



الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية

دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة- بلدية الأبيار

**Administrative Communication And Its Impact on the Effectiveness Of
Administrative Decisions: A Field Study On Public Educational Institutions
Al-Abyar Municipality-**

د. فوزي سعد نجم البدري ، جامعة بنغازي، ليبيا.

د. عبدالسلام محمد عبدالحفيظ ، د. عيسى رمضان محمد مخلوف

جامعة بنغازي، ليبيا.

تاريخ الإرسال: 2020/08/11	تاريخ القبول: 2020/08/16	تاريخ النشر: 2020/09/01
الملخص		الكلمات المفتاحية
<p>هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار. وتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لتحقيق هدفها المنشود، وتستخدم وسيلة الاستبيان كأداة لتجميع البيانات، وتستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات. وقد كشفت نتائج الدراسة، بشكل عام، أنه يوجد تأثير لأبعاد الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مجتمع الدراسة. كما بينت أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية متوسطاً إلى حد ما. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين العملية الاتصالية في المدارس قيد الدراسة.</p>		<p>الاتصالات؛ فاعلية القرارات، التعليم؛ بلدية الأبيار؛ ليبيا.</p>
Abstract		Keywords
<p>This study aimed to identify the impact of administrative communication in achieving the effectiveness of administrative decisions of school principals in primary and secondary education in Al-Abyar municipality. The study adopts the descriptive analytical approach as a method to achieve its desired goal, and uses the questionnaire method as a tool for data collection, and uses the (SPSS) in data analysis. The results of the study revealed, in general, that There is an effect of the dimensions of administrative communication on the effectiveness of administrative decisions in the study community. It also showed that the level of effectiveness of administrative decisions is average. The study recommended the necessity of improving the communication process in the schools under study.</p>		<p>Communication; Effectiveness of Decisions; Education; Al-Abyar Municipality; Libya.</p>
JEL Classification Codes : M1 ; M10 ; M12 ; M15		

المؤلف المرسل: فوزي سعد نجم البدري، الإيميل: Fawzi_sd@yahoo.com

1. مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً غير مسبوق في مجالات الاتصالات وإستخداماتها في المؤسسات التعليمية التي تسعى لتحقيق أرقى مستويات التعليم، وقد إنعكس ذلك على تيسير أساليب التعلم بدون التقيد بحدود المكان والزمان. وأصبحت الأعمال الإدارية لدى المدراء في الوقت الحالي تزداد تعقيداً، ويرجع ذلك إلى نمو حجم المؤسسات التعليمية وصعوبة عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بسبب المؤثرات التي تحيط بعملية إتخاذ القرارات والمعوقات التي تحيط بالاتصال المتبادل بين هذه المؤسسات. فعملية إتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها. وهي لا تقل أهمية عن باقي العمليات الإدارية الأخرى لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

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

وتحتاج عملية إتخاذ القرارات الإدارية إلى قدرة المدير على الحصول على معلومات دقيقة لبناء قرار سليم لمواجهة المشاكل الإدارية، فالاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا الأمر، فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة وسائل الاتصالات في مؤسساتها، وتحدد ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه، ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة تقنيات وأنماط الاتصالات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن إتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لإتخاذ القرار الأفضل.

كما أن نجاح المنظمات وتقدمها في الوقت الحالي، مرتبط بنوعية القرارات وفعاليتها لمواجهة التحديات التي تواجهها عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي لا يقوم بها إلا من يمتلك المعلومات المهمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Padulova & Gazova, 2016).

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

وتقول نوران أوز في سياق تأكيده على أهمية الاتصالات في هذا الصدد: "إن الاتصالات هي العنصر الرئيسي للتفاهم مع الآخرين في الحياة. والاتصالات ضرورة لا غنى عنها لإتمام عملية التفاهم بين الأفراد فيما بين بعضهم البعض، وبين الأفراد والمنظمات، وبين المنظمات والأفراد، وبين المنظمات والمنظمات. وهذا ما يُساعد في نهاية المطاف على تحسين التفاهم بينهم جميعاً" (Oze, 2018, p. 7).

1.1. إشكالية الدراسة:

إن الاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة لها تأثير كبير على فعالية "القرارات الإدارية بالمؤسسات التعليمية"، وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح، ووضع الحلول المناسبة لها، فعملية إتخاذ القرارات الإدارية تعتمد على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب، وعليه فإن عدم قدرة الاتصالات الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبتين يمثل عائقاً أمام عملية إتخاذ القرارات الإدارية لدى المدراء.

وتمّ لا شك فيه تعاني المؤسسات التعليمية في ليبيا بشكل عام من قلة الوعي بمفهوم الاتصال بشكل عام وهذا ما أكدته التقارير السنوية الصادرة من وزارة التعليم، ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحثون مع بعض مديري المدارس ببلدية الأبيار، حيثُ تبينَ ضعف استخدام الاتصالات الإدارية وقلة إمكانيات الاتصالات المستخدمة، كما تبين أنه لا يوجد وعي كافٍ بمفهوم الاتصالات الإداري، وذلك قد يؤثر سلباً على فاعلية القرارات الإدارية.

