

## الاتصالات الإدارية واقعها وفعاليتها في القرار الإداري بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية

مها سليمان السحيمي

ماجستير إدارة أعمال، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية  
Suhaimi.maha@gmail.com

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصالات الإدارية وفعاليتها في القرارات الإدارية تحديداً 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 تأثيراً وارتباطاً 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.

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

Maha Sulaiman Alsuhami

Master of Business Administration, Midocean University, Kingdom of Saudi Arabia  
Suhaimi.maha@gmail.com

### 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.

**Keywords:** Administrative Communications, Administrative Decisions, Ministry of Education.

## الفصل الأول

### المقدمة

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

منذ بدء الخلق، كان الإنسان دوماً يسعى للتواصل مع محيطه باستخدام وسائل تتوافق مع ظروف حياته وإمكاناته، بغرض تبادل المعرفة وتحسين حياته باستمرار؛ وتعتبر عملية الاتصال عنصراً أساسياً للقيام بوظائف الإدارة بكافة أشكالها، سواء التخطيط، أو التنظيم أو اتخاذ القرار أو الإشراف أو المتابعة أو حتى الرقابة؛ ويعتمد نجاح الأنشطة والأعمال بدرجة كبيرة على جودة الاتصال ومدى توافقه مع التوقيت المناسب.

وتلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في المؤسسات باعتبارها أكثر من مجرد وسيلة لتبادل المعلومات؛ بل هي عملية مترابطة تدعم التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام، الاتصالات الفعالة تُسهّم في نقل البيانات بدقة وفي الوقت المناسب، مما يعزز اتخاذ القرارات السليمة، وعزز عملية تدفق المعلومات، ومبادئ

الشفافية والثقة بين الإدارة والعاملين، كما أن قوة الاتصالات الإدارية تظهر بوضوح في تحسين كفاءة المنظمات ورفع مستوى كفاءتها على اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية. ويمكن القول إنه لا يمكن تجاهل أهمية الاتصالات في نجاح أي منظمة، فهي تعزز الانسجام الداخلي وتحسن تدفق المعلومات بين الأفراد، وهو ما يجعل القيادة قادرة على اتخاذ قرارات مدروسة ومؤثرة تعتمد على جودة الاتصالات داخل المؤسسة.

### مشكلة الدراسة

تعتبر الاتصالات الإدارية من الدعائم الأساسية التي تمكن المنظمة من الحصول على المعلومات الضرورية بفعالية ودقة، لأنها تمثل حجر الزاوية في بناء علاقات تفاعلية قوية تسهم بقدر كبير في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت والمكان المناسبين، ومن أبرز النقاط المتعلقة بهذا الموضوع تعتبر العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات تُعتبر الاتصالات الإدارية عنصرًا محوريًا في نجاح المنظمة، لما لها من دور في تحقيق الترابط والتناغم بين الوحدات المختلفة، كما أن تعميق الفهم والمعرفة يمثل حاجة إلى توسيع المعرفة بهذا الجانب المهم من الإدارة، ويعمل على تطبيقه بشكل عملي لتحسين الأداء بالمنظمة، ومن الضروري تقييم فعالية الاتصالات الإدارية الحالية بغرض فهم مدى استفادة العاملين بالمنظمة من نظم الاتصالات المطبقة داخل الوزارات، والتعرف على دورها في تحقيق الأهداف، ويجب مراقبة مستويات أداء الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات ورصد الإمكانيات لتعزيز دورها في اتخاذ قرارات استراتيجية عبر تحليل وتطوير الممارسات الاتصالية.

وبسبب أهمية هذا الموضوع وأثره الكبير في تحقيق الأهداف المؤسسية، يعتبر تحسين نظم الاتصالات الإدارية خطوة أساسية تسهم في رفع مستوى كفاءة المؤسسات الحكومية، كما أن الاتصالات الإدارية تشكل عاملاً لا غنى عنه في تفاعل القرارات الناجحة مع الموارد والإمكانات المتوفرة لدى المنظمة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة، في الدور الذي تلعبه الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات، في وقت تقل فيه الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية وبالأخص في وزارة التعليم، ولا شك أن الدراسة قد تفيد متخذي القرار في التعرف على ميزات الاتصالات الإدارية وإثراء المكتبة الأكاديمية، في وقت تقل فيه الدراسات في هذا المجال.

