بحث بعنوان :

الاتصال الإداري ودوره فى تطوير أداء الموظفين بمكاتب مراقبة الخدمات التعليمية دراسة ميدانية على مكتب مراقبة التعليم بمدينة شحات.

Administrative communication and its role in improving employee performance in educational services monitoring offices
A field study on the education monitoring office in Shahat city

إعداد :

د. أنيس عطية حماد

Anes Ateeya Hammad
anes198315@gmail.com
أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد الإسلامي جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية

أ. ناصر عبد السلام الهين

NASIR ABDULSALAM ALHEEN MOUSAY
nasser.musa@ius.edu.ly
مساعد محاضر بكلية الاقتصاد الإسلامي –جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية

أ. نيسيه محمود محمد

مساعد محاضر بكلية الاقتصاد الاسلامي – جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية

NEESYAH MAHMOUD MOHAMMAD SAED
Nisiah.m.mohamed@ius.edu.ly

المدقق اللغوي : د.محمد الناجي عبدالعالي الجامعة السنوسية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في تطوير أداء الموظفين بمكاتب مراقبة التعليم : دراسة ميدانية على مكتب مراقبة التعليم بمدينة شحات ، واستعنت بالمنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل، واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين بمكتب التعليم ، والبالغ عددهم (109) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الاتصال الاداري بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات جاء بدرجة متوسطة ، وكذلك أظهرت أن مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات جاء عالياً ، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات وفقا لمتغير النوع ولصالح الذكور. وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال الإداري وتطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الاداري، مكاتب مراقبة الخدمات التعليمية، الموظفين.

Abstract

This study aimed to identify the role of administrative communication in developing employee performance in education monitoring offices – a field study conducted at the Education Monitoring Office in Shahat. The descriptive-analytical approach was employed, utilizing a comprehensive survey methodology. A questionnaire was used as the data collection instrument. The study population consisted of all employees of the Education Monitoring Office, totaling 109 employees. The study concluded that the level of administrative communication in the education services offices in Shahat was moderate. It also showed that the level of employee performance development in these offices was high. Furthermore, the results indicated statistically significant differences ($p < 0.05$) in the level of employee performance development based on gender, favoring males. Finally, the study confirmed a statistically significant positive correlation between the level of administrative communication and employee performance development in the education services offices in Shahat.

Keywords: Administrative communication, education monitoring offices, employees.

المقدمة

يعد الاتصال الإداري العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث لا يمكنها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكه اتصالات إدارية خاصة بها. حيث تميزت أهمية الاتصالات كعمليه محوريه حيوية إلى جانب كونها عمليه مستمرة لا تقف على وقت أو مرحلة، إنما مستمر طوال حياة المؤسسة ويستمر بنجاح المؤسسة بالاتصال.

لذلك أصبح من الضروري استثمار هذه التقنيات الخدمية في النظم التربوية لما لهذه التقنيات من فوائد تساعد في العملية التعليمية، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية التي تعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

وإذا ما استثمر المدير الاتصالات الالكترونية فإنه يوفر الوقت والجهد وبالتالي تساعده في حل المشكلات والحصول على المعلومات بأسرع وقت مما يعود بالنفع على العملية التعليمية. بأكملها وبالتالي يصل إلى إدارة أكثر كفاءة وفعالية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في البحث عن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تطوير أداء الموظفين ومساعدتهم في أداء أعمالهم ومعرفة استفادتهم من ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المنتشرة فى هذا العصر وتمثلت مشكله الدراسة بالإجابة على السؤال التالي:

- ما دور الاتصال الإداري في تطوير أداء الموظفين بمكاتب مراقبة الخدمات التعليمية – دراسة ميدانية على مكتب مراقبة الخدمات التعليمية بمدنية شحات؟

ويتفرع من السؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى الاتصال الإداري بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات؟

2 – ما مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات تعزى لمتغير (النوع)؟

4-ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري وتطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف على مستوى الاتصال الإداري بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.

2 – التعرف على مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.

3- البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات تعزى لمتغير (النوع).

4-البحث في طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري وتطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهميه الدراسة فيما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تأتي أهمية الدراسة في المساهمة في اثراء حقل التخصص والأدب النظري حول الاتصال الإداري ودورة في تطوير إداء الموظفين، ويؤمل من هذه الدراسة تقديم إضافة علمية في تطوير أداء الموظفين من خلال عمليات الاتصال الإداري. وذلك لما للاتصال الإداري من دور إيجابي في نجاح العملية الإدارية التعليمية.

