



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية التربية



الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس

بمرحلة الأساس بمحلية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين

Administrative Contact and its role in decision making by Basic school principals in Khartoum state from Teachers` point of view

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية (إدارة تربوية)

إشراف الدكتورة:

أميرة محمد على أحمد حسن

إعداد الطالب:

إمام حبيب الله النور العطايا

2019 – 1440 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

قال تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ۝﴾

سورة الحجرات (الآية :13)

إهداء

إلى أمي.

إلى روح أبي.

إلى روح زوجي .

إلى أخواني وأخواتي .

إلى كل من علمني حرفاً.

إلى كل من يعرفني أهدي هذا البحث .

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه ومن اتبعه إلى يوم الدين ، أتقدم بوافر الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي فرصة الالتحاق بها ممثلة في كلية الدراسات العليا ، وكلية التربية .

كما أتقدم بالشكر والتقدير للدكتورة / أميرة محمد علي أحمد ، التي أشرفت على هذا البحث لما قدمته لي من عون وإرشاد وصبرت علي ، ونهلت من ذخيرتها العلمية بكل رحابة صدر وبشاشة .

كما أتوجه بالشكر للدكاترة الأجلاء الذين حكموا الاستبانة الذين لم يبخلوا علي بأرائهم ، كما أتقدم بالشكر إلى إدارة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم ومدارس قطاعات محلية الخرطوم إدارات ومعلمين على تعاونهم الكبير في خروج هذا البحث للوجود .

وكذلك الشكر موصول إلى أمناء المكتبات بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الخرطوم و جامعة أفريقيا العالمية ومعهد الخرطوم الدولي للغة العربية وللدكتور عمار عبد السيد الذي قام بالتحليل الإحصائي

وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة والمتمثلة في البروفيسور الطيب عبدالوهاب محمد و الدكتور بانقا طه الزبير وكل من ساهم في إخراج هذا البحث بالنصح أو رفع الأكف بالدعاء . وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس مرحلة الأساس ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتمثلت الأداة في الاستبانة لجمع المعلومات ، وتكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم والبالغ عددهم (2727) وتم اختيار (186) منهم بطريقة عشوائية كعينة ممثلة لهذا المجتمع.

اتبع الباحث عدة أساليب إحصائية مستخدما برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: يتسم واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس مرحلة الأساس بالفاعلية وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار التربوي ، يمتلك مديري مدارس مرحلة الأساس المهارات الأساسية للاتصال والتي تساعد في عملية اتخاذ القرار التربوي ، تساهم العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي في تحسين سير العمل ، توجد استراتيجيات للاتصال بالمدارس وهي من أهم متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي ، معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي جاءت بدرجة متوسطة .

في ضوء النتائج يقدم الباحث التوصيات التالية : اقامة دورات تدريبية لمواكبة التطورات التكنولوجية على مستوى الاتصال ، استغلال التقنيات في تسهيل عملية الاتصال وسرعة انجاز الاعمال ، تفعيل مفهوم الإدارة الالكترونية وتقليل الإعتماد على الاتصال الورقي في العمل ، انشاء شبكة داخلية تربط المدرسة مع إدارة التعليم والوزارة ، تشجيع الاتصالات الشخصية والتغذية الراجعة لخلق الثقة المتبادلة مع المعلمين و الإداريين ، معالجة المعوقات التي تحول دون استخدام وسائل الاتصال بكفاءة .

Abstract

The research aimed explain administrative communication by headmasters of the basic schools and its role in the educational decision-making process from the viewpoint of teachers. The researcher used the descriptive approach. The questionnaire adapted as a tool to collect information. They population consisted of (2727) teachers and a sample of (186) were randomly selected to represent this population.

