Journal of Human Development and Education for specialized Research (JHDESR)
مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية (JHDESR)
http:// jhdesr.siats.co.uk e-ISSN 2462-1730
المجلد 6 ، العدد 3، 2020م - Vo: 6, No: 3, 2020
Page from 475 to 498

# THE ADMINISTRATIVE COMMUNICATION IN GOVERNMENT SCHOOLS IN AL BATINAH NORTH REGION IN OMAN AND ITS RELATIONSHIP WITH ELECTRONIC MANAGEMENT FROM BASED ON ADMINISTRATIVE STAFF PERSPECTIVES

# الاتصال الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقته بالإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الهيئة الإدارية

زيد بن خميس الخروصي1
وزارة التربية والتعليم سلطنة عُمان

استاذ مشارك: محمد برهان بن إبراهيم2
الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

الدكتور/ عبد المجيد محمد عبد الوهاب3
الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

2020

**Received 18/5/2020 - Accepted 21/6/2020 - Available online 15/7/2020**

**Abstract**

The study aimed to find out the extent to which administrative communication is applied in government schools in Al Batinah North in Oman and its relationship with electronic management based on administrative staff perspectives.

The descriptive analytical design was used to achieve the objectives of the study. A questionnaire was designed and consisted of (48) items which were categorised under two headings: the first one is electronic administration and the second one is administrative communication. Its validity was achieved by sending it to some evaluators, and Alpha Cronbach was calculated to check its internal consistency. The questionnaire was distributed to a sample of (169) and (134) participants responded which represented 79.3% from the total population (359).

The outcomes revealed that the availability of requirements to apply electronic management in Omani government schools in Al Batinah North was at a moderate level (3.08) with 61.6% of the average means which is also considered at the average level. The results also showed that there was a statistically significant relationship between applying electronic management and administrative communication (F value 5.670) at the level of significance (0.09) which is less than

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

the level of significance (0.05). In addition, the findings revealed that there were no significant differences among the participants related to years of experience and the educational qualification.

**ملخص البحث :**

هدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الاتصال الإداري المدرسي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقام الباحثين بتصميم استبانة مكونة من (48) عبارة، موزعة على محورين الأول متطلبات الإدارة الإلكترونية والثاني محور الاتصال الإداري، وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين: صدق المحكمين، كما تم التأكد من ثباتها عن طريق ألفا كرونباخ، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (169) مدير مدرسة ومساعد مدير تم استرجاع منها (134) بنسبة (79.3%) من المجتمع البالغ عددهم (359) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان بمتوسط (3.08) وبنسبة أهمية (61.6%) من متوسطات إجابات أفراد العينة وهي تمثل بصفة عامة (درجة متوسطة). كما أظهرت نتائج الدراسة بجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري حيث كانت قيمة F (5.670) بمستوى دلالة (0.019). كما أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة والمؤهل.

---

**الكلمات المفتاحية :** الاتصال الإداري, الإدارة الإلكترونية, المدارس الحكومية,

**Keywords:** administrative communication, electronic management, government schools

**المقدمة:**

يعد الاتصال الإداري من الركائز الأساسية في عمل أي مؤسسة، فمن خلال الاتصال تتمكن المؤسسة من تبادل وتوزيع التعليمات والتوجيهات بين المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين، ولا يمكن تنفيذ ذلك إلا بوجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، فالاتصال هو المحرك الرئيسي لجميع العمليات، وتُأسس لعلاقات إنسانية بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد ومسؤوليهم، وتزيد من مستوى التفاعل؛ لذا يلعب الاتصال الإداري دوراً مهماً جداً في تحقيق الأهداف والكفاءة والفعّالية داخل المؤسسة (معمرين، 2015). والعملية الإدارية في أي نظام تعتمد على فاعلية وكفاءة وتنوع أساليب وقنوات الاتصال المختلفة، فمن خلالها يتم ربط الوحدات الإدارية بعضها ببعض، وكذلك ربط المؤسسة بالمجتمع المحيط بها من خلال التواصل والتفاعل المتبادل، وبما أن الاتصال الإداري يعمل على جمع المعلومات من مختلف أرجاء المنظومة فإن ذلك يساعد على معرفة الحقائق وقياس ردود الفعل وإصدار التعليمات والتوجيهات والقرارات (المطرفي،2012).

ومما سبق يتضح للباحثين أن الاتصال الإداري يهدف إلى خلق بيئة من التفاهم داخل البيئة المدرسية بشكل يعزز ويقوي العلاقات والروابط بين مكونات المجتمع المدرسي، ويحفزها نحو تحقيق الأهداف المدرسية، حيث أن دور مدير المدرسة لا يقصر على نقل الأوامر



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والتعليمات والقرارات للعاملين في المدرسة فحسب بل يعمل على ترسيخ روح التعاون والدافعية والحماس فيهم وإشراككم في الطرح لبلوغ الهدف المنشود، والاستماع إليهم ولمقترحاتهم وأفكارهم التي تساعد على تعزيز العمل وتحسينه، وكذلك الاستماع للعوائق التي يواجهوا والمشاكل التي تعيق تنفيذ مهامهم الموكلة إليهم والتفاعل معها، ولكن هل بالإمكان توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة في أن تسرع عمليات الاتصال مما يجعلها أكثر فعالية وتأثيراً على العناصر السابقة.

**مشكلة الدراسة:**

أمام ما توليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من اهتمام بالإدارة الإلكترونية على المستويات الإدارية والفنية والتدريسية كأحد مظاهر التنمية البشرية الحديثة وتطوير المنظومة التعليمية بناءً على ما نص عليه المبدأ الثاني عشر من فلسفة التعليم العمانية الذي اهتم بضرورة إنشاء مجتمع تربوي معرفي تقني وبناء إدارات مدرسية إلكترونية، وبما أن الاتصال الإداري يعتبر أحد مكونات الأداء الإداري، وفاعلية تؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري، وهذا ما أكدته دراسات (عبد الإمام، كاظم، 2018؛ البقعاوي، 2016؛ القداح، 2017) بأن الإدارة الإلكترونية تحسن من مستوى الاتصال الإداري، والذي بدوره يؤثر إيجاباً على الأداء الإداري. إلا أن ثمت دراسات حول الصعوبات التي يرى مديرو المدارس ومديراتها في سلطنة عُمان أنهم يوجهونها من قبل الهيئة التدريسية، والتي أظهرت نتائجها وجود ضعف في التواصل مع الزملاء في المدارس الأخرى (البوسعيدي،2018). ونظراً لعدم وجود دراسة – على حد علم الباحثين– تناولت الاتصال الإداري في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان وعلاقته بالإدارة الإلكترونية.

وعلية تحاول الدراسة الإجابة على السؤال الآتي: **ما علاقة الاتصال الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان بالإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟**

**أسئلة الدراسة:**

بناءً على ما سبق، تحاول الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر نظر الهيئة الإدارية ؟

2. ما علاقة الاتصال الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان بالإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الهيئة الإدارية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية:

الفرضة: توجد علاقة تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الإدارية.

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الاتصال الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم وضع فرضيتين وفق الآتي:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالاتصال الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالاتصال الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال سعيها لتحديد مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الحكومية وتطور الاتصال الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية. ومن المؤمل أن تكون إضافة إلى الإنتاج في سلطنة عُمان وأيضاً العربي نظراً لقلة الدراسات التي تناولت تطور الاتصال الإداري في ضوء تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان. ومن المؤمل أن توفر الدراسة الحالية معلومات ذات حقائق علمية تمكّن متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من إعداد خطط مستقبلية تمكنها من العمل على تحسين الاتصال الإداري الإلكترونية في مدارس السلطنة بناءً على النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية، وزيادة فاعلية الأداء الإداري بالمدارس تماشياً مع أهداف وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من خلال توظيف تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- معرفة مستوى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الإدارية.

2- معرفة مستوى الاتصال الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الهيئة الإدارية.

3- قياس درجة اختلاف وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم حول دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الاتصال الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان حسب (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العملي).

**مصطلحات الدراسة:**

**الإدارة الإلكترونية:** بأنها تحويل العمل الإداري التقليدي إلى عمل إلكتروني يعتمد على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات بهدف تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المحددة بأقل وقت وجهد وتكلفة(بشير،2017).

**يعرفها الباحثون إجرائياً:** توظيف إدارة المدرسة مجموعة من التقنيات الحديثة والبرامج التي تساعد على تحسين الأعمال الإدارية وتزيد من فاعليها، وتسرع من وتيرة الاتصال الإداري بهدف تسهيل تبادل المعلومات في العمل وتجويده وإنجازه بشكل دقيق وسريع مما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** دراسة الاتصال الإداري في المدارس الحكومية في سلطنة عُمان وعلاقته بالإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الهيئة الإدارية.

1-**الحدود المكانية والبشرية:** سوف تقتصر الدراسة الحالية على مديري المدارس ومساعديهم بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-**الحدود الزمانية:** سوف تجرى الدراسة الحالية خلال العام الدراسي 2019/ 2020م.