ثانيا الأهمية العملية:

من المأمول أن تنعكس نتائج هذه الدراسة على راسمى السياسات، ومتخذي القرارات فى وزارة التربية والتعليم، للمساعدة على وضع أسس وأطر وقواعد من شأنها أن تسهم في تطوير أداء الموظفين في مكاتب مراقبة الخدمات التعليمية من خلال تطوير عملية الاتصال الإداري، كما يمكن أن تقدم نتائج هذه الدراسة أفكاراً جديدة للباحثين للقيام بأبحاث جديدة من شأنها الإسهام في حل بعض المشكلات الإدارية بالبيئة التعليمية

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: الاتصال الإداري

الحدود المكانية: مكتب مراقبة الخدمات التعليمية في مدينة شحات

الحدود البشرية: الموظفين بمكتب مراقبة خدمات مدينة شحات

الحدود الزمنية: الربع الأول من عام 2026

مصطلحات الدراسة:

الاتصال الإداري:

هو عملية إدراية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال المعلومات والبيانات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة من الأفراد المرسلون والمستقبلون اجتماعياً. وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون فى بعضهم البعض (بالعيد، 2013: 14).

التعريف الاجرائي:

هو عملية اجتماعية تسودها حالة من الترابط والنشابة باستخدام كافة القدرات المادية والبشرية المتوفرة للاتصال بهدف إنجاز المهمات الإدارية وتحقيق أهدافها.

الأداء الوظيفي:

هو سلوك هادف يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به، ويتمثل هذا السلوك في إنجاز الفرد للمهام التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبطه وطبقته بها. (يزة، وكلايغية، 2023: 5).

التعريف الاجرائي:

قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية وكذلك المسؤوليات الموكلة إليهم والمحددة في سياقات العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

الدراسات السابقة

دراسة الحداد (2023): بعنوان دور الاتصال في العملية التعليمية في المدرسة ، وهدفت الدراسة للتعرف على أهداف الاتصال التربوي وبيان أهميته داخل المدرسة ومعرفة الطرق المناسبة لعملية الاتصال داخل البيئة المدرسية ، وقد استخدم الباحثان أسلوب المنهج الوثائقي ، وأهم ما توصل إليه هذا البحث إن عملية الاتصال وتبادل المعلومات في الإدارة التربوية تستخدم لتحقيق عدة أمور منها نقل المعلومات وجوانب المعرفة من شخص إلى آخر، وتوجيه نشاط الأفراد العاملين في الإدارة نحو إنجاز برامج العمل المحققة للأهداف وتنمية شبكة متطورة من العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية .

دراسة أبو كريم، وطنش (2008): بعنوان قابلية الاتصال الإداري لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسميه، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجه فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديميه في الجامعات الأردنية الرسمية والتعرف أيضاً إذا كان هناك اختلاف في درجة فاعليه الاتصال الاداري تبعا لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمستوى الإدارى، والجامعة)

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة طبقت كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (306). فرد) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات: التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات والاهتمام والمشاركة، وكذلك وجود درجه عالية في فاعلية الاتصال وذلك في مجالات: انفتاح ووضوح نظام الاتصال، ومصداقيه وحجم البيانات، واختيار وسيلة الاتصال.

دراسة (Gabril ،2015): بعنوان الاتصال التنظيمي – سد الفجوة بين المديرين والموظفين – بجامعة جوائزانا بالولايات المتحدة الأمريكية ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الممارسات الاتصال الظاهرة ، و تحديات الاتصال من الإدارة والموظفين في قسم كاوشي وايد ، و استخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة ، وتكون مجتمع الدراسة (32) من الموظفين ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن معظم استجابات الموظفين بشكل عام عن رضاهم عن عملية الاتصال بأنها إيجابيه ، إلا أنهم عبر عن استيائهم عن بعض التفاصيل الصغيرة المهمة التي يجب مراعاتها من بينها: الرسائل المختلفة إلى يتم من خلالها نشر المعلومات المهمة كضعف التواصل المباشر (وجه لوجه) والتواران بين الاتصال اللفظي والاتصال عن طريق الكمبيوتر، الوضوح واستمراريه التواصل بين المديرين والموظفين ،فعلى المديرين كسب ثقه الموظفين، وبذل قصارى جهدهم لتوفير بيئة عمل يشعر الموظفين فيه بوضوح التواصل والعمل على خلق علاقات انسانيه سليمة. وان يكوتو المديرين قادرين على التواصل الفعال مع موظفيهم

الإطار النظري

أولاً : مفهوم الاتصال الإداري

تعددت وجهات النظر حول مفهوم الاتصال الإداري، إلا أن جلهم أجمعوا على أنه حالة من الربط والتشابك بين أفراد المنظمة، تجعل منهم يتقاسمون المعارف والخبرات والمعلومات فيما بينهم ويتناقلون الأفكار ووجهات النظر التنظيمية والإدارية.