وعليه فإننا نسعى من وراء هذا الدراسة إلى التأكيد على أهمية الاتصالات الإدارية من أجل نجاح عملية إتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى توصيات بعضها والتي من بينها دراسة (هزير و وآخرون، 2019)، والتي حثت الباحثون على التوجه لإجراء دراسات مستقبلية دورية للتعرف على أهمية الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية، وكل ذلك يبين لنا بأن الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة (الأنماط، الوسائل) قد تكون أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، وانطلاقاً من صياغة مشكلة الدراسة قام الباحثون بطرح التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار؟

1.2. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على مستوى الوعي بالاتصالات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار؛

- التعرف على مستوى فاعلية القرارات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار؛

- التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار؛

1.3. فرضيات الدراسة:

استناداً على ما ورد في مشكلة الدراسة وأهدافها، يُمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

● الفرضية الرئيسية:

- (تؤثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار).

ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى H1: تؤثر أنماط الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار.

- الفرضية الثانية H2: تؤثر وسائل الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار.

4.1. أهمية الدراسة:

أن أهمية هذه الدراسة تنبع من إنّها في الجزء النظري تقوم بدراسة الاتصالات الإدارية بشكل عام بهدف توضيح وتوفير الفهم العميق لها باعتبارها من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري، كما أنّها في جزئها العملي تقوم بمحاولة إيجاد أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، ومن ثمّ طرح توصيات يؤمل أنّ تستفيد منها إدارة المؤسسات التعليمية الأخرى لمواجهة المشاكل التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

5.1. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المديرين بمدارس التعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، ولم تتناول بقية العاملين الآخرين.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، وذلك نظراً لحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة للباحثين.

- الحدود الموضوعية: ركّزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مُتغيّرات الاتصالات الإدارية التي شملت (الأنماط، الوسائل)، وعلى مُتغير فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، دون أخذ مُتغيّرات أخرى لها علاقة بالاتصالات الإدارية.

- الحدود الزمنية: تمّ إجراء هذه الدراسة عام 2020.

2. الإطار النظري للدراسة:

يعتبر الاتصال الإداري العمود الفقري في عمل أي مؤسسة تعليمية، وذلك أن أي مؤسسة مهما كان توجهها ونوع نشاطها تحتاج دوماً لفاعلية وكفاءة وسائل وأنماط الاتصالات الإدارية يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتبادلها بين مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، وبالتالي يستطيع المدراء التنسيق مع العاملين والتأثير في سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال والأمثل، كما يلعب الاتصال

الإداري دوراً جوهرياً في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بشكل مرن وفي الوقت المناسب، إذ عن طريقه يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

1.2. الاتصالات الإدارية:

-**تعريف الاتصال لغةً:** إن كلمة الاتصال في أصلها كلمة إنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communise ومعناها الشيء المشترك، كما تعني ذات الشيء في لغة الإنجليزية، أما في اللغة الفرنسية فكلمة Communique تعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي، أما في اللغة العربية فكلمة الاتصال تعني البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء، أي أبلغه إياه كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء (المزاهرة، 2012، ص 31).

-**تعريف الاتصالات الإدارية:** هي عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية" (العجمي، 2010، ص 265)، وكذلك قد عرفها (باشري وآخرون، 2017، ص 227) "بأنها تهتم أساساً بنقل المعلومات والبيانات من فرد لآخر داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي أصبحت من الوسائل الهامة للمديرين لنقل توجيهات الإدارة إلى المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة".

1.1.2. أهمية الاتصالات للمدير: وتمثل أهمية عملية الاتصالات للمديرين فيما يلي (باشري وآخرون، 2017، 227-228):

- أن القدرة على الإنجاز تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يسعى إلى تحقيقها المدير في نطاق عمله.
- تمثل الاتصالات جزء كبير من وقت المدير وبالتالي لا بد من ضرورة رفع كفاءتهم في هذه العملية.
- تعتبر الاتصالات هي الوسيلة لتنمية الروح التعاونية والجماعية وبالتالي تضافر الجهود الفردية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

- أن وسائل الاتصال يمكن الاعتماد عليها لإحداث تغيير أو تطوير في سلوك الأفراد وأعمال المنظمة.
2.1.2. خصائص الاتصال الفعال في المؤسسة: تتمثل خصائص الاتصال الفعال فيما يأتي (لكريني، 2014، ص 21):

أ. **الدقة:** من خلال الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أو قاصرة أو غير كافية أو مبهمه أو مبالغ فيها.
ب. **الوضوح:** من خلال تجنب سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى، لتفادي إهدار الجهد والمال والوقت.
ج. **الإيجاز:** فالاتصالات الإدارية الجيدة ينبغي أن تكون مختصرة، كي تنجز الكثير بكلمات قليلة، والإيجاز لا يعني بالضرورة وحصراً كتابة جمل قصيرة أو حذف تفاصيل ضرورية، بل يعني جعل كل كلمة من الكلمات هادفة وذات مغزى.