**الإطار النظري:**

دفعت التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإنترنت المؤسسات إلى التفكير في الاستفادة من النظم الحديثة وتوظيفها في إنجاز أعمالها وأنشطتها، وتعتبر الإدارة الإلكترونية واحدة من أهم الأنظمة الحديثة، التي تمثل مدخلاً لتطوير إجراءات العمل، بهدف زيادة الإنتاجية وتجويد الخدمات وتسهيل إجراءات العمل (Alkhsabah,2017). ويرى رواش في دراسته التي كانت بعنوان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بجامعة جدارا في الأردن التي خلصت إلى أنه في السنوات القادمة ستصبح الإدارة الإلكترونية شرطاً أساسياً لعمل المؤسسات من أجل المنافسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية(Rawash,2014). وأن تطبيق مخرجات تكنولوجيا المعلومات في إدارة المنظمات يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين فيها حيث يؤدي إلى تحسين فعالية العاملين مما يساهم في تحسين إنتاجية المنظمات وكفاءتها(Salajeghe,2015). ويكتسب استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمة أهمية كبيرة؛ أي أنه يمكن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الإدارة المدرسية في العديد من المجالات كالمجالات الإدارية مثل مجال الامتحانات، والخطط المدرسية، ومعالجة البيانات، والحصول على التقارير في الوقت المناسب، ومتابعة مستوى إنجاز المعلمين، وتوزيع الطلبة على الشعب الدراسية، ومعالجة درجات الطلاب ومتابعة التحصيل الدراسي للطلبة(العساف؛ والمناعسة،2017).

**مفهوم الإدارة الإلكترونية:**

تم تعريف الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من الباحثين والمفكرين بالعديد من التعريفات منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقاً: فقد عرفها رواش بأنها الإدارة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بجميع الأعمال الإدارية في المؤسسة من أجل تحسين الأداء وتعزيز التنافسية(Rawash,2014). وتم تفسرها بأنها الإدارة التي تعتمد على استخدام التقنية الحديثة المتمثلة في الحاسب الآلي والهواتف النقالة وتطبيقاته، لتنفيذ الأعمال الإدارية(الشهري،2018). وتعرف أيضاً بأنها قدرة إدارة المنظمة على تحويل كافة العمل الإداري الورقي إلى عمل محوسب باستخدام التقنيات الحديثة وتقنيات الاتصال والمعلومات من أجل تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها وفعاليتها، وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة(الأعور،2012). أو عملية الانتقال من أداء العمل في الإدارة من الأسلوب التقليدي إلى الاسلوب الإلكتروني أو التقني من خلال تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات وإتاحتها للمستفيدين بشكل أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت(حسانين،2012). ومن خلال ما تقدم يظهر للباحثين أن الإدارة الإلكترونية وسيلة لتنفيذ كافة العمليات الإدارية وتقديم الخدمات للمستفيدين بشكل إلكتروني من خلال توظيف وسائل التقنية الحديثة والاتصالات دون التقيد بموقع جغرافي معين أو وقت محدد، مما يساهم بشكل كبير في خفض تكلفة التشغيل وزيادة جودة الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتوفير المعلومات وسهولة وسرعة ودقة تقديم الخدمات للمستفيدين منها.

**مزايا الإدارة الإلكترونية:**

تتمتع الإدارة الإلكترونية بالعديد من المزايا التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، كما لها تأثير على العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، والتي سوف يتم توضيحها وفق ما أشار له (الدياني،2010) في الآتي:

1-**مزايا الإدارة الإلكترونية على المؤسسة:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لها مزايا يعود ريعها على المؤسسة التي تطبق فيها والتي يمكن رصدها على النحو الآتي: تساعد المؤسسة على سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة التابعة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، وتمتاز بالدقة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والسرعة في إنجاز الأعمال، وزيادة الإنتاجية الإدارية، وتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية، والمساهمة في زيادة الكفاءة والفعالية للمؤسسة، والحد من مخالفة الأنظمة.

2-**مزايا الإدارة الإلكترونية على العاملين في المؤسسة:** إن للإدارة الإلكترونية مزايا تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وتحفزهم على بذل المزيد من الجهد وانتمائهم الوظيفي ولعل من أبرز تلك المزايا التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمؤسسة، وضوح الاختصاصات والمسئوليات في ضوء تطبيقات الإدارة الإلكترونية، تساهم في تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، تسهل أداء الأعمال من خلال توحيد نماذج وإجراءات العمل مما يخفف الضغط على العاملين، تخلق نوع من التواصل المستمر والفعال بين العاملين والمستويات الإدارية مما يخلق نوع من الألفة في التعامل، كما تحقق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام بسهولة، وتحفظ للعاملين حقوقهم وجهودهم في العمل من خلال الصلاحيات المتاحة إلكترونياً لكل لموظف مما يساهم في توثيق عمله وجهده مما يحفزهم للإبداع والتميز.

3- **مزايا الإدارة الإلكترونية على المستفيدين من المؤسسة:** بطبيعة الحال فإن كل مؤسسة خدمية أو تجارية لها مستفيدين ومدى رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة هي المعيار الذي تقيم من خلاله جودة العمل والخدمات المقدمة وعليه فإن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في هذا الجانب من خلال إتاحة مجموعة من المزايا تقدم للمستفيدين ومنها، أنها تقدم شفافية ووضوح أكثر في كيفت الحصول على الخدمات، وإمكانية التواصل مع المؤسسة في أي زمان ومن أي مكان مما يسهل على المستفيد من تكبد عناء الطريق أو الاقتصار على وقت ضيق في الحصول على الخدمة، المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال ما يبديه من ردت فعل حول الخدمات المقدمة، تحقق للمستفيد ضمان سرية المعلومات وأمنها.

من خلال العرض السابق من الممكن القول أن الإدارة الإلكترونية لم تغفل العناصر الثلاثة الأساسية (المؤسسة كنظام، والعاملين باعتبارهم المشغل للنظام، والمستفيد باعتباره الموجه له الخدمة) حيث أفردت لكل فئة من الفئات السابقة مجموعة من المزايا التي تساهم بشكل فاعل في تحسين صورة المؤسسة ورفع من مستوى الأداء لدى العاملين، وكسب رضا المستفيدين، وهذا ما تبينه الباحثين من خلال طرح الخصائص والمزايا المقدمة لكل عنصر والتي يرون أنها قد تساهم في تعزيز من مستوى الأداء.

**مفهوم الاتصال الإداري:**

يشير الأدب التربوي إلى تباين في تفسير ماهية الاتصال الإداري من حيث التخصص، أو وسائل الاتصال المستخدمة. فالبعض يصنفه بالنمط التقليدي والذي يعتمد على الوسائل التقليدية في التواصل مثل: (المراسلات الورقية، والتحاور المباشر، والاجتماعات، ولوحات الإعلانات، وغيرها)، والبعض الأخر يراه مردوفاً بالوسائل الحديثة المتبعة في الاتصال الحديث، والذي أطلق علية الاتصال الإلكتروني مثل: (البريد الإلكتروني، وأنظمة المراسلات الإلكترونية، ومواقع التواصل الافتراضية، وغيرها). وهناك تصنيف ثالث وفقاً لتخصص المؤسسة كالاتصال الإداري التربوي، ويمكننا أن نوجز أبرز تلك المفاهيم في الآتي:

ويعرف بالعيد (2015) الاتصال على أنه "نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو الرغبات من طرف يدعى مرسلاً إلى طرف أخرى يدعى مستقبلاً، وذلك بتوظيف قنوات ارسال مناسبة مثل اللغة اللفظية، أو الرسال غير اللفظية، بهدف احداث الاستجابة المطلوبة والتفاعل. ويعرفه زغدودي وسيوان (2018) في دراسته بأنه نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة، ويحدث هذا التبادل بين مرسل ومستقبل واحد، أو مرسل ومجموعة مستقبلين، أو عدد من المرسلين وعدد من المستقبلين. وعرفه الأغا (2017) بأنه عملية ربط وتشبيك بين أفراد مؤسسة ما من خلال تبادل الأفكار والمعلومات، وتحقيق الانسجام بين الإدارة والعاملين فيها، مما يساهم في رفع أدائهم، واختيار القرارات الإدارية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة. ويرى البدري



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(2016) بأنه عملية ديناميكية تتم بين شخصين أو أكثر، يعمل أحد الطرفين بتوصيل رسالة أو فكرة ما إلى الطرف الأخر، باستخدام الرموز والإشارات والكلمات وكافة حركات الجسد، من أجل إيصال الرسالة بشكل واضح وبليغ. ويفسره اشتيوي (2013) بحالة من الترابط والتشبيك المشترك باستخدام كافة التقنيات المتوفرة للاتصال بهدف انجاز المهام الإدارية التي تحقق أهداف المنظمة.

وفي ضوء التعريفات الآنفة الذكر، يظهر للباحثين أن هنا جوانب تقاطع مشتركة بين التعاريف التي طرحها الباحثين أو الكتاب كما هو مشار إليه أعلاه ولعلنا نلاحظ أن تعاريف أشتيوي(2013)، والأغا (2017) أجمعت جميعها على أن الاتصال يؤدي وظيفة نقل وتبادل المعلومات وهذا القاسم المشترك، وجاء تحقيق أهداف المؤسسة في الرتبة الثانية كقاسم مشترك وعليه يخلص الباحثين بأن الاتصال الإداري ركيزة محورية لتبادل المعلومات وتمريرها عبر مختلف المستويات التنظيمية، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة مما يعزز من رفع مستوى كفاءة العمل.

### 2.3.2 أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية:

تشكل عملية الاتصال أهمية كبيرة في جميع المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، فالاتصال الجيد هو أساس استمرار أي منظمة، إذ يضمن توفر المعلومات والبيانات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوي التي تحتاجها المنظمة كمدخلات، والتي على أثرها يتم إصدار التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة لتسير العمل داخل المنظمة، وتساعد العاملين في الحقل التربوي على إدراك أهداف المدرسة والواجبات المناطة بهم، وخلق بيئة تعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، كما أن لها أهمية في تخطيط العمل المدرسي وتنظيمه، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة (عبد المولى،2013).

وتكمن أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية فعبر الربط بين الوظائف الإدارية، حيث تساعد على تأسس علاقات إنسانية بين جميع أفراد المجتمع، وبناء علاقة قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتساهم في تقديم المعلومات والبيانات المدرسية الدقيقة؛ مما يحسن من عملية اتخاذ القرارات، وتساهم في تنظيم المشاريع والموارد البشرية والمادية مما يحقق أعلى كفاءة في الأداء الإداري (الواعر؛ زحاف، 2016).