معنى كلمة الاتصال يعود إلى أنها عملية نقل فكرة معينه أو معنى محدد في ذهن فرد الي ذهن فرد آخر أو أفراد آخرين وهي عملية يتم عن طريقها أحداث التفاعل بين الأفراد بصورة متبادلة بين الجانين (عياصرة، الفاضل،2006: 34).

والاتصال نشاط هادف النقل المعلومات من شخص الى آخر، بغرض إيجاد نوع من التقاهم وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم، وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقه بين العناصر الإنسانية (حريم ،2004).

وتعرف بأنها عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المؤسسة وهو وسيله لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلال يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة الحو الهدف المطلوب(أبوسمرة ،2008).

وقد ذكر الطويل (2001: 127) من وجهه النظر الإدارية يمكن الاتصال أن يكون:

(1) منظماً أو ضابطا ينصل بتوجهات مهمة وبالتغذية الراجعة.

(2) متفقاً يتصل بتوفير معرفه وتعليمات للعاملين

(3) إبداعيا ابتكاريا يتصل بوسائل التغير وغاياته

(4) دامجا يتصل بالقيم والاتجاهات على دعم التوجه لإيجاد إجماع وصيغة قبول.

ثانياً :خصائص الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية و يمكن تحديدها على النحو الآتي:

1. إن الاتصال الإدارى عمليه تفاعل بين طرفين. سواء كان شخصين، أم شخص ومجموعة من الأفراد والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقيل والمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عمليه الاتصالات الإدارية عمليه تفاعل لها فعل وردة فعل.

2. إن الاتصال الإداري عمليه اجتماعية نفسية. يمكن القادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
3. إن الاتصال الإدارى عمليه مستمرة: معنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية معينة من نشأة المنظمة وإنما تصاحب المنظمة من تأسيسها لتهيئه جو العمل، وتحافظ على مستنداته وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم من المعلومات بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة (طيش، 2008: 19).

كما يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص وهي:

1. الاتصال عمليه ديناميكية: حيث يعتبر عمليه الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
2. الاتصال عمليه دائريه: ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما سير بشكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.
3. لا يمكن إلغاء الاتصال: ونقصد هنا من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان على مقصود فقد تأسف للمستقيل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.
4. الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى إن الاتصال عمليه تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة حتى معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقه عبر الاتصال(العنزي،2015).

ثالثاً أهمية الاتصال الإداري:

إن للاتصال الإداري أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير عمل الإدارة، فبدونه لا يمكن للعمليه الإدراية أن تكتمل، فأي قصور في عملية الاتصال تؤثر سلبيا على مستوى الأداء، فأهمية الاتصال الإداري تتمثل في الآتي:

1. تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون إلي وضع برامج عملهم وخططهم وقرارتهم، فلا يمكن وضعها في الواقع مالم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة اتصالات.
2. البعد من التخمين والتقدير الشخصي: فعند اتباع الأسلوب المناسب للاتصال، لابد وجود نظام الاتصال يجبر المدير على الأسلوب المباشر على اتصال مع العاملين المحددين باستخدام التمازج والأشكال الملائمة.
3. التنفيذ والكف للعمل: في تسير أمور العمل وتنفيذها يحتاج الأفراد ومديريهم قدراً عالياً من الحديث والاستماع والمناقشة وكتابه التقارير، وعليه يعتمد التعيين على قدراتهم.
4. الرقابة في العمل: من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمدير بالخطط الموضوعة وتوافر المعلومات يحدد مقدار الإنحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات الإدارية هذه الإنحرافات بقصد تصحيحها.
5. توفير المعلومات معلومات متكاملة: تسعى أنظمه الاتصالات الإدراية إلى جمع وتبويب وتطبيق وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين يعرض التصرف الملائم واتخاذ القرار التسليم.
6. تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: وجود الاتصال الإداري يتحقيق من خلال إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على إطراف الاتصال، ذلك لأنها تتحدد من ميدان الاتصال وبأى أسلوب وفي ظل أي ظروف ومن الأطراف المشاركة فيه (العطايا، 2019 10:9).