د. النشاط: من خلال اعتماد أسلوب يبنى على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز من خلال اختيار الكلمات والجمل هذا الأسلوب يجعل الاتصال بعيداً عن الفوضى، وقابلاً بقوة للاستذكار.

3.1.2 وسائل الاتصالات الإدارية:

وتنقسم وسائل الاتصال التي تستعملها المؤسسة لضمان السير الحسن إلى (عبادي، 2018، ص 73):

- وسائل الاتصال المكتوبة: الكتابة هي الوسيلة الأولى للاتصالات الداخلية 20% من رسائل المؤسسات لا تزال تمر عبر وسائل الاتصال المكتوبة، والكتابة تحول التزامات الاتصالات (نشر المعلومات، ونقل الأوامر، ونشر النتائج) في المناسبات الاتصالية، ومن الوسائل الاتصالية المكتوبة التي تستخدمها المؤسسة نجد: النشرات، لوحة الإعلانات، المجلة الداخلية، التقارير، المذكرة.
- وسائل الاتصال الشفوية: الاتصال الشفوي هو الاتصال الأكثر سرعة في المؤسسة، والاتصال الشفوي يمكن أن يستخدم بطريقة حرفية ويمكن كذلك بطريقة منظمة (اجتماعات، مقابلات، الهاتف... الخ).
- وسائل الاتصال الإلكترونية: تتمثل في الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تهدف لتسهيل تبادل المعلومة على الفور، ومن هذه الوسائل نجد: الأنترنت، البريد الإلكتروني.

4.1.2 أنماط الاتصالات المستخدمة: لا تختلف نوعية اتجاهات الاتصالات بالمدارس عن نوعيتها في أي

مؤسسة حكومية أخرى، ولكن يرجع الاختلاف إلى العوامل التنظيمية بالمؤسسة.

وبشكل عام تصنف اتجاهات الاتصالات إلى ثلاثة أنواع:

- اتصالات في اتجاه الهابط أو من أعلى إلى أسفل.
- اتصالات في اتجاه الصاعد أو من أسفل إلى أعلى.
- اتصالات في اتجاه الأفقي.

2.2 . إتخاذ القرار: تعتبر عملية إتخاذ القرارات الإدارية من أهم جوانب العمل الإداري، ونظراً لأهميتها فهناك من

يُماثلها بالإدارة، أي أن الإدارة تتمثل في عملية إتخاذ القرارات فهي جوهر وظيفة المدير، باعتبارها أحد الأدوار الرئيسية التي يمارسها عند أداء الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة، إذ نجد كل منها يتصل بوضوح بالقرارات المتخذة من طرفه، وبدون هذه القرارات لا يمكن للعمليات الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد.

1.2.2 مفهوم إتخاذ القرار: عرفه حنفي وأبو فحف نقلاً عن (بالعيد، 2015، ص 8) بأنه: "عملية اختيار

بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".

2.2.2. أنواع القرارات: وتصنف القرارات في المؤسسة إلى عدة أنواع حيث نجد:

- قرارات مبرجة: هي قرارات ذات طبيعة روتينية تعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل، والمدير لا يحتاج جهد ووقت وتفكير فهو يعتمد على الإجراء والقاعدة والسياسة، فالإجراء هو سلسلة من الخطوات المترابطة مثل إجراءات التوظيف، والقاعدة سهلة التطبيق وثابتة مثل القواعد التي تطبق على الأفراد العاملين الذين يتغيرون عن العمل، والسياسة تضع مؤشرات لصانع القرار مثل سياسة التوظيف من الداخل أو الخارج. (الربيعاوي وعباس، 2015، ص 46).

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

3.2.2 مراحل عملية إتخاذ القرار: يمكن تحديد مراحل عملية إتخاذ القرار في النقاط التالية (الأشهب، 2015، 6-8):

- تشخيص المشكلة وتحديدتها: ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها وإتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأها.

- جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن إتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك مؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

- تحديد البدائل المتاحة وتقييمها: ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير -متخذ القرار- وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار البتاءة، مما يساعد على تصنيف البدائل المختلفة وترتيبها لاختيار الفضل من بينها.

- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً

لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

* تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

* اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

* قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

- * درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- * درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد المحدد للحصول على النتائج المطلوبة.
- * مدى ملامة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- * القيم وأنماط السلوك وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- * المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- * كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

- **متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:** ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ بما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في إتخاذ القرار.