وتتحدد أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية من خلال مساهمته في تناول المشكلات المدرسية، ويساعد في إحداث التأثير المطلوب على الفئة المستهدفة، وتوجيهها لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهو وسيلة أساسية لرفع مستوى الإنجاز في العمل، وحل المشكلات التي تواجه خطط التنفيذ، وتقديم الاقتراحات المناسبة لحل إشكاليات العمل للقيادات العليا، وتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وتبادل الخبرات والأفكار والآراء، وتغيير الاتجاهات وأنماط السلوك الوظيفي (المطرفي،2012).

ويضيف لايخ (2012) بأنه يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية، واختيار مدخلات العملية التعليمية، ويساعد في تنفيذ المهام والوظائف الإدارية، وتحديد مخرجات العملية التعليمية، وقياس كفاءتها، ويلخص ذلك الدور في الآتي:

- **يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية:** فعملية الاتصال تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة، حيث تساعد الإداريين على فهم أهداف وواجبات المدرسة فيما بينهم بطريقة بناءة، وبتوفر اتصالات عديدة ومتنوعة؛ يمكن أن تساهم في اطلاع العاملين في البيئة المدرسية على أهداف المدرسة، ومشاركة مختلف أفراد المجتمع هذه الأهداف، مما يساعد على تحقيقها على أفضل ما يكون.
- **يساهم في اختيار مدخلات العملية التعليمية:** فمدخلات العملية التعليمية تتكون من الموارد البشرية، والمنهاج، والميزانية، والمبنى المدرسي، والتقنيات التعليمية، وتساعد مدير المدرسة في اختيار هذه المدخلات من أجل رفع كفاءة الأداء المدرسي، فلابد من وجود قنوات اتصال بالجهات المختصة لإبداء الرأي، وتحديد الأولويات واحتياجات المدرسة الضرورية العاجلة والمستقبلية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **يساعد في تنفيذ المهام الوظائف الإدارية:** فعملية التخطيط التربوي، والتنظيم، والرقابة والتقويم، وإدارة الموارد البشرية داخل المدرسة، وإشراك المجتمع المحلي (أولياء الأمور)، وإدارة الموارد المالية في المدرسة وإصدار القرارات، كل ذلك يتطلب وسائل اتصال جيدة لتنفيذ هذه الوظائف.

**– يساهم في تحديد مخرجات العملية التعليمية وقياس كفاءتها:** فمخرجات العملية التعليمية ترتكز بشكل محوري حول نتائج التحصيل الدراسي للطلبة، ومتابعة مستويات النجاح والرسوب، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ومن ثم تزويد المسئولين بالتقارير المتعلقة بهذه الجوانب، وإيضاح المشاكل والمعوقات والحلول المقترحة حول ذلك ومناقشتها، ولا شك أن ذلك يتطلب أدوات اتصال لتمرير هذه المخرجات.

ومن خلال الطرح السابق لأهمية الاتصال في الإدارة المدرسية يتضح للباحثين أن الاتصال يلعب دوراً مهماً في العمل المدرسي، إلا أن هذه الأهمية من الممكن أن تكون أكثر فعالية عند توظيف التكنولوجيا في تنفيذ الاتصال ففي مجال تحقيق الأهداف المدرسية يرى الباحثين أنه من الممكن أن تساهم الاتصالات الإلكترونية في جعل المجتمع المدرسي أكثر تقارباً وفاعلاً وأيضاً المجتمع المحيط بما يخدم تحقيق الأهداف المدرسية بشكل أكثر فعالية عنه باستخدام الاتصالات التقليدية، حيث بإمكان عن طريق توظيف وسائل الاتصال المعتمدة على التكنولوجيا تكوين جماعات عمل مشتركه بين الكادر الإداري والتدريسي والمجتمع المحيط في نفس الوقت وبأقل التكاليف، ويكون الطرح والنقاش أكثر تفاعلاً كما تساهم في تقديم وجهات النظر دون أي حواجز، وأما في مجال اختيار المدخلات التعليمية يرى الباحثين أن الاتصالات القائمة على التكنولوجيا تساهم بشكل كبير في التواصل المباشر مع المسئولين في أعلى الهرم التعليمي، وتكون الاتصالات أكثر فعالية ومصداقية لأنها تكون مقننة ومحكمة، كما أنها تساعد على تزويد المسئولين بالمعلومات في الوقت المناسب مقارنة باستخدام الاتصالات التقليدية، مما يكون له أثر في سرعة تلبية الاحتياجات واتخاذ القرارات، وذلك ينطبق على مجالات تنفيذ الوظائف الإدارية وتحديد مخرجات العملية التعليمية وتقيمها.

**أنواع الاتصال الإداري:**

يختلف الاتصال الإداري حسب طبيعته والفئة الموجه له الاتصال (المرسل إليه) ونوع البيانات المطلوب إرسالها أو نشرها والأداة المستخدمة فيه، وعليه يمكن تقسيم الاتصال الإداري إلى (الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي) (معمرين، 2015) واللذان يوجزهم الباحثين في الآتي:

**1–الاتصال الرسمي (Formal communication):**

هذا النوع من الاتصالات يغلب علية الطابع الرسمي في التواصل، ويستخدم فيه قنوات تواصل معينة يتم تحديدها من المؤسسة التربوية، وهي قنوات إلزامية في التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك وفق الصلاحيات المتاحة والهيكل التنظيمي، ويتم تأمين هذه القنوات بشكل يحفظ أمن وسرية المعلومات المتداولة فيها. ويهدف الاتصال الرسمي لتحقيق الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات وفقاً للتسلسل الهرمي والتنظيمي التربوي، ونقل الاقتراحات والتقارير وردود الفعل ومستوى الأداء في العمل والإشكاليات التي يبديها القائمون بتنفيذ الإدارة (محجوبي،2016). ويتخذ الاتصال الرسمي ثلاثة أشكال حسب الاتجاه وهي:

أ– **الاتصال الهابط أو النازل (downward Communication):** يقصد به الاتصال الذي يتم من خلاله نقل المعلومات والقرارات والأوامر والتعميمات والتوجيهات من السلطة العليا في المؤسسة التربوية إلى من هم أقل درجة في الهيكل التنظيمي كالمديريات التعليمية، والمدارس، والمعلمين، فالاتجاه يكون من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفل الهرم التنظيمي في المنظومة التربوية (البدري، 2016).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهذا النوع من الاتصال يهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات المتعلقة بالعمل من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، وإطلاع العاملين بالمعلومات التي توضح طبيعة العمل وارتباطه بالأعمال الأخرى، و توضيح المعلومات المرتبطة بالإجراءات والعقوبات المتعلقة بالعمل، والحصول على التغذية الراجعة المتعلقة بأداء العاملين كما ذكرها (عاشور؛ والشقران،2015).

ب- **الاتصال الصاعد (Upward Communication)**: يبدأ هذا النوع من الاتصال من أسفل الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية وصولاً إلى أعلاه، وهو عكس الاتصال الهابط أو النازل، ويتم من خلاله إبلاغ المسؤولين بمستوى تنفيذ القرارات والتعليمات، وتزويدهم بالبيانات والمعلومات المتعلقة بذلك. وتكمن أهمية الاتصال الصاعد الفعّال في تزويد الرؤساء بالمعلومات التي تساعد على تحسين مستوى أداء العمل، ويذكر المطرفي (2012) أنه يزود المسؤولين في الإدارة العليا بمستوى أداء الأفراد في المستويات الدنيا، ويقدم تقارير عن مستوى الأداء وتنفيذ التوجيهات وتقديم المقترحات العامة، ويزود المسؤولين في الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات، ويتيح الفرصة للموظفين في المشاركة في التخطيط.

ج – **الاتصال الأفقي (Lateral Communication)**: هو الاتصال الذي يكون بين الوحدات التنظيمية التي على نفس المستوى في الهيكل التنظيمي أو بين العاملين في المؤسسة على نفس السلم الوظيفي، ويتم من خلاله تبادل وجهات النظر في القضايا المتعلقة بالعمل، وكثير من الأحيان يؤدي إلى التكامل من خلال تبادل الآراء والخبرات وتقديم الحلول المناسبة، وتدفق المعلومات والأفكار، ويساهم في تحقيق الأهداف التعليمية (فؤاد، 2016).

**2- الاتصال غير الرسمي (Informal communication)**:

إن الاتصال غير الرسمي كما يتضح من مسماه لا يستخدم مراحل أو خطوات الاتصال الرسمي في المؤسسة، بل يقوم على علاقة الأفراد بعضهم ببعض وصلاتهم الشخصية والاجتماعية داخل المؤسسة، ويتميز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات والبيانات، ولا يخضع للقوانين واللوائح التي تنظم الاتصال داخل المؤسسة، ويساعد على التخلص من عوامل الانفعال والتوتر، ويتيح الفرصة للتفاعل الحر، وتحسين القدرة على الابداع (فؤاد، 2016). إلا أنه يعاب عليه عدم دقة المعلومات والبيانات والرسائل المتبادلة لعدم وجود رقابة على هذا النوع من الاتصال أو حدود للسلطة والمسئولية، كما لا يمكن السيطرة عليه لأنه لا يتبع قنوات اتصال محددة وواضحة ولا يخضع للرقابة، وقد لا يستمر فهو يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على علاقة الأفراد والجماعات. ولكنه يتميز بالقدرة على رفد المسؤولين في المؤسسة بالمعلومات والبيانات التي لا يمكن الحصول عليها عبر قنوات الاتصال الرسمي، ويلجأ الفرد في المؤسسة للتعبير عن رأيه حول بعض القرارات بالاعتماد على الاتصال هذا النوع من الاتصالات (عقبي،2015).