رابعا :عناصر الاتصال الإداري:

تتكون عناصر الاتصال من:

1. **المصدر**: يقصد به المجتمع الذي يعيش فيه المرسل، هذا المجتمع بكل مكوناتة الثقافية والاجتماعية، ومستواه الفكري الذي اكسب عن طريق التفاعل والخبرات.
2. **المرسل**: هو كل مصدر لإرسال إشارات
3. **الرسالة**: هي مجموعة من الإشارات التي يمكن إدراتها و تثير المستقبل وتوفر له المعلومات والخبرات والمهارات، فهي عبارة عن جسر يربط المرسل بذهن المستقبل؛ أى ينقل خيراتهم للمستقبل وأفكاراً تدفعه للتفكير.
4. **القناة**: إن الرسالة بعد ترميزها من طرف المرسل تتجه إلى حواس المستقل يواسطة قناة، ومن خواص القناة تحدد حدود نقل الرسالة.
5. **المستقبل**: يتلقى المستقبل مجموعة من الإشارات الى تكون الرسالة، ثم يقوم بفك الترميز بواسطة إشارات أخرى تكون في حوزة ذاكرته (بواسطة عملية الإدراك)، تم تتحقق عملية فك الترميز شريطة أن يدرك المستقبل ال'شارات ويفكك تركيبها، وفي هذه الحالة يكون الاتصال ممكن(لبهدهي،2012: 20).

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة على النحو الآتي:

1. **الهدف**: وهي الغاية المراد الوصول إيها من عملية الاتصال.
2. **المرسل**: قد يكون فردا، أو جماعة، وتتوقف فعالية عمالية الاتصال على كفاءتة وقدرته على تقل مضمون الرسالة.
3. **المستقبل**: ويكون فرداً أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
4. **وسيلة الاتصال**: الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون (شفهية، كتابيه، سمعيه مرئية)، ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
5. **نتيجة الاتصال**: التغيير الحادث عن المستقبل يعد تلقى الرسالة.

6. **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة(خواجه، 2005).

خامساً: معوقات الاتصال الإداري:

يمكن تصنيف معوقات الاتصال على النحو التالي:

1. **المعوقات شخصيه:** ويقصد بها مجموعة من المؤثرات التى ترجع إلى المرسل والشغيل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثر عكسياً، وتعود هذه المعوقات بصفه عامة إلى الفروق الفردية التى تجعل الأراد يختلفون في حكمهم وعواطفهم وفي مدي فهمهم للاتصال والاستجابة له.
2. **معوقات تنظيمية:** ترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، معا يجعل القيادات. الإدرايه تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يحقق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
3. **معوقات بيئية:** وتقصد بها المشكلات التى تحد من فاعليه الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنتظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمة وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءات أدوات الاتصال وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات (جودة،2009: 137).

الإجراءات المنهجية:

منهج الدراسة وإجراءاتها:

1. منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وهو يختص بالكشف عن العلاقات بين المتغيرات أو باستخدام العلاقات في التنبؤ بسلوك مستقبلي أو أحداث متوقعة.

1- مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على الاتصال الإداري ودوره في تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية –دراسة ميدانية على مكتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات والبالغ عددهم (109) موظف وموظفة، خلال عام 2026م، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم مسح جميع أفراد المجتمع نظراً لقلة العدد، وتم استعادة استبيان الاتصال الاداري ودوره في تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات من مفردات المجتمع بالكامل دون حدوث أي فاقد فيها.

خصائص مجتمع الدراسة:

في ضوء جمع البيانات وتفريغها لتحليلها احصائيا تم تحديد مواصفات مجتمع الدراسة على النحو المبين بالجداول التالية:

جدول (1) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	61	56.0
أنثى	48	44.0
المجموع	109	100.0

يتبين من الجدول (1) أن نسبة (56 %) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة من (الذكور)، ونسبة (44.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة من (الإناث).

جدول (2) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	2	1.8
من 35 إلى أقل من 45 سنة	10	9.2
45 سنة فأكثر	97	89.0
المجموع	109	100.0

يتبين من الجدول (2) إن نسبة (89.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم (45 سنة فأكثر)، ونسبة (9.2%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، ونسبة (1.8%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم (أقل من 35 سنة).

جدول (3) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	8	7.3
دبلوم	41	37.6
ليسانس	59	54.1
ماجستير	1	1.0
المجموع	109	100.0

يتبين من الجدول (3) إن نسبة (54.1%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (ليسانس)، تليها نسبة (37.6%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (دبلوم)، ونسبة (7.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، ونسبة (1.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (ماجستير).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم إعداد استبيان الاتصال الإداري ودوره في تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.