وفيما يلي بعض الأفكار التي تعرض أهمية الاتصالات الإدارية، على رأسها تسهيل تدفق المعلومات، فهي تساعد على انتقال وتدقيق المعلومات بسهولة بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل التعرف على

الأهداف والسياسات الخاصة بالمنظمة، إلى جانب ذلك تعمل على تعزيز عملية اتخاذ القرار، باعتبارها توفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، مما يجعل القادة قادرة على اتخاذ قرارات مدروسة وفاعلة، كما تسهم في تعزيز التنسيق، لأن الاتصالات الفعالة تعمل على تعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، وهو ما يزيد من فعاليتها، فضلاً عن ذلك للاتصال الإداري دور في بناء الثقة، ما يخلق منسوباً عالياً من الشفافية بين العاملين بالمنظمة، وهذا يعزز من التعاون ويرتقي بالأداء، وتساعد الاتصالات الإدارية على تسريع الاستجابة عبر التدفق السريع للمعلومات وهو ما يؤدي إلى اتخاذ إجراءات سريعة، تقلل الآثار السلبية لأي قرار تتخذه المنظمة. ومن الأمور المهمة التي ينبغي الإشارة لها أن الاتصالات الإدارية تعزز الثقافة التنظيمية بحيث تساهم في تعزيز القيم والمبادئ التي تريد المنظمة إشاعتها بين العاملين، وتعمل الاتصالات الإدارية على الارتقاء ببيئة العمل وتساهم في إشاعة روح التفاهم بين العاملين، وللاتصالات الإدارية أثر في القرار الإداري في مجال جمع المعلومات الضرورية، لأن هذه القرارات تحتاج معلومات دقيقة ووافية من مصادر مختلفة ومتعددة، فضلاً عن كل ذلك تلعب الاتصالات الإدارية دوراً في تحليل الخيارات، وتمكن من استشارة أصحاب الخبرة، وتقلل المخاطر فيما يتصل باتخاذ القرار، وتتيح فرص المشاركة في اتخاذ هذه القرارات عبر القنوات الاتصالية التي تتوفر بالمنظمة، كما أنها تتيح المجال لتقييم نتائج هذه القرارات وآثارها على المنظمة.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. معرفة العلاقة بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرار الإداري.
2. شرح العلاقة بين الاتصالات الإدارية غير الرسمية وتحقيق فاعلية القرار الإداري.
3. التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تحقيق فاعلية القرار الإداري في وزارة التعليم.
4. الوقوف على المشاكل التي تواجه الاتصالات الإدارية وتحد من فاعليتها في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
5. معرفة مفهوم الاتصال الإداري وأهم الوسائل والأنماط المستخدمة في وزارة التعليم بالمملكة.
6. وضع اليد على المشكلات التي تواجه العاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتوظيف قنوات الاتصال الحديثة بغرض المساعدة في إصدار القرارات المركزية في إدارات التعليم.

## تساؤلات الدراسة

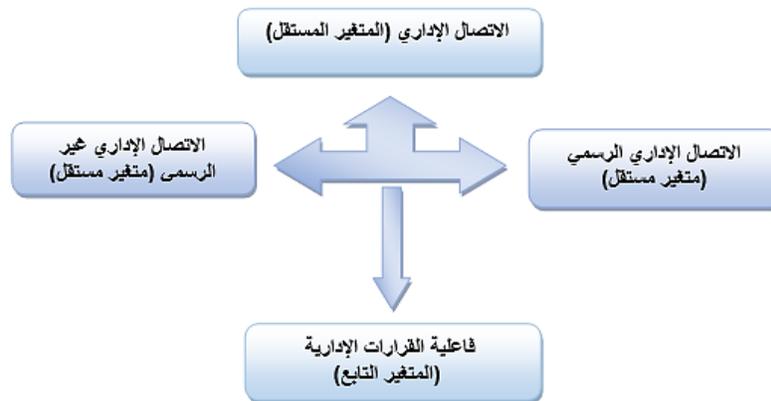
تطرح الدراسة تساؤلاً رئيساً، وهو: ما هو دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرار الإداري في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؟، ويتفرع منه سؤالان، وهما:

1. هل توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية الرسمية وفاعلية القرار الإداري في وزارة التعليم؟
2. هل توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية الغير رسمية وفاعلية اتخاذ القرار الإداري في وزارة التعليم؟
3. ما هي المشكلات التي تواجه العاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية عند توظيف قنوات الاتصال الحديثة بهدف تسهيل إصدار القرارات المركزية في إدارة التعليم.

## فروض الدراسة

تطرح الدراسة افتراضاً يقول إنه 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.



## متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية.
- المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية.
- المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الوظيفة - سنوات الخبرة).

## المنطلقات النظرية للدراسة

للتحديث 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:

- نموذج شانون وويفر (Shannon-Weaver Model): تعتبر هذه النظرية من أولى النظريات في مجال الاتصال، حيث تركز على الاتصال البسيط ويتكون من خمسة عناصر وهي المرسل "المصدر" والرسالة والقناة أو الوسيلة والمتلقي "الهدف"، والتغذية الراجعة أو العكسية.
- نظرية التواصل من خلال الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory) وتدرس كيفية علاقة الأفراد داخل الشبكات الاجتماعية وأثر هذه الشبكات على تدفق المعلومات.
- نظرية البنائية الاجتماعية (Social Constructivism) وتركز على عملية بناء الأفراد لمعانيهم وفهمهم من خلال التفاعل الاجتماعي.
- نظرية الأنظمة (Systems Theory) وتمثل المؤسسات أنظمة معقدة حيث تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض، وتؤكد على أهمية الاتصالات كعملية تسهم في تنسيق الأنشطة بين هذه المكونات لضمان إنجاز عمل المنظمة بطريقة فعالة.
- نظرية الاتصال التبادلي (Transactional Model of Communication) وهي تطرح فكرة ترى ضمن أن الاتصال عملية ديناميكية وتفاعلية مستمرة بين الأفراد.
- نظرية العلاقات العامة (Public Relations Theory) تدرس دور الاتصالات في بناء علاقات إيجابية بين مختلف الأطراف المعنية.
- نظرية إدارة المعرفة (Knowledge Management Theory) تهتم بطريقة نقل وتبادل المعرفة داخل المنظمة.

## المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي لعرض مفهوم الاتصال الإداري وتحليل أهم المتغيرات أيضاً تستخدم الدراسة منهج دراسة الحالة بهدف شرح العلاقات بين الاتصالات الإدارية وفعاليتها في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، كما تستخدم المنهج الإحصائي وذلك لتحليل البيانات الواردة في قوائم الاستبيان تطبيقاً على وزارة التعليم.

## 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.

## 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: ٢٠٢٤م.
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

### مقدمة:

يعرض البحث ست دراسات سعى الباحث قدر الإمكان أن تكون حديث الصدور، وغطت 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:

### 1. الدراسة الأولى: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق الفعالية الإدارية:

هدفت دراسة العنزي (2010) للتعرف على دور الاتصالات الإدارية 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 الإدارية.

تمثلت مشكلة الدراسة في رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات الاتصال الإداري في وزارة العدل وإظهار دور هذه النشاطات في توفير معلومات فاعلة للتوصل إلى قرارات إدارية فاعلة، لأن الباحث، الذي يعمل بالوزارة لسنوات يدرك أن هناك ضعفاً وارتباكاً في الاتصالات الإدارية في الوزارة.

استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، عبر عينة قوامها (125) مفردة، وتم تحليل الاستبانة باستخدام اختبائي الانحدار والتباين، ومن أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة أن أنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في الوزارة أسهمت في توفير معلومات بها خصائص تتميز بـ"التوقيت المناسب والدقة والشمولية والوضوح والمرونة وسهولة الحصول عليها"، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير لخصائص تلك المعلومات في أن القرارات الإدارية أصبحت فاعلة، بجانب ذلك كشفت نتائج الدراسة أن هناك فروقات في تأثير فاعلية الاتصالات الإدارية في مجال توفير معلومات تحقق التأثير الضروري للقرارات الإدارية في الوزارة تكمن أن تعزى للجنس، بينما لا توجد فروقات تعزى لعوامل أخرى مثل العمر والمؤهل الخبرة بالنسبة للعاملين بالوزارة في جوانب الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات.

أهم توصيات الدراسة أن على قيادة الوزارة أن تهتم بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين حتى تسهم في توفير معلومات ذات خصائص تمكن القرارات الإدارية أن تكون أكثر فاعلية، ومن توصيات هذه الدراسة أن تعمل الوزارة على تطوير وسائل الاتصالات الإدارية الشفاهية والكتابية والإلكترونية حتى تتوفر المعلومات المطلوبة، وأن يتم تدريب العاملين على تلك الوسائل بالقدر الذي يمكنهم من إتقانها بهدف المساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

## 2. الدراسة الثانية: واقع الاتصال الإداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم:

سعت دراسة العلي (2022) إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري الفعال في مدارس مديرية التربية والتعليم للكشف عن مدى تطبيق أخلاقيات المهنة، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات ومنها النوع والمؤهل والخبرة ونوع المدرسة على واقع الاتصال الإداري الفعال في المدارس الموجودة في مديرية التربية والتعليم لمعرفة إلى أي مدى تؤثر هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها للتواءم مع لما يستجد من تحديات.

وتتلخص مشكلة الدراسة في ملاحظة الباحثة لواقع المؤسسات التعليمية التي ينبغي أن تتمتع بمنهج اتصال إداري فعال وهادف كي تتمكن من تجاوز مشاكل عديدة تعيق العمل في هذه المؤسسات، باعتبار أن الاتصال الإداري الفعال يرفع من جودة المخرجات وحجمها، فضلاً عن ذلك يواجه مديرو المدارس تحديات ومشاكل منها أن القرارات غير فاعلة، فضلاً عن ذلك نجد أن الميزانيات المرصودة للتعليم قليلة مما يجعل القائمين على أمر هذه المدارس غير على أن يستفيدوا 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 توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس والعمر.. إلخ)؟ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ومجتمع الدراسة يتمثل في المعلمين في المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (300) مفردة.

تم إجراء التحقق من صدق محتوى الاستبانة عبر محكمين، وتم التحقق من صدق بناء الأداة أو الاستبانة عبر عينة استطلاعية، إلى جانب ذلك تم التحقق من ثبات الأداة عبر اختبار معامل بيرسون، وعبر اختبار ألفا كرونباخ.