4.2.2. إتخاذ القرارات في الميدان التربوي: أنواع متخذي القرارات في الميدان التربوي سواء كان مدير

مدرسة أو وكيل أو معلم أو مشرف تربوي وطريقة كل نوع في إتخاذ القرارات (الأشهب، 2015، 11-12):

- **المتسرع:** يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيراً بالمعلومات.
- **المسالمة:** يلجأ هذا النوع من متخذي القرار إلى فعل أي شيء لتجنب إتخاذ أي قرار ويفضل أن يقوم شخص آخر بذلك بدلاً عنه لكي يجنبه المخاطرة.
- **المحقق:** يتصف هذا النوع بكونه كثر الشكوك وعديم الثقة بالآخرين الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه، ومن هنا فإنه يلجأ إلى استكشاف جميع الأمور وسؤال من هم حوله قبل أن يتخذ القرار.
- **الديمقراطي:** ميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة وهو قرار مبني على إجماع الفريق وتأيبده.
- **صاحب قرار لآخر لحظة:** يتصف هذا النوع بعدم الإقدام والمبادرة على إتخاذ القرارات عند ما يكون لديه متسع من الوقت للقيام بذلك، بل يعتمد إلى تأخر القرار لأي سبب كان إلى أن يصبح تحت ضغط معين.

-المتردد: لا يستطيع هذا النوع عادة أن يصدر قراراً نهائياً فمجرد إصداره قراراً ما لا يلبث أن يغيره.

-العاطفي: يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره، وهو ما يدفعه إلى احترام مشاعر الآخرين والاستناد إلى آرائهم ليصدر قراره.

5.2.2. منظومة الاتصال وعلاقتها بإتخاذ القرار في المؤسسة:

يرى البعض بأن عملية الاتصال أشبه بالدورة الدموية في حياة الكائن البيولوجي من زاوية الدور الذي يقوم به الاتصال في التأثير على سلوك الأفراد والموظفين داخل التنظيم، إذ يقوي الروح المعنوية، والشعور بالانتماء إلى الجماعة والاندماج فيها، حيثُ يساعد الاتصال الرئيس الإداري على توجيه الأفراد إلى أهداف المؤسسة، وشرح برامج العمل لهم، ومختلف الأساليب الضرورية للقيام بالأعمال المسندة إليهم، وهو بذلك يتعرف على الصعوبات التي تعترضهم، وبالتالي يسهل عليه حل المشكلات في وقتها.

يشكل الاتصال أحد المداخل الرئيسية لعملية صنع القرار وترشيده، وبالتالي فهو ضمان استقرار المؤسسة وتطورها، وهو الشرط أو الحلقة المفقودة في كثير من المؤسسات (سرير، 2012، ص 90).

إن علاقة الاتصال بإتخاذ القرار تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعالته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على كوارها وتصرفاتهم وسلوكهم.

إن المطالب التي يحملها نظام الاتصال من البيئة الاجتماعية والاقتصادية السياسية المحلية منها والدولية تشكل منطلقاً رئيسياً لعملية صنع القرار على أي مستوى من مستويات التنظيم، لذا فإن نظام الاتصال يلقي على عاتقه مسؤولية نقل المعلومات بالشكل الصحيح.

كما يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة للقائد الإداري التربوي الناجح، فعدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه تجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التعرف على نبض مرؤوسيه وردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، ولا يمكنه أيضاً التعرف على مشكلاتهم وشكواهم، فالاتصال الجيد طريق القائد لإتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والمتمثلة فيما يلي:

- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة.

- جعل القائد عارفاً بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته.

- تمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه نقلاً عن (عبادي، 2018، ص 78).

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

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

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

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

*وقام البدري (2017) بدراسة هدفها التعرف على واقع دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، وقد أظهرت نتائجها أن مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية وتقنياتها المستخدمة لها دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه المدرء.

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

*بينما هدفت دراسة صلاح الدين (2016) إلى التعرف على أهمية الاتصال الإداري ودوره في تحقيق إتخاذ القرار للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالقرارات المتخذة ومحاولة فهم وتفسير ظاهرة الاتصال الجماعي في مديرية الشباب والرياضة بولاية -باتنة- بالجزائر، وأوضحت النتائج أن أنماط الاتصال الإداري الثلاثة لها دور وأثر في إتخاذ القرار الإداري بالمؤسسة الرياضية، وذلك من اجل تحقيق أهدافها.

*وتوصل نومفالو مادوندو (2016) في دراسته التي ناقشت "التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية للنهوض بمستوى جودة التعليم والتعلم بمدارس جنوب أفريقيا"، إلى أن الاتصالات تُعد ذات أهمية حيوية بالغة، لكونها نشاط وقدرة وفن وعملية حيوية يتم عن طريقها نقل المعلومات إلى المنظمات العامة، ولا يمكن لأي منظمة مهما اختلف نشاطها أن تزدهر بدون عنصر الاتصالات. ومن ثم، فإنه لا يمكن للمؤسسات التعليمية المدرسية أن تحقق هدفها في نشر التعليم بمستوى جيد يفني بالغرض المنشود.