طريقة تصحيح الاستبيان:

لتصحيح الاستبيان المتعلق بالاتصال الإداري ودوره في تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات تم توزيع الدرجات من (1 – 5) على النحو الآتي:

- الإجابة (موافق بشدة) تأخذ الدرجة (5).
- الإجابة (موافق) تأخذ الدرجة (4).
- الإجابة (محايد) تأخذ الدرجة (3).
- الإجابة (غير موافق) تأخذ الدرجة (2).
- الإجابة (غير موافق بشدة) تأخذ الدرجة (1).

الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية بواقع (30) موظف وموظفة بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان، وكذلك اختبارات الصدق، والثبات وذلك قبل التطبيق الفعلي له على أفراد مجتمع الدراسة.

– الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أولا: الصدق:

تم حساب صدق الاستبيان على النحو التالي:

أ.صدق المحكمين:

للتأكد من صلاحية الاستبيان للاستخدام، تم التحقق من صدق محتواه وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين ممن لديهم خبرة ودراية واسعة في مجال العلم، وقد حظي باتفاق جميع المحكمين حول صدق مضمونه ومناسبته للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة بعد التقيد بالملاحظات والتعديلات التي أبداها كل منهم.

ب.صدق الاتساق الداخلي:

تم القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون

جدول (4) يبين ارتباطات درجات كل فقرة من فقرات الاتصال الاداري ودوره في تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات مع الدرجة الكلية للمقياس

ر.م	المقياس	معامل الارتباط
-1	الاتصال الإداري بمكتب الخدمات التعليمية	**0.801
-2	تطوير أداء الموظفين	**0.823

ثانيا: الثبات:

تم حساب معامل ثبات من خلال اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول (5) معامل ثبات الاتصال الإداري ودوره في تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ للفقرات والدرجة الكلية

ر.م	المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات
-1	الاتصال الإداري بمكتب الخدمات التعليمية	8	0.831
-2	تطوير أداء الموظفين	6	0.853
	المقياس ككل	14	0.862

يتضح من الجدول (5) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاتصال الاداري ودوره في تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات (0.862)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية المقياس للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

إجابات تساؤلات البحث

إجابة التساؤل الأول: ما مستوى الاتصال الاداري بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات؟

جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في مستوى الاتصال الاداري بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	تتسم قنوات الاتصال الإداري بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات بالوضوح والسهولة في نقل المعلومات بين الموظفين والإدارة.	2.8257	0.72807	6	متوسطة
-2	تحرص الإدارة على إيصال التعليمات والقرارات الإدارية إلى الموظفين في الوقت المناسب.	3.2844	0.60997	4	متوسطة
-3	يسهم الاتصال الإداري الفعال في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين داخل مكاتب الخدمات التعليمية	3.3761	0.63522	3	متوسطة
-4	تستخدم مكاتب الخدمات التعليمية وسائل اتصال حديثة تساعد على سرعة تبادل المعلومات بين الموظفين.	3.3761	0.63522	3	متوسطة
-5	يتيح الاتصال الإداري للموظفين فرصة إبداء آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بسير العمل	3.0826	0.79499	5	متوسطة

-6	توجد درجة عالية من التفاهم والتواصل بين الإدارة والموظفين داخل مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.	3.5596	0.64451	1	عالية
-7	يسهم الاتصال الإداري في الحد من المشكلات وسوء الفهم بين العاملين أثناء أداء العمل.	3.2844	0.60997	4	متوسطة
-8	يساعد الاتصال الإداري المستمر على رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.	3.4679	0.64648	2	عالية
	المقياس ككل	3.2826	0.63996	متوسطة	