**الدراسات السابقة:**

سوف يتم استعراض الدراسات العربية أولاً ومن ثم الدراسات الأجنبية حسب تسلسلها الزمني من الأحدث.

**أولاً: الدراسات العربية**

دراسة البقعاوي (2018) تحت عنوان "دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل"، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل السعودية، والوقوف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي تم تطبيقها على عينة دراسة مكونة من (244) إدارية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإداريات في المدارس ذوات التدريب هن الأكثر إدراكاً للواقع الحالي الخاص بدور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري،



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لسنوات الخبرة لدور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري وفقا لمتغير المؤهل الدراسي لصالح من حصلن على مؤهل بكالوريوس ودبلوم مقابل من حصلن على مؤهل ثانوي، وأوصت الدراسة بوجوب توفير الأدلة والإرشادات التوضيحية التي تشرح آليات التعامل مع البرامج المستحدثة، ونشر ثقافة الإدارة الرقمية، واستقطاب الكفاءات البشرية في مال الإدارة الإلكترونية.

دراسة عبد الامام؛ وكاظم (2018) تحت عنوان "تأثير تكنولوجيا المعلومات على كلٍ من اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الوزارات العراقية"، سعى الباحثان من خلال دراستهم المنشورة بمجلة الإدارة والاقتصاد إلى التعرف على مدى توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالوزارات العراقية، ومعرفة أثر تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات في الوزارات العراقية وأثرها في الاتصالات التنظيمية في تلك الوزارات، واستخدم الباحثان المقابلة مع عدد من المديرين العاملين في الوزارات في مجالات (التخطيط، والتعليم والبحث العلمي، والعلوم والتكنولوجيا) والبالغ عددها (9) مقابلات، واستخدما كذلك الاستبانة كأداة قياس رئيسة لتغطي المتغيرات الثلاثة (تكنولوجيا المعلومات، واتخاذ القرارات، والاتصالات التنظيمية)، وتكونت عينة الدراسة من (131) من المديرين العامين ورؤساء الأقسام ومسئولي الشعب، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات بلغت قيمة الارتباط (**0.397)، ودالة معنوياً عند المستوى (0.01)، مما يدلل على أهمية تكنولوجيا المعلومات في زيادة سرعة ودقة القرارات، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة كبيرة ودالة معنوياً بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التنظيمية، حيث بلغت قيمة الارتباط (**0.41)، ومستوى معنوي (0.01)، مما يشير إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاتصالات التنظيمية من خلال تحقيق التنسيق والكفاءة في النقل السريع والموثوق للمعلومات بين الأقسام والأنشطة، وأيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة كبيرة ودالة معنوياً فيما بين والاتصالات التنظيمية واتخاذ القرارات، حيث بلغت قيمة الارتباط (**0.5)، ومستوى معنوي (0.01)، مما يوضح الدور الكبير الذي يؤديه الاتصال التنظيمي في تزويد المؤشرات والمقترحات والآراء ومستوى الأداء إلى متخذي القرارات، كما أوضحت النتائج التأثير غير المباشر لتكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات من خلال الاتصالات التنظيمية ومقداره (0.3) وهذا ما يعزز دور الاتصالات التنظيمية على اتخاذ القرارات باعتبارها القنوات الأساسية في نقل المعلومات والبيانات إلى متخذي القرار. وأوصت الدراسة رفع مستوى دور تكنولوجيا المعلومات كونها أداة تستخدم في تذليل العقبات وتعزيز الفرص أمام الوزارات لتحسين الخدمات المقدمة، وبسبب تأثيرها الإيجابي على جميع الإدارات الوظيفية في الوزارات محل الدراسة إلى جعلها شريكاً حقيقياً في جميع البرامج من إعداد الخطط الاستراتيجية والموازنات السنوية ووضع السياسات والبرامج التنفيذية.

دراسة الهاجري (2016) تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الاتصالات الإدارية في مشاة البحرية بالأسطول الشرقي بمدينة الجبيل"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في مشاة البحرية بالجبيل، والتعرف على واقع الاتصالات الإدارية كذلك، ومدى اسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الاتصالات الإدارية في مشاة البحرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (179) ضباط وضباط صف، واعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم استرجاع (141) استبانة صالحة للتحليل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد العينة أكدوا على أن مشاة البحرية بالجبيل تتواصل مع الإدارات البحرية الأخرى عبر موقع إلكترونية، وبين أفراد الدراسة موافقتهم بدرجة كبيرة جداً على إسهام التطبيقات الإلكترونية في التغلب على عامل البعد الجغرافي، كما أشار أفراد الدراسة موافقتهم بشدة على توظيف عملية الاتصال الاداري في اتخاذ القرارات في



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مشاة البحرية بالجبيل، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب العاملين في مشاة البحرية بالجبيل على استخدام التطبيقات الالكترونية والاتصالات الإدارية لرفع مهاراتهم وقدراتهم العملي، والاهتمام بإنشاء موقع الكتروني لمشاة البحرية على شبكة الانترنت ليتمكن العاملين من الاتصال بينهم خارج العمل وداخله.

دراسة أشتيوي (2013) تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة– فرع غزة"، هدفت الدراسة المنشورة في مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين بجامعة القدس، والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بنسبة (64.36%) من مجموع العاملين بجامعة القدس وبلغ عددهم (56) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات التي تكونت من محورين (دور الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري، ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أشار (86.43%) من أفراد العينة أن الإدارة الإلكترونية تفعل الاتصال الإداري من حيث التغلب على عامل البعد الجغرافي بنقل المستندات بدقة وسرعة، كما أن (86.07%) من أفراد العينة أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، بينما أشار (76.43%) من أفردا العينة أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تفعيل الاتصال غير الرسمي بين العاملين، كما أنها تساعد على التواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل بنسبة (74.64%)، وأوصت الدراسة بالتركيز على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين على اعتبارها رافداً مهماً للاتصالات الرسمية في المؤسسة.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

**دراسة لي وآخرون (**Lee, et al, 2017**) تحت عنوان** " High-Performance Work Systems And Firm Performance: Moderating Effects Of Organizational Communication e"، هدفت الدراسة المنشورة في مجلة أبحاث الأعمال التطبيقية إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي والأثر الوسيط للاتصال التنظيمي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واعتمدوا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدموا نموذج المعادلة البنائية لتفسير العلاقات، وأظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد تأثير إيجابي طردي لأنظمة العمل العالية الأداء على الأداء التنظيمي ويكون أكثر وضوحاً عند الاتصالات الرأسية والأفقية بشكل مرتفع نسبياً مما يؤكد الأثر الوسيط للاتصال التنظيمي على الأداء التنظيمي.

دراسة إبراهيمي وشامانزامين (Ebrahimi; Chamanzamin, 2014) تحت عنوان " Investigating the Effect of Organizational Communications on the Performance of Managers in Government Agencies of Astara"، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الاتصال التنظيمي على المديرين والأداء في الوكالات الحكومية في أستارا، والتعرف على العوامل المؤثرة في الاتصالات التنظيمية وأثرها على أداء المديرين، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تكونت عينة الدراسة من (48) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الأداء التنظيمي وتوفر المعلومات حيث أشار (95%) من أفراد العينة أن توفر المعلومات المناسبة يمكن أن تكون فعالة على أداء المديرين بالوكالات الحكومية، وأن تقديم معلومات دقيقة تؤثر على الأداء التنظيمي للمديرين، كما أن توفر المعلومات تؤثر على الأداء التنظيمي للمديرين.

دراسة أبوجري (Abugre, 2011) تحت عنوان " Appraising the Impact of Organizational Communication on Worker Satisfaction in Organizational Workplace"، هدفت الدراسة إلى تقييم الاتصال التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي في المنظمات المدروسة في غانا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (90)



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن (96.1%) من إجمالي المستجيبين أشاروا إلى وجود تأثيراً قوياً للاتصال التنظيمي على رضا العاملين بالشركات المدروسة، كما أكد (92.6%) من عينة الدراسة أن الاتصال القيادي له تأثيراً كبيراً على سلوك العمل للموظفين من حيث الأداء الوظيفي في الشركات المدروسة، وأشارت أيضاً بنسبة (96%) بأن الاتصالات التنظيمية الجيدة تحفز الموظفين على زيادة الانتاجية، ومن ناجية آلية استخدام الاتصال أشارت نتائج الدراسة أن الاتصال بين الموظفين وجهاً لوجه (المباشر) هو الأكثر استخداماً بنسبة (65.4%) يليه استخدام المذكرات والرسائل بنسبة (12%) ثم تأتي الجلسات الرسمية بنسبة (9.9%). واقترحت الدراسة أنه يجب على الشركات أن تولي الاتصال داخل بيئة العمل أكثر اهتماماً لأنه يساعد على تحقيق أهدافها.

وبناءً على ما تقدم يتضح لدى الباحثين أن الدراسات السابقة تناولت الإدارة الإلكترونية باعتبارها متغيراً مستقلاً والاتصال الإداري باعتباره متغيراً تابعاً، وهذا يتفق مع ما ذهبت إليه الدراسة الحالية حيث لاحظ الباحثين أن جميع الدراسات توصلت إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى إسهامها في تطوير الاتصال الإداري، والإسهام في سرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات.

**منهجية الدراسة:** استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث يعد المنهج الوصفي الأسلوب المناسب للدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

تكّون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس ومساعديهم بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عُمان بمحافظة شمال الباطنة والبالغ عددهم (359) مدير مدرسة ومساعد مدير للعام الدراسي (2020/2019م)، وفق مؤشرات قسم الإحصاء التربوي بوزارة التربية والتعليم. واعتمد الباحثين لتحديد حجم العينة على جدول مورجن حيث تكونت عينة الدراسة من (169) فرداً تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرجاع (134)استبانة بنسبة (79.3%) تم استخدامها للتحليل.