*بينما وهدفت دراسة بالعيد (2015)، إلى التعرف على نمط الاتصال السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في إتخاذ القرار وتحديد مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وأهميتها في إتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز، وأشارت النتائج إلى أن لاتصال الإداري بأنماطه ووسائله يساعد في إتخاذ القرار حيث يتم إتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

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

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

– **التعقيب على الدراسات السابقة:** وبناءً على ما تم ذكره في الدراسات السابقة فإنّ الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة حليلة والأمين 2019، ودراسة صلاح الدين 2016 في دراسة بُعد المتغير المستقل أنماط الاتصالات، وكذلك تتشابه مع دراسة هزير وآخرون 2019، ودراسة البدري 2017، و موكوكو سيبولا 2017 في دراسة بُعد المتغير المستقل وسائل الاتصالات، وأيضاً تتشابه مع دراسة هارون ومالك 2018، و بالعيد 2015، و العنزي 2010، و دراسة توماس وزولين وهارتمان 2009 في دراسة المتغير المستقل الاتصالات الإدارية، وتتشابه مع جميع الدراسات السابقة في دراسة المتغير التابع، وتتشابه مع دراسة البدري في مجتمع الدراسة، وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في عدة مواضيع منها:

- تحديد متغيرات الدراسة، وهي أنماط ووسائل الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية لدى المدراء.
- تحديد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب موضوع البحث الحالي ويُسهم في صياغة أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها للوصول إلى النتائج.
- ويمكن تلخيص ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:
- إنّ هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار من قبل مجتمع الدراسة خلال عملهم الرسمي.

• بالرغم من أن معظم الدراسات السابقة قد بينت أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في عملية إتخاذ القرار الإداري في قطاعات مختلفة إلا أن الدراسات من هذا النوع في ليبيا - لم تنل حظها من الاهتمام الكافي بعد، سواء في قطاع التعليم بصفة عامة أو التعليم الأساسي والثانوي بصفة خاصة - على حد علم الباحث - مما قد يترك أثراً سلبياً على أداء المديرين في إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المدارس، حيث يأمل الباحثون أن تكون دراستهم قد أضافت الجديد لما سبقته من دراسات في مثل هذا الموضوع، فقد يستفيد من نتائجها وتوصياتها كل من الموظفين والباحثين وكافة الأطراف المعنية بموضوع الدراسة.

ومن ثمة فإن أهمية البحث وضرورته كمطلب رئيسي في هذا الخصوص، هي التي دعت الباحثون إلى إثارة هذا الموضوع في قطاع هام وحيوي كقطاع التعليم.

3. الدراسة الميدانية:

1.3. منهجية الدراسة: اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة؛ لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة باستخدام الدراسة الميدانية لمعرفة الأثر بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار. ولأن هذا المنهج يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات أكثر واقعية وذلك عن طريق جمع البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تخدم فرضيات وأهداف الدراسة.

2.3. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي بقطاع التعليم والمتواجدة إدارتها في نطاق بلدية الأبيار و البالغ عددهم (54) مديراً*، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل، لضمان نتائج أقرب وأكثر قابلية للتعميم.

وقد تم اختيار المدارس الموجودة في نطاق بلدية الأبيار لعدة أسباب: (1) إنه من الصعوبة على الباحثون أن يقوموا بتطبيق الدراسة الميدانية على جميع المدارس الموجودة في ليبيا لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، كما يتطلب القيام به مجموعة من الباحثين؛ (2) إمكانية تعميم النتائج المتحصل عليها على باقي المدارس الأخرى. لذلك، تم استخدام أسلوب المسح الشامل؛ (3) لتعاون مدراء هذه المدارس في مجال البحوث العلمية؛ (4) بالإضافة إلى اعتبارات أخرى تتعلق بإهمال هذه الشريحة من قبل الكثير من الباحثين، والتي تمارس أعمالها بكل جدية - ضمن تخصصاتها- بهذا القطاع.

3.3. أداة الدراسة: استخدم الباحثون الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات واستطلاع آراء المشاركين حول أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية بالمدارس بمراحل التعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار،

* تم حصر مجتمع الدراسة من خلال مدير مكتب الخدمات التعليمية ببلدية الأبيار.

وتم استخدام تحليل الوصفي الذي يعتمد دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكفي هذا الأسلوب عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

4.3. أساليب تحليل البيانات: تضمنت استمارة الاستبانة (25) عبارة لقياس أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، مقاسة على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات. بعد عملية تجميع الاستمارات وترميزها، تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، تم تحديد طول خلية المقياس المستخدم في الدراسة كما هو موضح بالجدول (1).

جدول رقم (1): طول فترة الخلية في مقياس الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مقياس الدراسة	طول الفترة
ضعيفة جداً	غير موافق أبداً	من 1 إلى أقل من 1.80
ضعيفة	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفعة	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفعة جداً	موافق جداً	من 4.20 إلى 5.00

وقد استخدم العنزي (2010)، وعبدالحفيظ وآخرون (2019) عبارات هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة.