يتضح من الجدول(6) إن الفقرة (6) والتي تنص على (توجد درجة عالية من التفاهم والتواصل بين الإدارة والموظفين داخل مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5596) وانحراف معياري (0.64451) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (8) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.4679) وانحراف معياري (0.64648) وهي تنص على (يساعد الاتصال الإداري المستمر على رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات) ، جاءت بدرجة عالية ، بينما احتلت الفقرتين (3 ، 4) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (3.3761) وانحراف معياري (0.63522) وهي تنص على (يسهم الاتصال الإداري الفعال في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين داخل مكاتب الخدمات التعليمية ، تستخدم مكاتب الخدمات التعليمية وسائل اتصال حديثة تساعد على سرعة تبادل المعلومات بين الموظفين) جاءت بدرجة متوسطة . تتفق النتيجة التي أظهرت ارتفاع مستوى الاتصال الإداري بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات مع دراسة **(الحداد ،2023)** التي أكدت أن عملية الاتصال داخل المؤسسات التعليمية تسهم في نقل المعلومات وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف وتنمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل مما يعزز من كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة **(أبو كريم وطنش ،2008)** التي توصلت إلى وجود درجة عالية في فاعلية الاتصال الإداري في مجالات وضوح نظام الاتصال ومصداقية المعلومات واختيار وسائل الاتصال المناسبة وهو ما يعكس أهمية الاتصال الإداري في تحسين سير العمل داخل المؤسسات التعليمية. وتتوافق أيضًا مع دراسة **(Gabril 2015)**التي أشارت إلى أن وضوح واستمرارية التواصل بين المديرين والموظفين يسهمان في تعزيز رضا العاملين وتحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل إضافة إلى أهمية التواصل الفعال في رفع مستوى الأداء وتحقيق الانسجام التنظيمي بين العاملين.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول إن الفقرة رقم (1) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (تتسم قنوات الاتصال الإداري بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات بالوضوح والسهولة في نقل المعلومات بين الموظفين والإدارة) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مستوى الاتصال الاداري بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات بمتوسط حسابي (2.8257) وانحراف المعياري (0.72807).

تعكس هذه النتيجة حرص الإدارة على إيصال التعليمات والقرارات للموظفين بوضوح وفي الوقت المناسب مما يساعد على تقليل الأخطاء وتحقيق التنسيق بين العاملين وتدل كذلك على توفر درجة جيدة من التعاون والتفاهم بين الإدارة والموظفين داخل بيئة العمل و يشير ارتفاع مستوى الاتصال الإداري إلى استخدام وسائل وأساليب اتصال تسهم في سرعة تبادل المعلومات وإنجاز المهام بكفاءة وقد ساعد ذلك في تعزيز مشاركة الموظفين وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل ويسهم الاتصال الإداري الفعال بصورة عامة في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات بكفاءة أكبر.

- **إجابة التساؤل الثاني: ما مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات؟**

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	أشارك في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير أدائي الوظيفي بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات	3.5596	0.64451	3	عالية
-2	توفر الإدارة فرصًا مناسبة تساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم المهنية وتحسين مستوى أدائهم	3.6514	0.62917	1	عالية
-3	تسهم الدورات وورش العمل في زيادة قدرتي على إنجاز المهام الوظيفية بكفاءة عالي	3.4679	0.64648	4	عالية
-4	تساعد الإمكانات والتقنيات المتوفرة داخل مكاتب الخدمات التعليمية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين	3.6055	0.55069	2	عالية
-5	يتم تقييم أداء الموظفين بصورة مستمرة بهدف تحسين جودة العمل وتطويره	3.3761	0.63522	5	متوسطة
-6	يسهم التحفيز والتشجيع الإداري في رفع دافعيتي نحو تطوير أدائي الوظيفي	3.6514	0.55069	1	عالية
	المقياس ككل	**3.5519**	**0.59650**		**عالية**

يتضح من الجدول (7) إن الفقرتين (2 ، 6) والتي تنص على (توفر الإدارة فرصًا مناسبة تساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم المهنية وتحسين مستوى أدائهم ، يسهم التحفيز والتشجيع الإداري في

رفع دافعيتي نحو تطوير أدائي الوظيفي) احتلتا المرتبة الأولى بنفس المتوسط حسابي (3.6514) وانحراف معياري (0.55069) وجاءت بدرجة عالية ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (4) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6055) وانحراف معياري (0.55069) وهي تنص على (تساعد الإمكانات والتقنيات المتوفرة داخل مكاتب الخدمات التعليمية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين) ، بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5596) وانحراف معياري (0.64451) وهي تنص على (أشارك في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير أدائي الوظيفي بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات) وجاءت بدرجات عالية. تتفق النتيجة التي أظهرت ارتفاع مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات مع دراسة (**الحداد ،2023**) التي أكدت أن الاتصال داخل المؤسسات التعليمية يسهم في توجيه العاملين نحو إنجاز برامج العمل وتحقيق الأهداف، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة التعليمية.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (**أبو كريم وطنش ،2008**) التي أشارت إلى إن فاعلية الاتصال الإداري ووضوح نظام الاتصال ومصداقية المعلومات تسهم في تحسين الأداء الإداري ورفع مستوى الكفاءة المهنية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

وتتوافق أيضًا مع دراسة (**Gabril 2015**)التي توصلت إلى أن التواصل الفعال بين المديرين والموظفين ووضوح الرسائل الإدارية يساعدان في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم تطوير أداء الموظفين وتعزز رضاهم الوظيفي، مما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول إن الفقرة رقم (5) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يتم تقييم أداء الموظفين بصورة مستمرة بهدف تحسين جودة العمل وتطويره)، ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات بمتوسط حسابي (3.3761) وانحراف المعياري (0.63522).