**أداة الدراسة:**

بعد مراجعة الباحثين للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ولعدم وجود مقياس جاهز يمكن استخدامه مباشرة في الدراسة الحالية؛ فقد عمد الباحثين إلى الاعتماد على مجموعة من المقاييس تناولت متطلبات الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري، وتم إجراء عليها بعض التعديلات بما يتناسب مع الأسئلة والفرضيات المطروحة، والتي يعتقد الباحثين أنها سوف تجيب عليها.

**الجزء الأول:** تكون من جمع البيانات الديموغرافية (البيانات الشخصية) لمجتمع الدراسة، والتي تضمنت المتغيرات الشخصية والوظيفية للأفراد وعددها (4) على النحو الآتي: (المسمى الوظيفي، والجنس، المؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة).

**الجزء الثاني:** يقيس هذا الجزء مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس محل الدراسة، وتضمن هذا الجزء أبعاد الإدارة الإلكترونية الأربعة: المتطلبات المادية، والمتطلبات المالية، والمتطلبات الفنية والبشرية، والقوانين والتشريعات، وتكون المقياس من (23) عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة الآنفة الذكر، حيث كان عدد عبارات بُعد المتطلبات المادية (6)، وعدد عبارات بُعد المتطلبات المالية (5)، وعدد عبارات بُعد المتطلبات الفنية والبشرية (6)، وعدد عبارات بُعد القوانين والتشريعات (6).

**الجزء الثالث:** يقيس هذا الجزء الاتصال الإداري في المدارس محل الدراسة وتضمن هذا الجزء أبعاد الاتصال الإداري وهي: (الانفعال، والدافعية، والمعلومة، والرقابة)، وتكون المقياس من (25) عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة السابقة الذكر، فكان عدد عبارات بُعد الانفعال (6)، وعدد عبارات بُعد الدافعية (6) ، وعدد عبارات بُعد المعلومة (7) ، وعدد عبارات بعد الرقابة (6). وذلك وفق ما هو مبين في الجدول (3).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**جدول(3) توزيع فقرات أداة الدراسة**

| المتغير | الأبعاد | تسلسل عبارات البُعد |
|---|---|---|
| الإدارة الإلكترونية | المتطلبات المادية | 6 - 1 |
| | المتطلبات المالية | 11 - 7 |
| | المتطلبات الفنية والبشرية | 17 -12 |
| | القوانين والتشريعات | 23 - 18 |
| الاتصال الإداري | الانفعال | 29-24 |
| | الدافعية | 35-30 |
| | المعلومة | 42-36 |
| | الرقابة | 48-43 |

ولتحديد طريقة استجابة أفراد الدراسة، استخدم الباحثون مقياس ليكتر الخماسي المتدرج، والتي تتراوح درجاته بين (1– 5) وفق ما هو مبين الجدول (4):

**جدول(4) مقياس ليكتر الخماسي**

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:**

تم التأكد من صدق الدراسة من خلال إجراء الصدق الظاهري بعرضها على هيئة من المحكمين والبالغ عددهم (7) في مجالات تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات التعليم، والإدارة التربوية في كل من جامعة السلطان قابوس، وجامعة صحار، ووزارة التربية والتعليم. وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الاستبانة من حيث ملاءمة العبارات المستخدمة ومدى صلاحيتها لقياس أبعاد الدراسة، والتأكد من شمولية فقرات الاستبانة وتغطيتها لجميع محاور الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، والتأكد من سلامة صياغة فقرات الاستبانة ووضوحها وعدم تكرارها. وبناءً على الملاحظات التي اتفق عليها المحكمون قام الباحثون بتعديل الاستبانة حتى خرجت بصورتها النهائية والمكونة من (48) عبارة. كما أجرى الباحثين بعض الاختبارات للتأكد من صدق الاستبانة ومنها اختبار ألفا كرونباخ، وبين التحليل الإحصائي أن نتيجة الثبات لأداة الدراسة كانت جيده بالنسبة للمحاور الرئيسية للاستبانة، حيث كان معامل ألفا كرونباخ لمحور الإدارة الإلكترونية (0.875)، ومعامل ألفا كرونباخ لمحور الاتصال الإداري (0.843)، بينما لأداة الدراسة ككل (0.872) كما هو مبين في الجدول (5) أدناه.

**جدول (5) معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمحاور والأداة ككل**

| المجالات | الفقرات | ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|---|---|---|
| محور الإدارة الإلكترونية | 23–1 | 0.875 |
| محور كفاءة الأداء الإداري | 48–24 | 0.843 |
| الدرجة الكلية | 48–1 | 0.872 |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

استخدم الباحثين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وللتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا، كما تم استخدام اسلوب تحليل التباين الأحادي (one way anova) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، واختبا (t test) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

**نتائج الدراسة ومناقشتها:**

يشمل هذا الجزء عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك باستخدام مقياس ليكتر الخماسي للحكم على فقرات الدراسة كما يوضحه الجدول رقم(6):-

**جدول(6) النسب المئوية المعتمدة لتفسير النتائج بحسب مقياس ليكتر الخماسي**

| النسبة المئوية % | المتوسط المرجح | درجة التوافر |
|---|---|---|
| من 84% إلى 100% | من 4.20 إلى 5 | عالية جداً |
| من 68% إلى 83.9% | من 3.4 إلى 4.19 | عالية |
| من 52% إلى 67.9% | من 2.60 إلى 3.39 | متوسطة |
| من 36% إلى 51.9% | من 1.8 إلى 2.59 | قليلة |
| أقل من 36% | من 1 إلى 1.79 | قليلة جداً |

وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة التوافر لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والترتيب لكل مجال من مجالات المحور كما هو مبين في الجدول(7) أدناه:

**جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لمجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية**

| المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| المتطلبات المادية | 3.31 | 0.7451 | %66.2 | متوسطة | 1 |
| المتطلبات المالية | 2.61 | 0.7836 | %52.2 | متوسطة | 4 |
| المتطلبات البشرية والفنية | 3.28 | 0.6042 | %65.6 | متوسطة | 2 |
| القوانين والتشريعات | 3.10 | 0.7999 | %62 | متوسطة | 3 |
| جميع المجالات | 3.08 | 0.5579 | %61.6 | متوسطة | |

ويتضح من الجدول (7) ما يلي:

بلغت تقديرات أفراد الدراسة على مستوى المحور بشكل كلي حول درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان نسبة (61.6%) من إجابات أفراد الدراسة وهي تمثل بصفة عامة (درجة متوسطة).

1- احتل المجال الأول والمتعلق بالمتطلبات المادية المرتبة الأولى بأهمية نسبية (66.1%) وهي (درجة متوسطة)، وهذا مؤشر جيد يدل على أن توافر المتطلبات المادية من أكثر المتطلبات توافراً، مما يشير بأن هناك توجهات جادة من قبل الجهات المسئولة عن قطاع التعليم بسلطنة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عُمان نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بالسلطنة وتوفير المتطلبات المادية الأساسية لذلك من حواسيب وشبكات الانترنت والتطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية كالبوابة التعليمية .

2- احتل المجال الثالث والمتعلق بالمتطلبات البشرية والفنية المرتبة الثانية بأهمية نسبية (65.6%)، وهي (درجة متوسطة). ويعزي الباحثين ذلك إلى وجود مبرمجين وفنيين مؤهلين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، من خلال استحداث وزارة التربية والتعليم مسميات جديدة في المدارس العمانية كأخصائي قواعد بيانات وفني حاسب آلي، وكذلك اخضاع جميع العاملين في القطاع التربوي لدورة خاصة بالتعامل مع الحاسب الآلي.

3- احتل المجال الرابع والمتعلق بالقوانين والتشريعات المرتبة الثالثة بأهمية نسبية (62%) وهي (درجة متوسطة)، ويعزي الباحثين ذلك إلى وجود قوانين وتشريعات صدرت من ضمنها قانون المعاملات الإلكترونية في عام (2008) والذي صدر بالمرسوم السلطاني رقم (2008/69) وقانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات وفق المرسوم السلطاني رقم (2011/12) والذي تناول التعدي على سلامة وسرية وتوافر البيانات والمعلومات الإلكترونية والنظم المعلوماتية، وإساءة استخدام وسائل تقنية المعلومات، والتزوير والاحتيال المعلوماتي، وجرائم المحتوى، والتعدي على البطاقات المالية، كما أن وزارة التربية والتعليم قامت بحماية بياناتها مركزياً باستخدام سيرفرات خاصة في بديوان عام وزارة التربية والتعليم.

4- احتل المجال الثاني والمتعلق بالمتطلبات المالية المرتبة الرابعة والأخيرة في الترتيب بأهمية نسبية (52.2%) وهي (درجة متوسطة) وهي الأقل توافراً من بين المتطلبات الأربعة. ويعزي الباحثين هذه النتيجة إلى ضعف الاعتماد المالية المخصصة للمدارس لجوانب تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأيضاً للوضع الاقتصادي الذي يمر به العالم والسلطنة بشكل خاص.

4. ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: ما علاقة الاتصال الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان بالإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الهيئة الإدارية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المستوى والترتيب لكل مجال من مجالات الاتصال الإداري وكذلك المحور بشكل عام كما هو مبين في الجدول(8) أدناه:

**جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لمجالات الأداء الإداري**

| المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| الانفعال | 4.00 | 0.5537 | %80 | عالية | 2 |
| الدافعية | 4.04 | 0.5831 | %80.8 | عالية | 1 |
| المعلومة | 3.72 | 0.5615 | %74.4 | عالية | 3 |
| الرقابة | 3.62 | 0.6529 | %72.4 | عالية | 4 |
| جميع المجالات | 3.84 | 0.4636 | %76.8 | عالية | |

ويتضح من الجدول (8) ما يلي:

بلغت تقديرات أفراد الدراسة لمحور الاتصال الإداري بشكل عام في المدارس الحكومية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الإدارية نسبة (76.8%) من إجابات أفراد الدراسة وهي تمثل بصفة عامة (درجة عالية)، واحتل مجال الدافعية المرتبة الأولى بين مجالات الاتصال بنسبة (80.8%) بدرجة عالية، وكان في المرتبة الرابعة والأخيرة الرقابة بنسبة (72.4%) بدرجة عالية، وبصفة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عامة جاءت جميع مجالات الاتصال بدرجة عالية مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لها علاقة بالاتصال الإداري.