ومن نتائج الدراسة اتضح أن مجالات الاتصال الإداري الفعال والتي أوردتها الاستبانة (فاعلية الاتصال الإداري ووسائل الاتصال الإداري والتغذية الراجعة) كانت كبيرة، ويعزى ذلك حسب العينة إلى أن المديرين يعلمون أهمية الاتصال الإداري الفعال بين العاملين في المدارس، وأهمية توافر القدرة على ممارسته لأنه مأخوذ من صفات إدارية مهمة وهي الخبرة والكفاءة والفاعلية، ولوعي المديرين للهدف من الاتصال الإداري الفعال بالمدارس. كما أوضحت النتائج موقف العينة من إتاحة الفرصة لبقية المدراء في وضع الخطط وحل المشكلات حيث يزيد الثقة المتبادلة. وكشفت الدراسة أن المديرين يعلمون أهمية وسائل الاتصال الحديثة ويحرصون على توجيه مهارات المعلمين نحو التطوير اللازم للتعامل المشاكل ورفع مستويات الجودة، وأشارت النتائج إلى أن المدراء يولون اهتماماً بالتقييم والتقويم ويدركون أهمية التغذية العكسية في الاتصال الإداري ليكون فاعلاً.

خلصت الدراسة لعدة توصيات أبرزها أن الاستمرار في تطبيق الاتصال الإداري لأنه يعزز جهود إدارات المدارس في تحقيق الأهداف المؤسسة، ويسهم في نشر ثقافة الاتصال الإداري بين المدراء والمعلمين من الجنسين.

### 3. 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 الوصول إلى نتائج تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، فضلاً عن معرفة معوقات تطبيق الاتصالات الإدارية في الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور.

كان هناك أسباب دفعت الباحثين إلى إجراء هذه الدراسة، منها قلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، ورغبتهم في سبر العلاقة بين الاتصالات الإدارية وتحقيق الفاعلية الإدارية. سعت الدراسة للإجابة على تساؤل رئيسي: ما دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في الصندوق القومي للمعاشات في ولاية غرب دارفور؟، وما إذا كان هناك علاقة بين الاتصالات بنوعيتها، الرسمية وغير الرسمية وفاعلية القرارات الإدارية بالصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور.

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

ومن أبرز نتائج الدراسة أن توجد علاقة بين الاتصالات الرسمية وفعالية القرارات الإدارية وسط العاملين بالصندوق، واتضح أنه كلما ازدادت الاتصالات الرسمية ازدادت فعالية القرارات. كما كشف الدراسة وجود علاقة بين الاتصالات غير الرسمية وفعالية القرارات الإدارية بين العاملين بالصندوق.

أوصت الدراسة باتباع الأساليب والمناهج العلمية الحديثة لمعرفة الاستغلال الأمثل للاتصالات الإدارية بهدف مواكبة التطور التقني، وأوصت بأن يولي الصندوق اهتماماً أكبر بتحليل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأن يعمل على تفعيل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بالصندوق حتى تكون القرارات الإدارية أكثر فاعلية. أوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى للتعرف على ما إذا كانت القرارات الإدارية الرسمية وغير الرسمية فاعلة أم لا.

### 4. 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.

تناقش الدراسة فكرة أهمية الاتصال كعملية حيوية في العمل الإداري لأنه يساهم في انسجام أداء العاملين بالمؤسسة، وهو ما يحقق وصول المعلومات من مختلف الإدارات والأقسام، باعتبار أن الاتصال مسؤولية إدارية بالدرجة الأولى، وحيوي في اتخاذ القرارات، لأن المعلومات تتحرك من أعلى إلى أسفل وبين الإدارة والعاملين، وأفقياً بين العاملين أنفسهم في مختلف المستويات.

طرحت الدراسة عدة أسئلة منها: كيف تساهم أنماط الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات؟، وكيف يكون لوسائل الاتصال دور في اتخاذ القرار؟، وكيف تساهم وسائل الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات؟ وطرحت فرضية عامة فحواها أن الاتصال الإداري يساعد في اتخاذ قرارات تتميز بالدقة والموضوعية. يمثل العاملون في مؤسسة سولينغاز مجتمع الدراسة، وتم اختبار عينة من (60) مفردة شكلت نصف مجتمع الدراسة، وبلغت نسبة الاستجابة 87%، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت من بيانات شخصية للتعرف على الخصائص الديموغرافية للعينة وتضمنت أسئلة حول موضوع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن أنماط الاتصال الإدارية تساعد في اتخاذ القرار، وأن وسائل أخرى من بينها الوسائل الكتابية كالمطبوعات والتقارير والاجتماعات تساعد في اتخاذ القرار، بينما مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة اقتراحاتهم لأن مؤسسة سولنغاز لا تعطي مرؤوسيهام فرصة لتقديم اقتراحات أو مناقشة القرارات التي تصدر عنها.