ومن ثم تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ونوع الاختبارات الملائمة لفروض الدراسة، وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث استخدمت الدراسة الأساليب التالية:

- معادلة ألفا كرونباخ لمعرفة معدلات ثبات وصدق مقاييس الدراسة.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك بهدف معرفة متوسط إجابات الباحثين على العبارات الواردة بالاستبيان، وتحديد الأهمية النسبية لكل محور على حدة.
- الانحراف المعياري لقياس مدى التشتت (التفاوت) في الإجابات المتحصل عليها عن القيمة المتوسطة لها.
- تحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

3.3. ثبات الأداة وصدقها: في هذه الفقرة تم معرفة معدلات ثبات مقاييس الدراسة وصدقها:

-الثبات: يعرف " أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة (الزويني، 2014، ص 31) "

- **الصدق:** ويُعرّف " بأنه ذلك الاختبار القادر على قياس السمة التي وضع من أجلها، وأنّ الصدق يتحدد بخصائص وطبيعة المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه معاملات الصدق فالاختبار الذي ثبت صدقه في المجتمع ثبت صدقه في مجتمعات أخرى وبهذا المعنى فالصدق يعد نسبي (الزويني، 2014، ص 27) " أي أنّ الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. بهذه المعادلة تم حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات، ومن خلال الجدول يلاحظ أنّ معاملات الصدق لمُتغيرات الدراسة عالية تتراوح من (88% إلى 91% تقريباً) مما يجعلنا نثق في صدق المقياس.

جدول رقم (2): معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	عدد الأسئلة	الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
أنماط الاتصالات	مستقل	9	من 1 إلى 9	81%	90%
وسائل الاتصالات	مستقل	9	من 10 إلى 18	77%	88%
فاعلية القرارات الإدارية	تابع	7	من 19 إلى 25	83%	91%

المصدر: المعلومات معدة من برنامج SPSS .

4. تحليل النتائج:

1.4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالاتصالات الإدارية:

ويتناول هذا الجزء وصف متغير الاتصالات الإدارية، وقد بلغت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات التوفر لعبارات أبعاد الاتصالات الإدارية لدى إجمالي أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

جدول (3): إجابات المبحوثين عن عبارات أبعاد الاتصالات الإدارية

الأبعاد	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة التوفر
النمط الهابط	1	يتوفر في المدرسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر.	3.43	1.29	1	مرتفعة
	2	يتوفر في المدرسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	3.18	0.66	3	متوسطة
	3	تسهل الاتصالات الواردة من المديرين العاملين إلى الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.05	1.70	2	متوسطة
النمط الصاعد	4	يتوفر في المدرسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر.	3.00	0.85	2	متوسطة
	5	يتوفر في المدرسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم.	2.86	0.78	3	متوسطة
	6	تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.08	0.13	1	متوسطة

متوسطة	1	0.93	3.11	يتوفر في المدرسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.	7	النمط الأفقي
متوسطة	2	1.08	3.77	يتوفر في المدرسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف.	8	
متوسطة	3	0.67	2.61	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.	9	
مرتفعة	3	0.48	3.43	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المدرسة بشكل مكثف.	10	الوسيلة المكتوبة
مرتفعة	1	0.31	3.80	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المدرسة بالوضوح.	11	
مرتفعة	2	0.94	3.60	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المدرسة بتوفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات.	12	
مرتفعة	2	0.49	3.98	تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المدرسة بشكل مكثف.	13	الوسيلة الشفوية
مرتفعة	3	0.37	3.64	تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المدرسة بالوضوح.	14	
مرتفعة جداً	1	0.26	4.92	تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المدرسة بتوفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات.	15	
متوسطة	2	0.99	2.91	تستخدم وسائل الاتصال الإلكتروني بين العاملين في المدرسة بشكل مكثف.	16	الوسيلة الإلكترونية
متوسطة	3	0.84	2.78	تتسم وسائل الاتصال الإلكتروني بين العاملين في المدرسة بالوضوح.	17	
متوسطة	1	0.81	3.07	تساهم وسائل الاتصال الإلكتروني بين العاملين في المدرسة بتوفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات.	18	
3.29		المتوسط العام				

المصدر: المعلومات معدة من برنامج SPSS .

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لعبارات أبعاد الاتصالات الإدارية تتراوح بين (2.61-4.92)، وهي تعكس موافقة متوسطة إلى مرتفعة ومرتفعة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الاتصالات الإدارية (3.29)، وهذا يُشير على موافقة متوسطة، ويدل على وجود مستوى مرضٍ - إلى حدٍ ما - من الاتصالات الإدارية لدى المدراء بالمدارس قيد الدراسة.