The results revealed that: The administrative communication among the principals of basic school is effective and provides the necessary information for educational decision-making. Principals possess the required skills of decision-making, the relation between administrative communication and decision-making improve performance. Schools communication strategy, which is one of the most important requirements of administrative communication for educational decision-making. while administrative communication obstacles that limit the educational decisionmaking process came with an average estimate.

the researcher recommends the following:

holding training courses to keep update of technological developments at the level of communication, exploiting techniques to facilitate the communication process and speed up the completion of work, activating the concept of electronic management and reducing dependence on paper communication at work, establishing an internal network linking the school with the Education Department and the Ministry, Encouraging personal communication and feedback to create mutual trust with administrative teachers, addressing obstacles that prevent the efficient use of means of communication.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	م
أ	استهلال	1
ب	إهداء	2
ج	شكر وتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و-ز	قائمة المحتويات	6
ح	قائمة الجداول	7
ط	قائمة الأشكال	8
ي	قائمة الملاحق	9
الفصل الأول: الإطار العام للبحث		
1	مقدمة	10
2	مشكلة البحث	11
3	أهداف البحث	12
3	أهمية البحث	13
4	حدود البحث	14
4	مصطلحات البحث	15
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
59 – 5	أولاً: الإطار النظري.	16
31-5	المبحث الأول : الاتصال الإداري	17
42-32	المبحث الثاني: اتخاذ القرار التربوي	18
47-43	المبحث الثالث: الإدارة المدرسية	

59-48	ثانياً: الدراسات السابقة	19
	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
60	منهج البحث	20
60	مجتمع البحث	21
60	عينة البحث	22
64	أداة البحث	23
65	وصف الاستبانة	24
66	صدق و ثبات الاستبانة	25
67	الأساليب الإحصائية	26
	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها	
77-68	عرض وتحليل البيانات	27
68	بيانات المحور الأول : واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس	28
70	بيانات المحور الثاني: المهارات التي يمتلكها مديري مدارس مرحلة الأساس	29
72	بيانات المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي	30
74	عرض بيانات المحور الرابع : متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس.	31
76	عرض المحور الخامس : معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي	32
93-78	مناقشة النتائج وتفسيرها	33
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	
94	النتائج	34
95	التوصيات	35
95	مقترحات لبحوث مستقبلية	36
101	قائمة المصادر والمراجع	37
	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	جدول
61 - 60	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع	1
61	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	2
62	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.	3
63	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب	4
65	يوضح محاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي وعدد العبارات	5
66	يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي.	6
67	يوضح تصحيح استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس	7
68	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول: واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس	8
69	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الأول: واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس	9
70	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني: المهارات التي يمتلكها مديري مدراس مرحلة الأساس	10
71	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني: المهارات التي يمتلكها مديري مدراس مرحلة الأساس	11
72	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار	12
73	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار	13
74	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع: متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس	14
75	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الرابع: متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي	15
76	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الخامس: معوقات الاتصال الإداري التي تحد	16

	من عملية اتخاذ القرار التربوي.	
77	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الخامس: معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي .	17
78	يوضح ملخص لقيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي	18
86	يوضح قيم اختبار (ت لعينتين مستقلتين) لمتغير النوع على محاور استبانة الاتصال الإداري	19
87	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع على محاور استبانة الاتصال الإداري	20
88	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل العلمي على محاور استبانة الاتصال الإداري	21
89	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير سنوات الخدمة على محاور استبانة الاتصال الإداري	22
90	يوضح اختبار توكي للمقارنات البعدية المتعددة لمتغير سنوات الخبرة على المحور الخامس معوقات الاتصال الإداري	23
91	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير التدريب على محاور استبانة الاتصال الإداري	24
92	يوضح اختبار توكي للمقارنات البعدية المتعددة لمتغير التدريب على استبانة الاتصال الإداري	25

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
11	يبين النموذج العام للاتصال	(1)
12	يبين أنموذج أرسطو	(2)
12	يبين أنموذج شانون - ويفر	(3)
13	يبين أنموذج بيرلو	(4)
14	يبين أنموذج شارلز أوسجود	(5)
15	يبين أنموذج التفاعل الرمزي	(6)
33	يوضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ	(7)
35	يبين أنموذج عنصر اتخاذ القرار وعناصره الثانوية	(8)
36	يبين أنموذج المراحل الثلاث لنموذج الإبداع في اتخاذ القرار	(9)
61	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع	(10)
62	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	(11)
63	يوضح التوزيع التكراري لأفراد الدراسة عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة	(12)
64	يوضح التوزيع التكراري لأفراد الدراسة عينة البحث وفق متغير التدريب	(13)