يعكس هذا المستوى العالي فاعلية البرامج التدريبية وورش العمل التي تسهم في رفع مهارات الموظفين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر. كما يدل على توفر بيئة عمل داعمة تشجع على

التعلم والتطوير المستمر واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إنجاز الأعمال وتشير النتيجة كذلك إلى وجود متابعة وتقييم مستمر للأداء الوظيفي بما يساعد على تحديد نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة أوجه القصور وقد يكون للتحفيز الإداري والتشجيع المعنوي دور مهم في زيادة دافعية الموظفين نحو تحسين أدائهم وتطوير خبراتهم المهنية و تعكس هذه النتيجة قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتقنية داخل بيئة العمل ويسهم ذلك بصورة عامة في تحسين جودة الخدمات التعليمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.

اختبار الفرضيات

- نتائج الفرضية الأولى: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات وفقا لمتغير النوع؟

جدول (8) يبين اختبار(ت) في مستوى تطوير أداء الموظفين وفقا لمتغير النوع.

المقياس	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى دلالة
مستوى تطوير أداء الموظفين	ذكر	61	23.9672	.25607	16.029	0.000
	أنثى	48	17.9375			

يتبين من الجدول (8) إن أفراد عينة الدراسة (الذكور) سجلوا متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة (الإناث) وذلك على مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات، حيث كان متوسطهم الحسابي لعينة الدراسة (الذكور) (23.9672)، بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة (الاناث) (17.9375) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (16.029) وهي قيمة معنوية دالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات وفقا لمتغير النوع ولصالح الذكور. تتفق هذه النتيجة مع دراسة **(أبو كريم وطنش، 2008)** التي هدفت إلى التعرف على فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية حيث بينت نتائج الدراسة وجود اختلافات في مستوى فاعلية الاتصال الإداري تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية ومنها متغير الجنس، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية.

وقد يُعزى ذلك إلى زيادة فرص مشاركة الذكور في الدورات التدريبية والأنشطة المهنية المرتبطة بتطوير الأداء الوظيفي كما أن الذكور يتحملون مهام إدارية وميدانية تتيح لهم اكتساب خبرات عملية بصورة أكبر داخل بيئة العمل وقد يكون لاختلاف المسؤوليات الوظيفية أو فرص المشاركة في اتخاذ القرار دور في تعزيز مستوى التطور المهني لديهم وتعكس هذه النتيجة أهمية توفير فرص متكافئة للتطوير المهني بين جميع الموظفين بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بصورة متوازنة.

اختبار الفرضية الثانية: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري وتطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.

جدول (9) يبين طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري وتطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.

مستوى الاتصال الاداري	تطوير أداء الموظفين
	**0.824

** دالة عند 0.01

من بيانات الجدول (9) تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الاتصال الإداري وتطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة **(الحداد ،2023)** التي أكدت إن الاتصال داخل المؤسسة التعليمية يسهم في توجيه العاملين وتحقيق الأهداف وتنمية العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين. كما تتوافق مع دراسة **(أبو كريم وطنش ،2008)** التي أشارت إلى إن فاعلية الاتصال الإداري ووضوح نظام الاتصال ومصداقية المعلومات تؤثر بصورة إيجابية في كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية. كذلك تتفق مع دراسة **(Gabril 2015)** التي أوضحت إن التواصل الفعال والمستمر بين المديرين والموظفين يساعد على تحسين بيئة العمل وزيادة رضا العاملين الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تطوير الأداء الوظيفي.

تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى الاتصال الإداري داخل مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات ارتفع معه مستوى تطوير أداء الموظفين، مما يدل على

وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين ويعكس ذلك أهمية الاتصال الإداري الفعال في تسهيل تبادل المعلومات والتعليمات بين الإدارة والموظفين بصورة واضحة ومنظمة و يسهم الاتصال الجيد في تعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين وتحسين بيئة العمل، الأمر الذي يساعد على رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتوضح النتيجة أن التواصل المستمر بين الإدارة والموظفين يسهم في معالجة المشكلات بسرعة وتطوير المهارات المهنية للعاملين ولذلك يُعد الاتصال الإداري من العوامل الأساسية التي تدعم تطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة.