ولاختبار صحة الفرضية الخاصة بالسؤال والتي تشير إلى وجد علاقة تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الإدارية. تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو مبين في الجدول (9) الآتي:

**جدول(9) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري**

| R | R2 | Adjusted R2 | قيمة F | مستوى الدلالة F |
|---|---|---|---|---|
| 0.203 | 0.014 | 0.034 | 5.670 | 0.019 |
| | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T | مستوى الدلالة T |
| الإدارة الإلكترونية | 0.169 | 0.071 | 0.203 | 2.381 | 0.019 |

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على علاقة تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري عند مستوى الدلة (0.05). ويتضح من الجدول (9) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان هي (0.034) اعتماداً على قيمة **Adjusted R2**. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.203)، وهي توضح الارتباط بين المتغيرين، كما تشير قيمة التحديد أن تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية يمثل ما نسبته (0.014) من الاتصال الإداري، ويمكن اعتبارها مقبولة إحصائياً بالاعتماد على T البالغة (2.381) بمستوى دلالة (0.019)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري. وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الموجبة. كما يتبين أن قيمة F والتي بلغت (5.670) بمستوى دلالة (0.019)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري.

1-النتائج المتعلقة بالمجال الأول الانفعال:

يبين لنا الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات التي تصف علاقة الإدارة الإلكترونية في مجال الانفعال في الاتصال الإداري المدرسي في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة كما يلي:

**جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة المستوى لكل فقرات مجال الانفعال**

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 24 | تساهم الاتصالات الإدارية الإلكترونية على جعل القرارات الإدارية أكثر قبولاً من قبل العاملين. | 3.74 | 1.150 | %69.4 | عالية | 6 |
| 25 | تساهم الاتصالات الإدارية الإلكترونية على تقبل العاملين بالمدرسة لمهام العمل. | 4.09 | 0.977 | %81.8 | عالية | 3 |
| 26 | تحقق الاتصالات الإلكتروني سرعة تفاعل المجتمع المحلي مع إدارة المدرسة. | 4.21 | 0.926 | %84.2 | عالية جداً | 1 |
| 27 | يسمح الاتصال الإداري الإلكترونية للموظفين التعبير عن آراءهم وأفكارهم. | 4.03 | 1.090 | %80.6 | عالية | 4 |
| 28 | يساهم الاتصال الإداري الإلكتروني على تشجيع طرح الآراء البناءة في مجال العمل. | 3.75 | 1.029 | %75 | عالية | 5 |
| 29 | يعزز الاتصال الإداري الإلكترونية الترابط بين الموظفين. | 4.15 | 1.015 | %83 | عالية | 2 |
| | الإجمالي | 4.00 | 0.5537 | %80 | عالية | |

ينين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام للإجابات حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الانفعال في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان قد بلغ (4.00) بنسبة أهمية (80%) الأمر الذي يشير بوضوح إلى اتجاه أفرد العينة نحو الموافقة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لها دور مهم في عملية الاتصال الإداري في مجال الانفعال ويعزي الباحثين ذلك أن الاتصالات الإلكترونية تؤدي إلى التأثير على مشاعر الموجه لهم الاتصال مما يخق نوع من التفاعل والقبول لمضمون الرسالة. ويتضح من الجدول (10) السابق أن أعلى العبارة في هذا المجال حسب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة هي العبارة (26) والتي تشير إلى (تساهم الاتصالات الإدارية الإلكترونية على تقبل العاملين بالمدرسة لمهام العمل) بمتوسط حسابي (4.21) ونسبة أهمية (84.2%) بدرجة عالية جداً، ويعزي الباحثين ذلك إلى توافر وسائل التواصل الإلكترونية وتنوعها في البيئة المدرسية مما تسهل التواصل بين إدارة المدرسة والعاملين فيها بما يخدم إنجاز الأعمال حيث وفرت الوزارة بريد إلكتروني لكل موظف وأيضاً نظام مراسلات إلكتروني لتبادل المراسلات الخاصة بالعمل وآلية تتبع الانجاز. كما يتضح من الجدول (10) السابق أن أقل عبارة في هذا المجال حسب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة العبارة (24) وهي (تساهم الاتصالات الإدارية الإلكترونية على جعل القرارات الإدارية أكثر قبولاً من قبل العاملين) بمتوسط حسابي (3.74) ونسبة أهمية (69.4%) بدرجة عالية، ويعزي الباحثين ذلك إلى نوعية القرارات ومدى تلبيتها للأهداف الفردية للعاملين.

2-النتائج المتعلقة بترتيب فقرات المجال الثاني الدافعية:

يبين لنا الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات التي تصف علاقة الإدارة الإلكترونية في مجال الدافعية في الاتصال الإداري المدرسي في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة كما يلي:

**جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة المستوى لكل فقرات مجال الدافعية**

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 30 | تساهم الاتصالات الإلكترونية بين العاملين في المدرسة على تشجيع التعاون والتكامل في مجال العمل. | 4.07 | 0.828 | %81.4 | عالية | 3 |
| 31 | يعمل الاتصال الإلكتروني في المدرسة على خلق بيئة تنافسية في العمل. | 4.20 | 0.802 | %84 | عالية جداً | 1 |
| 32 | يساهم الاتصال الإلكتروني في تعزيز روح التعاون بين الموظفين من خلال تبادل الخبرات المتعلقة بالعمل. | 4.07 | 0.903 | %81.4 | عالية | 3 |
| 33 | يساهم الاتصال الإلكتروني إلى رفع روح التعاون بين إدارات المدارس من خلال تبادل المعلومات. | 3.80 | 0.932 | %76 | عالية | 5 |
| 34 | يساهم الاتصال الإلكتروني إلى عدالة توزيع المعلومات بين المعلمين دون تمييز. | 4.08 | 0.832 | %81.6 | عالية | 2 |
| 35 | تحفز الاتصالات الإدارية روح الإبداع بين المعلمين وزيادة انتاجيتهم في العمل. | 4.04 | 0.879 | %80.8 | عالية | 4 |
| | الإجمالي | 4.04 | 0.5831 | %80.8 | عالية | |

ينين من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام للإجابات علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الدافعية في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان قد بلغ (4.04) بنسبة أهمية (80.8%) الأمر الذي يشير بوضوح إلى اتجاه أفرد العينة نحو الموافقة على هناك علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والاتصال التنظيمي في مجال الدافعية. وعلى الرغم من وموافقة أفراد عينة الدراسة على ذلك، إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف فيما بينهم من حيث درجة الموافقة على عبارات الدافعية؛ حيث جاءت العبارة (31) في أعلى مستوى موافقة وهي (يعمل الاتصال الإلكتروني في المدرسة على خلق بيئة تنافسية في العمل) وبمتوسط حسابي (4.20) بدرجة عالية جداً. ويعزي الباحثين ذلك أن الاتصال الإلكتروني المعمول به في وزارة التربية والتعليم يجعل العمل أكثر شفافية حيث يتم الاطلاع على التوجيهات الموجه للموظف من أكثر من مستوى إداري في المديريات التعليمية والوزارة مما يساهم في رفع روح التنافس بين الموظفين. كما يتضح من الجدول (11) السابق أن أقل عبارة في هذا المجال حسب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة العبارة (33) وهي (يساهم الاتصال الإلكتروني إلى رفع روح التعاون بين إدارات المدارس من خلال تبادل المعلومات) بمتوسط حسابي (3.80) ونسبة أهمية (76%)



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بدرجة عالية، ويعزي الباحثين هذه النتيجة إلى قلة وجود برنامج وأنشطة مشتركة بين المدارس يتم من خلالها تفعيل قنوات التواصل بين إدارات المدارس بالشكل الذي يساهم في رفع روح التعاون بينها.

3- النتائج المتعلقة بترتيب فقرات المجال الثالث المعلومة:

يبين لنا الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات التي تصف علاقة الإدارة الإلكترونية في مجال المعلومة في الاتصال الإداري المدرسي في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة كما يلي:

**جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة المستوى لكل فقرات مجال المعلومة**

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 36 | تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية في توفير المعلومات التي تبسط اجراءات العمل. | 4.03 | 0.884 | %80.6 | عالية | 1 |
| 37 | تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات. | 3.78 | 0.921 | %75.6 | عالية | 2 |
| 38 | تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإلكترونية داخل المدرسة بين العاملين بالدقة. | 3.69 | 1.105 | %73.8 | عالية | 3 |
| 39 | تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإلكترونية داخل المدرسة بالشمولية. | 3.78 | 0.976 | %75.6 | عالية | 2 |
| 40 | تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإلكترونية داخل المدرسة بالوضوح. | 3.66 | 1.069 | %73.2 | عالية | 4 |
| 41 | تساهم الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية. | 3.52 | 1.067 | %70.4 | عالية | 6 |
| 42 | تساهم الاتصالات الإدارية في المدرسة إلى توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحاً. | 3.53 | 1.060 | %70.6 | عالية | 5 |
| | الإجمالي | 3.72 | 0.5615 | %74.4 | عالية | |