وأكدت النتائج أهمية الاتصال بالنسبة للقرار الذي له تأثير كبير، خاصة أن هذا القرار يتوقف على مقدار ودقة المعلومات والبيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات التي ستكون لا محالة قرارات رشيدة وعقلانية.

أوصت الدراسة بتعزيز الاتصال من أسفل إلى أعلى، وأنه ينبغي إظهار التقدير والاحترام للعاملين في المستويات الدنيا والاستماع لآرائهم ومناقشتهم بشأنها.

**5. 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 دراسة 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 الموجودة 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 بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي، فضلاً عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى للخبرة العملية، وأظهرت الدراسة وجود أساليب وتوجيهات يتم اتباعها عند اتخاذ القرار من قبل مدراء المدارس والقيادات التعليمية في مكة.

بناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع المعلمين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك لتأكيد تعاونهم بهدف الوصول إلى إنتاجية كبيرة، وبحل المشكلات التي تعيق تحقيق تأثير فعلي لعملية الاتصال بين القائد وباقي أعضاء الهيئة الإدارية والفنية، كما أوصت بإجراء دراسات أخرى عن أنماط الاتصال وعلاقته بعملية اتخاذ القرار وتأثيره على متغيرات أخرى.

#### 6. 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 العاملين من الجنسين، وتم الاختيار من العاملين في كلية

الدراسات التجارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في العام 2024، وتم استخدام المنهج الوصفي.

تمثلت مشكلة الدراسة في إدراك الباحثة أهمية استراتيجيات الاتصال الرقمي في حياة العاملين بالمؤسسات وأثره على تطوير مهاراتهم الوظيفية مثل سرعة الأداء والوصول 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 المهني 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 هي المعوقات التي تواجه الموظفين عند الاتصال الرقمي عندما تحدث أزمة أو مشكلة؟

كشفت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاتصال الرقمي ودور الموظفين في التعامل مع الأزمات في بيئة العمل سواء من الناحية الاجتماعية والمعرفية والثقافية، فضلاً عن المعوقات التي يعاني منها الموظفون في الاتصال الرقمي عند التعامل مع الأزمات في بيئة العمل جاء 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 أن الذكور يقولون بوجود معوقات أكثر في الاتصال الرقمي من الإناث. ووفقاً لنتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالمؤسسات المختلفة بتطوير استراتيجيات الاتصال الرقمي الحديثة بحيث يستطيع الموظفون استخدامها بفعالية أكثر في حالة الأزمات في بيئة العمل.

### 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 الإسهام 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 إن 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.

## 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 وتنوع وفقاً لتركيبتها 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 إلكترونية 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).

#### 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 "مشترك" أو "عام". يجدر القول أن الاتصال 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 جمهوراً 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 العاملين بالمؤسسة، لأنه ينبغي أن يتواصلوا فيما بينهم للقيام بالمهام اليومية، وهذا يتطلب تواصلًا بين مختلف الأقسام والإدارات مع قيادة المؤسسة أو بين القيادة والعاملين، وهو في جوهره عملية تبادل للمعلومات بين هؤلاء العاملين من أجل إيجاد فهم مشترك

تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التعاون تسمح بقيامهم بنشاطهم داخل المنظمة بصورة تحقق أهدافها، وقد يحدث ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي (رويم، 2012، 51).

يرى (عودة، 1997، 81) أن تعريف الاتصال الإداري ليس أمراً سهلاً، لأن هذا المفهوم يختلف باختلاف العمليات الإدارية، فأحياناً يركز التعريف على الجانب السلوكي والاجتماعي، بينما يتم التركيز في أحياناً أخرى على الجوانب الاتصالية (اختيار وإرسال الرموز)، ويخلص "عودة" إلى أن الاتصال الإداري سلوك إنساني اجتماعي تبادلي يستخدم فيها المرسل رموز لغوية مختلفة بهدف نقل معلومات وأفكار لطرف آخر (مستقبل) بغرض الإعلام أو إحداث تأثير على سلوكياتهم بغرض توجيهها على نحو ما للوصول إلى فهم مشترك لموضوع الاتصال.

#### أهداف الاتصال الإداري:

يمكن إيجاد عديد من الأفكار التي تتمحور حول هدف الاتصال الإداري، ويمكن إيرادها على النحو التالي:

1. الاتصال يهدف لنقل المعنى، لأن الإنسان يسعى خلال حياته إلى فهم الآخرين ويمكن الآخرين من فهمه، وعندما يفشل الإنسان في تواصله هذا يحدث له فشل "اتصال" بل وتفكك في صفات الشخصية، لذا يمكن القول إن الاتصال الإداري نشاط واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة يساعد على نقل المفاهيم والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق الوحدة داخلها وبالتالي تحقيقها أهدافها، كما أنه يؤدي دوراً مهماً في توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة وأيضاً تغييره، كما أنه طريقة مهمة لتنفيذ الأعمال والأنشطة بالمؤسسة، ويسهم في إيصال التعليمات والتوجيهات للعاملين من رؤسائهم والتعرف على التغذية العكسية (الختروشي، 2017، 340).

