصال الإداري بين المدير والعاملين يوفر المعلومات للطرفين وبالتالي يدعم القرار الإداري:	4.50	3.701	.759	.840
يخلق الاتصال الإداري الشفاف مزيداً من الثقة في قرارات المنظومة:	4.52	3.586	.717	.859
يعزز التدريب مهارات الاتصال الإداري وبالتالي يحسن القرارات الإدارية:	4.57	3.582	.837	.811
تساهم التغذية الراجعة الفعالة في تحسين القرارات الإدارية:	4.61	3.964	.663	.876

جملة الاختبار (كل المحاور) Reliability

Case Processing Summary

	N	%
Valid	88	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0

Total	88	100.0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	16

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أنماط الاتصال الإداري يوجد اتصال بين المدير والعاملين (نازل)	88	1.70	.730
هناك اتصال بين العاملين والمدير (صاعد):	88	1.80	.775
يتوفر اتصال إداري بين العاملين من نفس المستوى (أفقي):	88	1.74	.719
يوجد اتصال إداري تفاعلي (ورش/اجتماعات) بين المدير والعاملين:	88	1.89	.863
فعالية أدوات الاتصال الإداري الرسمي:	88	1.88	.814
تعتبر الاجتماعات أداة اتصال إداري فعال:	88	2.34	1.071
هناك استخدام فعال للمراسلات الورقية المكتوبة (الخطابات) بين العاملين:	88	1.94	.889
التقارير الرسمية أداة اتصال فعال:	88	1.50	.695
تمثل الوسائل الإلكترونية وسيلة اتصال فعالة بين العاملين:	88	1.81	.933
فعالية الاتصال الإداري غير الرسمي:	88	2.22	1.129
المحادثات العفوية (أوقات الاستراحة والممرات مثلاً) ذات تأثير فعال إدارياً:	88	2.34	1.113
المحادثات الهاتفية الشخصية وسيلة اتصال فعال بين العاملين:	88	1.91	.930
الزيارات الاجتماعية تعتبر وسيلة اتصال إداري فعال:	88	1.57	.724
وسائل الاتصال الاجتماعي لها تأثير إداري يتسم بالفعالية:	88	1.55	.787
- 4 عوامل تعزز القرار الإداري:	88	1.50	.711
الاتصال الإداري بين المدير والعاملين يوفر المعلومات للطرفين وبالتالي يدعم القرار الإداري:			
يخلق الاتصال الإداري الشفاف مزيماً من الثقة في قرارات المنظومة:			
يعزز التدريب مهارات الاتصال الإداري وبالتالي يحسن القرارات الإدارية:			

تساهم التغذية الراجعة الفعالة في تحسين القرارات الإدارية: Valid N (listwise)	88	1.45	.710
---	----	------	------

اختبار سبيرمان المحور الثاني

Correlations

			تعتبر الاجتماعات أداة اتصال إداري فعال:	هناك استخدام فعّال للمراسلات الورقية المكتوبة (الخطابات) بين العاملين:	التقارير الرسمية أداة اتصال فعال :	تمثل الوسائل الإلكترونية وسيلة اتصال فعالة بين العاملين:
Spearman's rho	تعتبر الاجتماعات أداة اتصال إداري فعال:	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 88	.525** .000 88	.622** .000 88	.407** .000 88
	هناك استخدام فعّال للمراسلات الورقية المكتوبة (الخطابات) بين العاملين:	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.525** .000 88	1.000 . 88	.516** .000 88	.178 .097 88
	التقارير الرسمية أداة اتصال فعال:	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.622** .000 88	.516** .000 88	1.000 . 88	.323** .002 88
	تمثل الوسائل الإلكترونية وسيلة اتصال فعالة بين العاملين:	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.407** .000 88	.178 .097 88	.323** .002 88	1.000 . 88

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

المحور الثالث Correlations

			المحادثات العفوية) أوقات الاستراحة والممرات مثلاً (ذات تأثير فعال إدارياً:	المحادثات الهاتفية الشخصية وسيلة اتصال فعال بين العاملين:	الزيارات الاجتماعية تعتبر وسيلة اتصال إداري فعال:	وسائل الاتصال الاجتماعي لها تأثير إداري يتسم بالفعالية :
Spearman's rho	المحادثات العفوية) أوقات الاستراحة والممرات مثلاً (ذات تأثير فعال إدارياً:	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	1.000 . 88	.477** .000 88	.410** .000 88	.419** .000 88
	المحادثات الهاتفية الشخصية وسيلة اتصال فعال بين العاملين:	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	.477** .000 88	1.000 . 88	.483** .000 88	.608** .000 88
	الزيارات الاجتماعية تعتبر وسيلة اتصال إداري فعال:	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	.410** .000 88	.483** .000 88	1.000 . 88	.654** .000 88
	وسائل الاتصال الاجتماعي لها تأثير إداري يتسم بالفعالية:	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	.419** .000 88	.608** .000 88	.654** .000 88	1.000 . 88

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

ABSTRACT

The objective of this study is to ascertain the impact of administrative communications and their efficacy in administrative decisions, taking the "Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia" a case study, taking into account the administrative decisions informed by accurate information, contribute to the development of rational policies and the success of administrative decisions.

The study adopted a questionnaire as a primary data collection tool, which was distributed to a sample of the research community within the education sector (the regional and provincial bureaus and the schools). The findings indicated a statistical significance between formal and informal administrative communications and effective administrative decisions.

The study recommended that the Ministry of Education should prioritize the promotion of awareness regarding the significance of effective communication within its institutions, the provision of pertinent information to its employees, and the enhancement of transparency in communication process. The study also introduced other recommendations to improve and enhance the effectiveness of administrative communications in a timely manner, thereby leading to improved and more successful decision-making outcomes.

Title of the research

**The reality of administrative communications and
its effectiveness in the administrative decision
In the Ministry of Education in the Kingdom of
Saudi Arabia**

**/Prepared by the student
Maha Sulaiman Alsuhaimi
242000783**

Supervised by/ Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic year: 2024