ينين من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام للإجابات حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال المعلومة في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان قد بلغ (3.72) بنسبة أهمية (74.4%) الأمر الذي يشير بوضوح إلى اتجاه أفرد العينة نحو الموافقة على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لها دور مهم في عملية الاتصال الإداري في مجال توفر المعلومة ويعزي الباحثين ذلك أن الاتصالات الإلكترونية المعتمدة في المدارس الحكومية بالسلطنة تتيح نقل المعلومات والبيانات المطلوبة في العمل المدرسي حيث أن في الآونة الأخيرة تم الاستغناء في وزارة التربية والتعليم عن النظام الورقي واتاحت تبادل المعلومات عن طريق الأنظمة الإلكترونية والتواصل من خلالها. ويتضح من الجدول (12) السابق أن أعلى العبارة في هذا المجال حسب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة هي العبارة (36) والتي تشير إلى (تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية في توفير المعلومات التي تبسط اجراءات العمل) بمتوسط حسابي (4.03) ونسبة أهمية (80.6%) بدرجة عالية، ويعزي الباحثين ذلك إلى مساهمة الإدارة الإلكترونية من خلال الاتصال الإداري في توفير قدر مناسب من المعلومات توضح مهام العمل بما يمكن إدارة المدرسة والموظفين من إنجاز أعمالهم بسهولة وسرعة. كما يتضح من الجدول(12) السابق أن أقل عبارة في هذا المجال حسب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة العبارة (41) وهي (تساهم الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية) بمتوسط حسابي (3.53) ونسبة أهمية (70.4%) بدرجة عالية، ويعزي الباحثين ذلك إلى أنه لا يتم تزويد المدارس بالخلفيات الخاصة بنص القرارات إي الحيثيات التي تم بناء عليها إصدار القرارات وإنما يتم إرسال نص القرار فقط وذلك تبعاً للأنظمة المقرة والمعمول بها في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

4-النتائج المتعلقة بترتيب فقرات المجال الرابع الرقابة:

يبين لنا الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات التي تصف علاقة الإدارة الإلكترونية في مجال الرقابة في الاتصال الإداري المدرسي في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة كما يلي:



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة المستوى لكل فقرات مجال الرقابة**

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 43 | تؤدي الاتصالات الإدارية الإلكترونية إلى زيادة كفاءة الرقابة في انجاز المهام. | 3.55 | 1.173 | %71 | عالية | 5 |
| 44 | تساهم الاتصالات الإدارية الإلكترونية على تصحيح الانحرافات. | 3.60 | 1.090 | %72 | عالية | 4 |
| 45 | تساعد الاتصالات الإدارية الإلكترونية على تسهل تزويد الإدارة العليا بالتقارير والبيانات الإحصائية. | 3.51 | 1.109 | %70.2 | عالية | 6 |
| 46 | ترسخ الاتصالات الإدارية الإلكترونية مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية. | 3.66 | 1.138 | %73.2 | عالية | 2 |
| 47 | توفر الاتصالات الإدارية الإلكترونية التغذية العكسية للكشف عن نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها. | 3.75 | 1.053 | %75 | عالية | 1 |
| 48 | تساهم الاتصالات الإدارية الإلكترونية من إعلام أوليا الأمور بأحوال أبنائهم السلوكية والدراسية. | 3.65 | 1.178 | %73 | عالية | 3 |
| | الإجمالي | 3.62 | 0.6529 | %72.4 | عالية | |

ينين من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام للإجابات حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الرقابة في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان قد بلغ (3.62) بنسبة أهمية (72.4%) الأمر الذي يشير بوضوح إلى اتجاه أفرد العينة نحو الموافقة على وجود علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري في مجال الرقابة، ويعزي الباحثين ذلك أن الاتصالات الإلكترونية المعتمدة في المدارس الحكومية بالسلطنة تتميز بالعديد من المميزات ومنها القدرة على متابعة مستوى إطلاع الموظف على العمل الموكل إليه فبمجرد إرسال العمل للموظف يمكن لإدارة المدرسة من خلال النظام التعرف إذا كان الموظف قام بقراءة المطلوب منه أم لا وهذا يعزز من مستوى الرقابة. ويتضح من الجدول (13) السابق أن أعلى العبارة في هذا المجال حسب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة هي العبارة (47) والتي تشير إلى (توفر الاتصالات الإدارية الإلكترونية التغذية العكسية للكشف عن نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها) بمتوسط حسابي (3.75) ونسبة أهمية (75%) بدرجة عالية. كما يتضح من الجدول(13) السابق أن أقل عبارة في هذا المجال حسب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة العبارة (45) وهي (تساعد الاتصالات الإدارية الإلكترونية على تسهل تزويد الإدارة العليا بالتقارير والبيانات الإحصائية) بمتوسط حسابي (3.51) ونسبة أهمية (70.2%) بدرجة عالية، ويعزي الباحثين ذلك إلى التقنين المحدد في التواصل بين المستويات الإدارية فمدير المدرسة لديه صلاحيات تواصل مع المحافظة التعليمية وليس لديه صلاحية التواصل مع المستويات العليا في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وفق التنظيم الهرمي لهيكل الوزارة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة ول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالاتصال الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة فرضيتين، وتم التحقق منها، وكانت النتائج على النحو التالي:

(1)الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالاتصال الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تعزى لعدد سنوات الخبرة. ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة استخدم الباحثين تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (14) الآتي توضح لك:



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**جدول (14) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول علاقة الاتصال الإداري بالإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | اختبار F | sig | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الانفعال | بين المجموعات | 1.027 | 0.342 | 1.120 | 0.343 | غير دالة |
| | داخل المجوعة | 39.747 | 0.306 | | | |
| | المجموع | 40.774 | | | | |
| الدافعية | بين المجموعات | 0.116 | 0.039 | 0.112 | 0.953 | غير دالة |
| | داخل المجوعة | 45.102 | 0.347 | | | |
| | المجموع | 45.218 | | | | |
| المعلومة | بين المجموعات | 1.363 | 0.454 | 1.455 | 0.230 | غير دالة |
| | داخل المجوعة | 40.576 | 0.312 | | | |
| | المجموع | 41.939 | | | | |
| الرقابة | بين المجموعات | 1.489 | 0.496 | 1.169 | 0.324 | غير دالة |
| | داخل المجوعة | 55.212 | 0.425 | | | |
| | المجموع | 56.701 | | | | |
| الإجمالي | بين المجموعات | 0.482 | 0.161 | 0.743 | 0.528 | غير دالة |
| | داخل المجوعة | 28.100 | 0.216 | | | |
| | المجموع | 28.582 | | | | |

**قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3،133) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.70)**

يتضح من الجدول (14) السابق أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة (F) الجدولية، كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة للمجالات أكبر من قيمة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في إجابة أفراد العينة في مستوى الاتصال الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبر، كما يتبين أن القيمة المطلقة (F) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.743) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.70). كما أن قيمة الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.528) وهي أكبر من قيمة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالاتصال الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تعزى لعدد سنوات الخبرة، وبما أنه لا توجد دلالة إحصائية للمحور بشكل عام علية نرفض الفرضية الموجبة ونقبل بالفرضية الصفرية. ويفسر الباحثين هذه النتيجة التي تدل على أن متغير عدد سنوات الخبرة سواءً كانت قليلة أو كبيرة لا تؤثر على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الاتصال الإداري وذلك لأن جميع الهيئة الإدارية بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان يتلقوا الاتصالات الإدارية وينفذوها بنفس الأساليب والوسائل المعمول بها في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

(2)الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالاتصال الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدم الباحثين تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (15) الآتي توضح لك:

**جدول (15) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول علاقة الاتصال الإداري بالإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | اختبار F | sig | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الانفعال** | بين المجموعات | 3.837 | 0.959 | 3.350 | 0.012 | دالة |
| | داخل المجوعة | 36.938 | 0.286 | | | |
| | المجموع | 40.774 | | | | |
| **الدافعية** | بين المجموعات | 1.978 | 0.494 | 1.475 | 0.213 | غير دالة |
| | داخل المجوعة | 43.240 | 0.335 | | | |
| | المجموع | 45.218 | | | | |
| **المعلومة** | بين المجموعات | 1.433 | 0.358 | 1.141 | 0.340 | غير دالة |
| | داخل المجوعة | 40.505 | 0.314 | | | |
| | المجموع | 41.939 | | | | |
| **الرقابة** | بين المجموعات | 0.831 | 0.208 | 0.480 | 0.751 | غير دالة |
| | داخل المجوعة | 55.869 | 0.433 | | | |
| | المجموع | 56.701 | | | | |
| **الإجمالي** | بين المجموعات | 1.064 | 0.266 | 1.247 | 0.294 | غير دالة |
| | داخل المجوعة | 27.518 | 0.213 | | | |
| | المجموع | 28.582 | | | | |

**قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4،133) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.46)**

يتضح من الجدول (15) السابق أن قيمة (F) المحسوبة لمجالات (الدافعية، والمعلومة، والرقابة) أقل من قيمة (F) الجدولية، كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لنفس المجالات أكبر من قيمة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في إجابة أفراد العينة في مستوى الاتصال الإداري للمجالات الثلاثة تعزى لمتغير المؤهل، كما يتبين أن القيمة المطلقة (F) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (1.247) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.46).كما أن قيمة الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.294) وهي أكبر من قيمة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الاتصال الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تعزى المؤهل العلمي، بينما نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لمجال الانفعال (0.012) وهي أقل من قيمة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأعلى مؤهل (دكتوراه) , وما يؤكد ذلك أن قيمة (F)المحسوبة لمجال الرقابة (3.350) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.46)، ولكن بشكل عام لا توجد دلالة إحصائية للمحور وعلية نرفض الفرضية الموجبة ونقبل الفرضية الصفرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة لا يختلفون بحسب اخلاف مؤهلاتهم حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالاتصال الإداري ويعزي الباحثين هذه النتيجة إلى أن أفردا العينة يستخدمون نفس أساليب الاتصال الإداري المعمول بها في وزارة التربية والتعليم بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

**التوصيات:**

1- يقترح الباحثين محاولة رفع مستوى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية كون لها دور أساسي في تحسين الاتصال الإداري وزيادة من فعاليته.