2. يرى (عبد الهادي، 2019، 40) أن الاتصال الإداري يسعى إلى التنسيق بين وحدات ومصالح المؤسسة لهدف الاستجابة لحاجات الأفراد داخلها، ونقل المعلومات بطريقة مرتبة عبر القنوات الاتصالية داخلها، ويساعد على تعريف معايير الأداء وترشيد السلوك الفردي والجماعي للعاملين، كما أن الاتصال الإداري داخل المؤسسة يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل جيد وتطوير والنهوض بالمنظمة كي تحقق النجاح، وهو في ذات الوقت وسيلة توجيهية ورقابية وتحقق تفاعل بين القيادة وبقية العاملين.

3. يسعى الاتصال الإداري لتغيير اتجاهات السلوك الوظيفي وأنواعه داخل المؤسسة، ويمكن من إجراء التواصل الفعال بين القيادة والعاملين مما يجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بالتوجيه والتدريب

الكافيين، فضلاً عن ذلك فإن الاتصال الإداري يساعد على تنظيم العمل داخل المؤسسة، وهو شبيه بالرسائل العصبية داخل جسم الإنسان وبدونها لا يمكن لها أن يعمل بشكل وظيفي وفعال (زغدودي وسيوان، 2017، 15).

4. يرى كل من (دريدي وزرفاوي، 2021، 134) أن الاتصال الإداري يساهم في خلق وعي جمعي ووحدة داخل المؤسسة فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها على جانب علاقتها ببقية المؤسسات، كما يشكل الاتصال الإداري الاتجاهات والسلوكيات للعاملين ويرفع من روحهم المعنوية مما يساهم بالارتقاء بمستوى الإنتاجية، ويقوي الولاء وسط العاملين للمنظمة، ويساعد هؤلاء العاملين على مواكبة التطورات والمستجدات التي تتعلق بعملهم، ويجعل صناعات القرار بالمنظمة على اطلاع دائم بتفاصيل العمل ما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة، وللارتقاء 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 تساهم في الارتقاء بالأداء.

#### 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 ومع النقابات العمالية المهنية، واتصال داخلي بين مختلف إدارات وأقسام المؤسسة، وهذا يكون رأسياً من القيادة للعاملين أو العكس، واتصال أفقي وهو بين العاملين في الإدارات والأقسام بالمنظمة (العززي، 2010، 18).

الاتصال داخل المنظمة يتجه من الأسفل للأعلى، ومن الأعلى إلى الأسفل، ويكون في أفقياً، فالارتقاء الرأسي يكون من المديرين بالأقسام والإدارات متجهاً إلى المستويات الإدارية الأعلى وهي عادة عبارة عن تقارير أو شكاوى أو مقترحات أو مشاكل تتعلق بالعمل، كما تعتبر وسيلة لنقل المعلومات بشأن الأداء والمشاكل التنفيذية (بلال ويوسف، وبخيت، 2022، 298-299)، والاتصالات الصاعدة بذات أهمية عن الهابطة، حيث توفر للإدارة/القيادة العليا معلومات عن سير العمل، ويشكل تغذية عكسية أو أثر راجع على قرارات الإدارة وتوجيهاتها للعاملين، أما الاتصال الأفقي يكون داخل المستوى الإداري، ومن خلاله يتم نقل وتبادل المعلومات بين هذه الأقسام والإدارات بالقدر الذي يحقق التنسيق والتعاون بينها (العززي، 2010، 19)،

وهذا النوع من الاتصال يندرج ضمن ما يسمى بالاتصال الرسمي، أي تحكمه قواعد ولوائح ويكون ضمن دائرة العمل اليومي والتفاعل بين العاملين بالمؤسسة في مختلف مستوياتها الإدارية، أما الاتصال غير الرسمي فهو يتم على أسس اجتماعية لتحقيق رغبات اجتماعية أو اقتصادية، وتعتبر جزءاً من واقع الحياة والتفاعل المعتاد وقد يكون لها أثراً إيجابياً يدعم الاتصال الرسمي، لكن قد تكون ضارة إذا تناولت الإشاعات وهذا يتطلب من المدراء الحذر في التعامل معها (الزبيدي، 2018، 235).

لكن (عبد الهادي، 2019، 32-34) يرى أن الاتصال داخل المؤسسة إما أن يكون فردياً أو مؤسسياً، فالفردي يعني الاتصال بين شخصين باستقبال أو إرسال رسائل سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه، 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.