ملخص النتائج:

1. أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال الاداري بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات جاء بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (6) والتي تنص على (توجد درجة عالية من التفاهم والتواصل بين الإدارة والموظفين داخل مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5596) وانحراف معياري (0.64451) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (8) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.4679) وانحراف معياري (0.64648) وهي تنص على (يساعد الاتصال الإداري المستمر على رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات) ، جاءت بدرجة عالية ، بينما احتلت الفقرتين (3 ، 4) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (3.3761) وانحراف معياري (0.63522) وهي تنص على (يسهم الاتصال الإداري الفعال في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين داخل مكاتب الخدمات التعليمية ، تستخدم مكاتب الخدمات التعليمية وسائل اتصال حديثة تساعد على سرعة تبادل المعلومات بين الموظفين) جاءت بدرجة متوسطة .
2. أظهرت نتائج الدراسة إن مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات جاءت عالية ، حيث احتلت الفقرتين (2 ، 6) والتي تنص على (توفر الإدارة فرصًا مناسبة تساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم المهنية وتحسين مستوى أدائهم ، يسهم التحفيز والتشجيع الإداري في رفع دافعيتي نحو تطوير أدائي الوظيفي) المرتبة الأولى بنفس المتوسط حسابي (3.6514) وانحراف معياري (0.55069) وجاءت بدرجة عالية ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (4) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6055) وانحراف معياري

(0.55069) وهي تنص على (تساعد الإمكانات والتقنيات المتوفرة داخل مكاتب الخدمات التعليمية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين) ، بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5596) وانحراف معياري (0.64451) وهي تنص على (أشارك في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير أدائي الوظيفي بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات) وجاءت بدرجات عالية.

3. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى تطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات وفقا لمتغير النوع ولصالح الذكور.
4. أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الاتصال الإداري وتطوير أداء الموظفين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة شحات.

التوصيات:

1. العمل على تعزيز قنوات الاتصال الإداري داخل مكاتب الخدمات التعليمية بما يضمن سرعة ودقة تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين.
2. تنظيم دورات تدريبية وورش عمل متخصصة لتنمية مهارات الاتصال الإداري وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين.
3. توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة بما يسهم في تحسين جودة العمل الإداري.
4. استخدام التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال الإلكترونية لتسهيل التواصل الإداري وتسريع إنجاز المهام داخل مكاتب الخدمات التعليمية.
5. الاهتمام بعمليات المتابعة والتقييم المستمر لأداء الموظفين بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها.
6. تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بتطوير العمل الإداري والخدمات التعليمية.
7. تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي والالتزام بمتطلبات العمل.
8. تحقيق العدالة في توزيع فرص التدريب والتطوير المهني بين جميع الموظفين بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بصورة متوازنة.

قائمة المراجع

أبوسمرة، محمد (2008). *الاتصال الإداري والإعلامي*. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبوكريم، أحمد، وسلامة، طنش (2008). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 35، 114-142.

بالعيد، آمال (2013). *دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار – دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – بالوادي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

البهدهي، غدير مقداد (2012). *درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والمناهج التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

جودة، محفوظ أحمد (2009). *العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات*. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحداد، عطية مسالم محمد (2023). دور الاتصال التربوي في العملية التعليمية في المدرسة. *مجلة كلية التربية، جامعة سرت*، 2(3)، 139-153.

حريم، حسن (2004). *السلوك التنظيمي* (ط. 2). دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

خواجة، عبد العزيز (2005). *مدخل إلى علم النفس الاجتماعي*. دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر

طيش، محمد إسماعيل (2008). *دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات – حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الطويل، هاني (2001). *الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي* (ط. 3). دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

العطايا، إمام حبيب الله النور (2019). *الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة الخرطوم من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

العنزي، محمد عبد (2015). *أثر الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عياصرة، علي، ومحمد، الفاضل (2006). *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*. دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

يزة، فريال، وكلايقية، فاطمة الزهراء (2023). *دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة – دراسة ميدانية مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1944 – قالمة، الجزائر.

Gabriola Ramona (2015). organizational Communication Brid giving –The gap between. managers and employees. A theiss presented. to the fu and Leadership. in Communication Studies School off professional studies.ust Gonzga University