2.4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بفاعلية القرارات الإدارية:

ويتناول هذا الجزء وصف النتائج المتعلقة بفاعلية القرارات الإدارية، وقد بلغت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات التوفر لقرارات فاعلية القرارات الإدارية لدى إجمالي أفراد مجتمع الدراسة ما يلي:

جدول (4): إجابات المبحوثين عن عبارات فاعلية القرارات الإدارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة التوفر
19	تساهم الاتصالات الإدارية في المدرسة في توفير معلومات تساعد في إتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب.	3.82	0.39	3	مرتفعة
20	تساهم الاتصالات الإدارية في المدرسة في توفير معلومات تجعل إتخاذ القرارات الإدارية أكثر سرعة.	3.91	0.34	2	مرتفعة
21	تساهم الاتصالات الإدارية في المدرسة في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية.	3.60	0.87	5	مرتفعة
22	تساهم الاتصالات الإدارية في المدرسة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحاً.	3.56	0.52	7	مرتفعة
23	تساهم الاتصالات الإدارية في المدرسة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر قبولاً من قبل العاملين.	3.98	0.11	1	مرتفعة
24	يقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية	3.66	0.30	4	مرتفعة
25	يستشير المديرون العاملون لديهم في عملية القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها.	3.58	0.41	6	مرتفعة
المتوسط العام		3.73			

المصدر: المعلومات معدة من برنامج SPSS .

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لعبارات فاعلية القرارات الإدارية تتراوح بين (3.56-3.98)، وهي تعكس موافقة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمُتغير فاعلية القرارات الإدارية (3.73)، وهذا يُشير على موافقة مرتفعة، ويدل على وجود مستوى مرضٍ من فاعلية القرارات الإدارية لدى المدراء بالمدراس قيد الدراسة.

3.4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتأثير أبعاد الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية:

في هذه الفقرة تم تحليل صحة فرضيات الدراسة التي تبحث عن أبعاد الاتصالات الإدارية الأكثر تأثيراً، ومعرفة مستوى فاعلية القرارات الإدارية بواسطة المتوسطات الحسابية، وتحديد الأثر بواسطة معامل الانحدار.

جدول رقم (5): نتيجة تحليل تأثير أبعاد الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	درجة التأثير β	معامل التحديد R	قيمة (P)
الفرضية الرئيسية	3.73/3.29	0.154	0.093	0.000
الفرضية الأولى	3.01	0.126	0.085	0.002

0.000	0.061	0.102	3.57	الفرضية الثانية
-------	-------	-------	------	-----------------

المصدر: المعلومات معدة من برنامج SPSS.

أوضح من الجدول (5) أنَّ المتوسط الحسابي لأبعاد الاتصالات الإدارية بلغ (3.29)، و لفاعلية القرارات الإدارية بلغ (3.73)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P= 0.000 < 0.05$) . وعليه نقبل الفرضية الرئيسية البديلة، تؤثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (بالعيد، 2015). ويتبين من الجدول أنَّ المتوسط الحسابي لأنماط الاتصالات الإدارية بلغ (3.01)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P= 0.002 < 0.05$) . وعليه نقبل الفرضية الفرعية البديلة H1، تؤثر أنماط الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حليمة والأمين، 2019 ودراسة صلاح الدين، 2016). واتضح أيضاً أنَّ المتوسط الحسابي لوسائل الاتصالات الإدارية بلغ (3.57)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P= 0.000 < 0.05$) . وعليه نقبل الفرضية الفرعية البديلة H2، تؤثر وسائل الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (هزير وآخرون، 2019 ودراسة هارون ومالك 2018 وموكوكو سيبولا 2017).

5. الخاتمة:

1.5. نتائج الدراسة: من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أظهرت النتائج تأثير الاتصالات الإدارية في مستوى فاعلية القرارات الإدارية لدى أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد العام $R(0.093)$ ، مما يعني أن 9% تقريباً من التغيير في مستوى فاعلية القرارات الإدارية يعود إلى التغيير في المتغير المستقل للاتصالات الإدارية، وكما بلغت درجة التأثير $\beta(0.154)$ ، وذلك يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاتصالات الإدارية تؤدي إلى ارتفاع مستويات فاعلية القرارات الإدارية لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.154) .

- بينما أظهرت النتائج تأثير أنماط الاتصالات الإدارية في مستوى فاعلية القرارات الإدارية لدى أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد العام $R(0.085)$ ، مما يعني أن 9% تقريباً من التغيير في مستوى فاعلية القرارات الإدارية يعود إلى التغيير في أنماط الاتصالات الإدارية، وكما بلغت درجة التأثير $\beta(0.181)$ ، وذلك يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى أنماط الاتصالات الإدارية تؤدي إلى ارتفاع مستويات فاعلية القرارات الإدارية لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.126) .

- تبين أيضاً تأثير وسائل الاتصالات الإدارية في مستوى فاعلية القرارات الإدارية لدى أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد العام $R(0.061)$ ، مما يعني أن 6% تقريباً من التغيير في مستوى فاعلية القرارات الإدارية يعود إلى التغيير في وسائل الاتصالات الإدارية، وكما بلغت درجة التأثير $\beta(0.102)$ ، وذلك يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى وسائل الاتصالات الإدارية تؤدي إلى ارتفاع مستويات فاعلية القرارات الإدارية لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.102) .