#### أساليب الاتصالات الإدارية:

تنتقل المعلومات والتوجيهات والأوامر الإدارية داخل المؤسسة وفق أنماط اتصالية، فإما أن تكون شفاهة، أو كتابية، وهذه وسائل لها القدرة على الامتداد في المكان والزمان (اليوسف، 2025، 2). من ناحية أخرى يرى (العززي، 2010، 20-22) أن أساليب وطرق الاتصال الإداري تتمثل في الاتصال الشفاهي بين المصدر والهدف، قائلاً إنه الأسلوب الأسهل والأقصر والأكثر شيوعاً بين طرق الاتصال، لكن عيبه أن المعلومات تتعرض للتحريف وسوء الفهم، ومن أشكاله المحادثات الشخصية والمكالمات الهاتفية والاجتماعات والمؤتمرات. النوع الآخر هو الاتصال الكتابي ويستخدم بشكل أكبر في المؤسسات الكبيرة ومن أشكاله المقترحات والمذكرات والشكاوى والإحصاءات والتقارير. يواصل (العززي) في رصد أساليب الاتصال الإداري بالقول إن هناك اتصال "غير لفظي واتصال بصري"، فالاتصال غير اللفظي مثل الإيماءات الجسدية (حركات الجسم) وعلامات أو إشارات الوجه والأصوات، وتتميز هذه 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.

## معوقات الاتصال الإداري:

حينما يتم الإعداد لعملية الاتصال بعناية فإن الرسالة تصل لهدفها وتحقق الهدف المرجو منها، أما إذا لم تصل لهدفها فإن هذا يسمى "فشل الاتصال"، ويكون وراء ذلك عوامل أو أسباب تسبب في إعاقة الرسالة، وفي مجال الاتصال الإداري يسمى ذلك بمعوقات الاتصال، حيث تؤدي إلى منع وصول الرسالة أو تأخيرها وأحياناً تحريفها أو تغيير محتواها (رويم، 2012، 53-56) وهي معيقات شخصية وبيئية وأخرى تنظيمية جاءت كما يلي:

• أولاً: معوقات شخصية، وهي تلك التي ترجع لمصدر الرسالة "المرسل" أو هدفها "المستقبل"، وقد تحدث أثراً عكسياً بسبب الاختلافات الفردية بين هذين المكونين سواء كانت اختلافات عاطفية أو عقلية وهو ما يؤدي لتباين في مستوى الاستجابة، كما يتسبب في فقدان الثقة بين المرسل أو المصدر والمستقبل إلى إضعاف فاعلية الرسالة.

1. مُعيقات تتعلق باللغة، يحدث ذلك عندما تكون اللغة غير مفهومة عندما يتم استخدام كلمات مبهمة أو مصطلحات ذات طابع تخصصي.

2. البعد المكاني بين المرسل والمستقبل، هذا يؤثر على عملية الاتصال ويقلل من فاعليتها، حتى بوجود الوسائل الحديث مثل الإنترنت 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 المرسل إلى الهدف، فقد تخضع للتغيير والتحريف، سواء كانت الرسالة 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 وإضعاف أثرها، وهذه الاختلافات قد تكون في القيم والعادات والتقاليد والخبرات والمشاعر.

5. الحالة النفسية أو المزاجية للمرسل أو المستقبل لها أثر كبير في مستوى التفاعل مع الرسالة، فالاستعداد النفسي ضروري في تحديد مستوى الاستجابة، فالقلق وفقدان الثقة أو ضعف التركيز قد يقلل تأثير الرسالة.

• ثانياً: معيقات 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 تطور الاتصال غير الرسمي الذي قد يعزز الشائعات والمعلومات غير الصحيحة.

• ثالثاً: معوقات بيئية، ويقصد بها المشكلات التي تضعف أثر الاتصال داخل المؤسسة 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

### 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 أن هناك عدة مراحل لاتخاذ القرار:

1. مرحلة تحديد المشكلة، وهي المرحلة الأهم في عملية اتخاذ القرار، لأنها تقوم بتحليل الدقيق للموضوع، وينبغي على المدراء معرفة المشكلة والأسباب.
2. بعدها يجب الاهتمام بالمعايير التي يبني عليها القرار مثل المواصفات والضمانات والتكلفة ومستوى الجودة.
3. يجب على متخذي القرار أن يحددوا 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 مالية أو مشاكل أخرى تتعلق ببيئة العمل أو القيادة العليا وذلك عندما يكون الوقت عاملاً قد يسهم في تطور المشكلة.
5. على متخذي القرار دراسة هذه البدائل وتحليلها إضافة إلى التعرف 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 نهاية المطاف يتم تقييم فاعلية القرار، من خلال التعرف على مدى تحقيقه الهدف أو حل المشكلة، لأنه إذا اتضح من التقييم أن المشكلة ما تزال موجودة، فإن هناك تساؤلات مثلما إذا كان قد تم تحديد المشكلة أصلاً المشكلة، أم ما إذا كان قد تم تقييم البدائل بشكل صحيح أم لا، وغيرها من التساؤلات المرتبطة بمراحل عملية اتخاذ القرار.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### مقدمة

استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً 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 للاستبانة فتم عبر اختبار "ألفاكرونباخ".