2- ضرورة تشجيع إدارات المدارس على تفعيل الاتصال الإداري في البيئة المدرسية من خلال توظيف تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

3- رفع الدعم المالي للمدارس المخصص لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في البيئة المدرسية.

4- نشر الوعي بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في المدرسة، وخلق ثقافة حول توظيف التقنيات في الاتصال الإداري.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**References**:


1. m'emryn, wsam. (2015). "m'ewqat alatsal aledary wtathyrh 'ela alada' mn wjhh nzr al'eamlyn: drash mshyh 'ela 'eynh mn 'emal mdyryh swnlghaz", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh mhmd khdyr.
2. almtrfy, dyab s'ed hbyr. (2012). "fa'elyh asalyb alatsal aledary wm'ewqatha lda mdyry almdars walabtda'eyh fy mdynh mkh almkrmh mn wjhh nzr alm'elmyn", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh am alqra, almmlkh al'erbyh als'ewdyh.
3. 'ebd alamam, hady 'ebdalwhab؛ wkazm, wsam bdr. (2018). "tathyr tknwlwjya alm'elwmat 'ela kl mn atkhad alqrar walatsalat altnzymyh: drash ttbyqyh fy 'edd mn alwzarat al'eraqyh". mjlh aledarh walaqtsad: (114): 171 – 188.
4. albq'eawy, mwdy mshrf sbr. (2018). "dwr aledarh alrqmyh fy tf'eyl alatsal aledary lda aledaryat fy almrhlh althanwyh bmdynh ha'el", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh ha'el, almmlkh al'erbyh als'ewdyh.
5. alqdah, mhmd ebrahym. (2017). "'emlyat alatsal aledary w'elaqtha balfa'elyh altnzymyh fy mdyryat altrbyh walt'elym fy alardn". mjlh drasat al'elwm altrbwyh: 44(4) mlhq8: 330 – 350.
6. albws'eydy, ebrahym ahmd salm. (2018). "als'ewbat alty yra mdyrw almdars wmdyratha fy sltnh 'euman anhm ywjhwnha mn qbl alhy'eh altdrysyh". mjlh al'elwm altrbwyh walnfsyh: 2(21): 27-43.
7. bshyr ,sbha almhdy hsyn. (2017). "dwr althqafh altnzymyh fy qbwl wastkhdam aledarh alelktrwnyh fy jam'eh alzawyh_ lybya", atrwhh dktwrah ghyr mnshwrh. klyh alqyadh waledarh. jam'eh al'elwm aleslamyh almalyzyh, malyzya.
8. al'esaf, hmzh 'ebd alftah؛ walmna'esh, sfa' nayf salm slyman. (2017). "mstwa twafr mttlbat astkhdam tknwlwjya alm'elwmat walatsalat fy almdars althanwyh alhkwmyh w'elaqtha bmstwa ada' almdyryn lmhamhm aledaryh". mjlh drasat al'elwm altrbwyh: 44(4) mlhq1: 213 – 235.
9. alshhry, 'ebdallh m'eyd 'ebdallh. (2018). "drjh ttbyq aledarh alelktrwnyh fy mdars mhafzh almjardh w'elaqtha bthsyn alada' almdrsy". mjlh al'elwm altrbwyh walnfsyh: 2(15): 1-33
10. ala'ewr, rsha wjbh kaml. (2012). "drjh mmarsh mdyry mdars wkalh alghwth bmhafzat ghzh lledarh alelktrwnyh w'elaqtha btfwyd alslth ldyhm", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. klyh altrbyh. aljam'eh aleslamyh, ghzh.
11. hsanyn, alsyd ahmd 'ebd alghfar. (2012). "mttlbat ttbyq aledarh alelktrwnyh bmdars alt'elym althanwy alfny nzam althlath snwat fy msr wmda msahmtha fy tjwyd al'eml aledary". mjlh mstqbl altrbyh al'erbyh: 19(75).
12. aldayny, rshad khdyr whyd. (2010). "athr aledarh alelktrwnyh wdwr ttwyr almward albshryh fy thsyn ada' almnzmh", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh alshrq alawst.
13. bal'eyd, amal (2015). "dwr alatsalat aledaryh fy atkhad alqrar: drash mydanyh bm'essh swnlghaz", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh qasdy mrbah wrqlh, aljza'er.
14. zghdwdy, nwrh؛ wsywan, s'eydh. (2018). "alatsal aledary wdwrh fy tf'eyl ada' al'eamlyn balmktbat aljam'eyh: drash mydanyh balmktbh almrkzyh bjam'eh al'erby bn mhydy – am albwqy-", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. wzarh alt'elym al'ealy walbhth al'elmy.
15. alagha, mhmd as'ed mhmd. (2017). "tswr mqtrh lltghlb 'ela m'ewqat alatsal aledary byn mdyry almdars althanwyh walm'elmyn bmhafzh ghzh fy dw' alatjahat alm'easrh lleshraf altrbwy", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. aljam'eh aleslamyh, ghzh.
16. albdry, samyh s'eyd mhmd. (2016). "anmat alatsal aledary lda mdyry mdars alt'elym alasasy w'elaqtha balrda alwzyfy llm'elmyn fy mhafzh aldakhlyh bsltnh 'euman", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh nzwa, sltnh 'euman.




www.manaraa.com

17. ashtywy, mhmd 'ebd. (2013). "dwr aledarh alelktrwnyh fy tf'eyl alatsal aledary mn wjhh nzr al'eamlyn fy jam'eh alqds almftwhh". mjlh jam'eh alaqsa: 7 (2): 218-248.
18. 'ebd almwla, ghna mhmwd. (2013). mharat alatsal altrbwy alf'eal alty ymtlkha mdyr almdrsh althanwyh al'eamh fy mdynh dmshq w'elaqtha bb'ed almtghyrat. rsalh majstyr. klyh altrbyh. jam'eh dmshq.
19. alwa'er, s'ead؛ wzhaf, knzh. (2016). "waq'e alatsal fy alm'essat altrbwyh aljza'eryh: drash mydanyh 'en b'ed althanwyat am albwaqy", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh al'erby bn mhydy, aljza'er.
20. laykh, khald aswd. (2012). "waq'e alatsal aledary waltrbwy mn wjhh nzr r'esa' alaqsam al'elmyh fy klyh altrbyh alryadyh fy al'eraq". mjlh 'elwm altrbyh alryadyh: 5(4): 188 – 218.
21. almtrfy, dyab s'ed hbyr. (2012)."fa'elyh asalyb alatsal aledary wm'ewqatha lda mdyry almdars walabtda'eyh fy mdynh mkh almkrmh mn wjhh nzr alm'elmyn", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh am alqra, almmlkh al'erbyh als'ewdyh.
22. mhjwby, mstfa. (2016)."dwr tknwlwjya alm'elwmat walatsal fy tnmyh al'elaqat alensanyh dakhl altnzym aledary: drash mydanyh bmqr wlayh wrqlh", atrwhh dktwrah ghyr mnshwrh. jam'eh mhmd khdyr bskrh, aljza'er.
23. albdry, samyh s'eyd mhmd. (2016). "anmat alatsal aledary lda mdyry mdars alt'elym alasasy w'elaqtha balrda alwzyfy llm'elmyn fy mhafzh aldakhlyh bsltnh 'euman", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh nzwa, sltnh 'euman.
24. 'eashwr, mhmd 'ely؛ walshqran, ebrahym 'ebdalrhmn. (2015). "dwr mdyr almdrsh fy aleslah aledary dakhl almdrsh fy dw' b'ed mharat al'eml alm'easr". mjlh athad aljam'eat al'erbyh lltrbyh w'elm alnfs: 13(2): 65 – 90.
25. f'ead, hfz allh. (2016). "dwr alatsal alghyr rsmy fy efsha' asrar alm'essh: drash mydanyh bjam'eh tbsh klyh al'elwm alansanyh walajtma'eyh", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh al'erby altbsy, aljza'er.
26. 'eqby, abtsam. (2015)." athr alatsal ghyr alrsmy 'ela ada' aledarh almdrsyh: drash mydanyh fy abtda'eyh bryalh blqasm wmtwsth j'efry ywsf", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh alshhyd hmh lkhdr alwady, aljza'er.
27. alhajry, nasr 'ebd alhady. (2016). "dwr aledarh alelktrwnyh fy thsyn ada' alatsal aledary fy mshah albhryh balastwl alshrqy bmdynh aljbyl", rsalh majstyr ghyr mnshwrh. jam'eh nayf al'erbyh ll'elwm alamnyh, als'ewdyh.
28. Alkhsabah, M. A. I. (2017). "Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University". International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences: 7(1): 329 -341.
29. Rawash, H. (2014). Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions. Academic Research International: 5(5): 213 – 225.
30. Salajeghe, S.,Hamzei, A.(2015).Investigating the relationship between productivity improvement and information technology implementation of employee of industrial management organization. Journal of Scientific Research and Development: 2 (5): 22-31.
31. Lee, G.; Lee, M.;& Sohn, Y. (2017). High-Performance Work Systems And Firm Performance: Moderating Effects Of Organizational Communication. The Journal of Applied Business Research: 33(5). 951 – 962.
32. Ebrahimi, R., Chamanzamin, M. R., & Sourati, P. (2014). Investigating the Effect of Organizational Communications on the Performance of Managers in Government Agencies of Astara. International Review of Management and Business Research: 3(4): 2095 – 2104.



www.manaraa.com

33. Abugre, J. B. (2011). "Appraising the Impact of Organizational Communication on Worker Satisfaction in Organizational Workplace". Problems of Management in the 21st century: 1: 7 -15.



www.manaraa.com