- أوضحت النتائج أنّ مستوى فاعلية القرارات الإدارية مرضٍ إلى حدٍ ما إذا ما تمت مقارنته بمتوسط مقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي بمعدل (3.73) .

2.5. توصيات الدراسة:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نستخلص عدداً من التوصيات التي

نرى أنّها تُسهم في حل مشكلة البحث، ومن أهم تلك التوصيات:

- على المدارس قيد الدراسة تحسين العملية الاتصالية وبناء سياسة واضحة ومستقرة.
- تطوير مهارات العاملين الشفوية والمكتوبة والإلكترونية من خلال تدريب العاملين في دورات متخصصة، وتوعية العاملين أكثر بأهمية الاتصال، من خلال إنشاء قسم للاتصالات يتولى هذه المهمة.
- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساعد في خلق التوازن والاستقرار داخل قطاع التعليم.

- ضرورة الاهتمام بشبكة الأنترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصال والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات.
- الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في إتخاذ القرارات، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم من أجل تطوير العمل وتنفيذ القرارات بالشكل الفعال.
- توفير المعلومات الكافية لكل إدارة مدرسية لإتخاذ أي قرارات إدارية مستجدة.
- ضرورة مراعاة الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة الإدارية بما يتطلبه عملها من بيانات ومعلومات قد يضطر المدير مُتخذ القرار إلى إمداد هذه الأجهزة بالبيانات، مما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك على قراراته.
- نشر الوعي بالاتصالات بين قطاع التعليم، واستغلال التقنية الحالية الموجودة في كل مدرسة لسرعة إنجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فعالاً في إنجاز أعمال إتخاذ القرارات.
- العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية بهدف تقليل الاعتماد على الاتصال الورقي.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية عن الاتصالات الإدارية، وربطها بمتغيرات إدارية أخرى قد تكون لها علاقة في ذلك، وإجراء دراسة ماثلة في القطاعات الأخرى ببلدية الأبيار، ومقارنتها بهذه الدراسة.

6. قائمة المراجع:

1. البدري، فوزي سعد نجم، (2017)، "دور كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة المرقب، كلية الإدارة والاقتصاد، 3 (5).
2. الربيعاوي، سعدون حمود جثير، عباس، حسين وليد حسين، (2015): رأس المال الفكري، ط1، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
3. الزويني، ابتسام صاحب، (2014)، القياس والتقييم، قسم اللغة العربية، كلية التربية الأساسية، الحلة: جامعة بابل.
4. العجمي، محمد حسنين (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. العنزي، محمد عبد الله، (2010)، "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
6. المراهرة، منال هلال، (2012)، نظريات الاتصال = **communication theories**، عمان: دار المسيرة لنشر.
7. لكربي، إدريس، (2014)، "دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية"، مجلة رؤى استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2 (5).
8. باشري، نفيسة محمد، مدكور، فوزى شعبان، فهمي، رباب، (2017): السلوك التنظيمي، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة.

9. بالعيد، آمال، (2015)، "دور الاتصالات الإدارية في إتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل.
10. حليلة، قسوس، الأمين، بكير محمد (2019)، " دور الاتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات الإدارية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل درجة ماستر أكاديمي، الأردن: جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- ، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية.
11. سرير، عبد الله رابع، (2012): القرار الإداري، ط 1، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
12. صلاح الدين، سلوق (2016)، "أهمية الاتصال الإدارية في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسلية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم إدارة والتسيير الرياضي في الرياضة.
13. عبادي، إيمان، (2018)، " الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة في ظل المخاطر"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد 42.
14. عبد الحفيظ، عبدالسلام محمد، البدري، عبدالقادر انويجي، الرفادي، خالد محمد، (2019)، " العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي"، مجلة جامعة بنغازي العلمية، 32 (2).
15. لأشهب، نوال عبد الكريم، (2015)، إتخاذ القرارات الإدارية أهميتها ومراحلها، ط1، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
16. هزير، عبد المالك حمود عبدالقادر، محمد، عبدالعالم محمد، الصلوي، فهمي محمد احمد، (2019)، "الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية إتخاذ القرارات في المنشآت الفندقية العاملة بمدينة عدن"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة تعز، العدد 7.
17. Papulova, Z, & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. **Procedia Economics and Finance**, 39.
18. Oze, N., (2018). **Current Debates in Public Relations & Communication Studies**. Volume 28. London : IJOPEC Publication.
19. Thomas, G.F., Zolin, R. and Hartman, J.L., (2009). **The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement**. The Journal of Business Communication, 46(3).
20. Haroon, H. and Malik, H.D., (2018). **The impact of organizational communication on organizational performance**. Journal of Research in Social Sciences, 6(2).
21. Sebola, M.P., (2017). **Communication in the South African public participation process-the effectiveness of communication tools**. African Journal of Public Affairs, 9(6).
22. Madondo, N.P.B., (2016). **The challenges faced by school management teams in promoting quality teaching and learning**. (Master's theses, University of Zululand).