ما يجدر قوله إن المتوسط الحسابي يبين مدى تمركز 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 إجابات 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 الأشخاص بسمات شخصية، ويتم تحليل هذه الآراء وحسابها إحصائياً باستخدام قوانين إحصائية 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 رتبها قبلها.

ويكون تحديد اتجاه العينة (درجة الاستجابة) كما يلي:

(أكبر درجة - أقل درجة / أعلى درجة)، أي في ميزان ليكرت الخماسي يكون كما يلي (5/1-5 = 0.8)، 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.

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 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 قيمتا 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 الرابع: النتائج والتوصيات

### • تحليل النتائج

#### أ. الخصائص الديموغرافية للعينة:

##### 1. الجنس:

جدول رقم (3): (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025)

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

يبين الجدول (3) جنس أفراد العينة، حيث بلغت نسبة الذكور 12.5%، بينما الإناث 87.5%.

##### 2. العمر:

جدول رقم (4): (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025)

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

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): (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025)

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

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:

جدول رقم (6): (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025)

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

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 الإداريون بمصالح الوزارة، ثم مدراء المدارس.

### 5. سنوات الخبرة:

جدول رقم (7): (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025)

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

يبين الجدول رقم (7) سنوات خبرة أفراد العينة، حيث بلغت نسبة الفئة التي تقل خبرتها عن سنة 4.5%، والفئة (1-5 سنوات) جاءت نسبتها 19.3%، بينما الفئة (5-10 سنوات) 20.5%، والفئة (أكثر من 10 سنوات) 55.7%، ويمكن القول إن 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:

#### المحور الأول:

الجدول (8): يوضح نتيجة عبارات المحور الأول (أنماط الاتصال الإداري) (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025)

رقم	العبارة - المقياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	يوجد اتصال بين المدير والعاملين (نازل)	.730	1.70	ضعيفة
2	هناك اتصال بين العاملين والمدير (صاعد)	.775	1.80	ضعيفة
3	يتوفر 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

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.

#### المحور الثاني:

الجدول (9): يوضح نتيجة عبارات المحور الثاني (فعالية الاتصال الإداري الرسمي) (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025)

رقم	العبارة - 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 الإلكترونية وسيلة اتصال فعالة بين العاملين	.695	1.50	ضعيفة
	المجموع	628.	91.1	ضعيفة

تفسير نتائج الجدول (9) على النحو التالي: بالنسبة للجدول رقم (9) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 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.

### المحور الثالث:

الجدول (10): يوضح نتيجة عبارات المحور الثالث (فعالية الاتصال الإداري غير الرسمي) (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025)

رقم	العبارة	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

تفسير نتائج الجدول (10) على النحو التالي: عند قراءة الجدول رقم (10) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 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.

## المحور الرابع

الجدول (11) يوضح نتيجة عبارات المحور الرابع (عوامل تعزيز القرار الإداري) (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025)

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

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.

## 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 بالمملكة العربية السعودية)، وهي هنا تمثل فرضية صفرية أو (H<sub>0</sub>)، 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 للإحصائي 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 "شايفرو-ويلك" Shapiro-Wilk Test وتأكد أنها تتبع التوزيع غير الطبيعي.

جدول رقم (12) - المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025

		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

### 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) 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).

### الفرضية الثانية:

من الجدول رقم (13) وعند النظر إلى قيمة معامل "سبيرمان" والقيمة الاحتمالية P-value للعبارة الأربعة في المحور الرابع يمكن القول إن قيمة معامل سبيرمان للعبارة تراوحت بين (0.410) كأدنى قيمة و(0.654) كأعلى قيمة، مع قيمة احتمالية (0.000) لكل العبارة، 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) - المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2025

		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	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

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

1. أكدت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً أو علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية (الرسمية وغير الرسمية) وفعالية 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 الإلكترونية) وفعالية 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) وفعالية 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 يساهم بقدر كبير بإنجاز الأعمال 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 ويساهم 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 وتحقق 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 يصقل 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 الخلل وإصلاحها، وهو ما يساهم في تجويد الأداء عبر القرارات الإدارية الفعالة القائمة على المعلومة الصحيحة.

### المراجع

1. أبو عون، محمد عبد الله (٢٠١٠م) تكنولوجيا المعلومات كأساس ومتطلب للتحديث الإداري التعليمية: أفاق وتطوير، 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) -٢١٨-٢٤٨.
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)، ١-٢٥ باسبعين، وسام (٢٠١٦).
4. موزي (٢٠١٩) دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣ (٢٤)، ١-٢٥ بلجيلح 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 ومساهمتها في التنمية المحلية، دراسة نشرت بتاريخ ٢٠٠٧/٨/٦ على الموقع: www.edarb.com

8. عبید، 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. (٢٠١٦) دور الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري الإدارة الخدمات الطبية، جامعة الملك عبد العزيز.
12. العواملة، نائل عبد الحافظ (٢٠٠٣م) نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، مج 5، ص ٢٤٩.
13. العنزى (2010) أثر الاتصالات الإدارية 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. الختروشي (2017) أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات اللببية، 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.