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الملحق
قائمة أسماء المحكمين	(1)
الاستبانة في صورتها الأولية	(2)
الاستبانة في صورتها النهائية	(3)
خطاب تسهيل مهمة الباحث	(4)
إحصائية توضح عدد المعلمين مجتمع البحث	(5)

الفصل الأول

الاطار العام للبحث

مقدمة

الاتصال ظاهرة وسلوك إنساني يستخدم لتبادل المعلومات والمنفعة لاستمرار الحياة ، فهو عملية اجتماعية هامة لا يمكن أن يعيش بدونها الإنسان أو المؤسسات على المستوى المجتمعي ككل، وهذه العملية ينبغي أن تقوم على الصدق والصراحة والوضوح ودقة الأخبار والمعلومات مع ذكر مصادرها الحقيقية ، ويشترط الالتزام بالمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع حيث أن علم الاتصال يدرس هذه الظاهرة الاجتماعية دراسة منتظمة.

تحتل عملية الاتصال منزلة مهمة للغاية في الإدارة التربوية ، فالالاتصال الفعال هو الضامن لاستمرار وجود أي مؤسسة ، ولذلك فلا بد لكل من يعمل في مجال الإدارة التربوية أن يكون له دراية وافية بمبادئ وأساليب الاتصال التي تحتاجها العملية التربوية .

لعل أهم عوامل النجاح التي تحققها المؤسسة التربوية إنما تتوقف في المقام الاول على اتخاذ القرارات التربوية الصائبة التي يتخذها مديري مدارس الأساس .

فالالاتصال الإداري يمثل أحد العناصر اللازمة لاتخاذ القرار التربوي حيث نجد أن عملية اتخاذ القرار التربوي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة المدرسية ونشاطاتها ، فعندما يمارس مدير المدرسة وظيفة التخطيط فإنه يتخذ قرارات تربوية معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها .

تعتبر المدرسة مؤسسة تربوية لتحقيق أهداف مجتمعية ، وهي في سبيل تحقيقها لهذه الأهداف تركز على عدة مقومات ، ويعد المدير أهم هذه المقومات ، وذلك من خلال ما يمارسه من دور قيادي وإداري على مستوى المدرسة وخارجها .

فالالاتصال وظيفة أو مهمة رئيسية من مهام مدير المدرسة ، وهو عملية يتم خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والتوجيهات والإرشادات من مدير المدرسة إلى العامل .

وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات التربوية سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات التربوية في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها .

فالإدارة المدرسية هي حلقة وصل بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية وهي الميدان العملي لبلوغ الأهداف التربوية ، الأمر الذي يتطلب تعيين مديراً مؤهلاً ومدرّباً على رأسها ، ومما زاد الأمر أهمية هو ضرورة معرفته الكاملة بعملية الاتصال الإداري .

لذلك يعد الاتصال الإداري من الأدوار المهمة لمدير المدرسة والذي من خلاله يستطيع أن يحقق العديد من أهداف المدرسة التربوية والتعليمية ، ولا بد للمدير أن يوجد البيئة المناسبة لتحقيق الاتصال الناجح مع جميع الأطراف .

إن المدير كقائد تربوي في مدرسته يؤثر في كافة العاملين، ويغرز فيهم روح المشاركة ، لهذا كان لا بد أن يهتم بعملية الاتصال حتى يكون علاقات إنسانية طيبة تخدمه في عمله ليحقق الأهداف التربوية ، فالإتصال الإداري عملية مهمة وأساسية في الإدارة وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها ، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التربوية .

يعتبر مدير المدرسة الركيزة الأساسية في العملية التربوية والتعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه وتحقيق تطلعاته وله الأثر البالغ في نجاح المدرسة وفعاليتها . وعن علاقة المجتمع بالمدرسة ، وعلاقة المدرسة بالمدارس الأخرى .

وتبرز أهمية الاتصال الإداري كوسيلة يعتمدها مديري مدارس الأساس لتطوير العمل في المدرسة باتجاه بلوغ الأهداف، فضلاً عن تقديم المعلومات لاتخاذ القرارات التربوية وتفسيرها سواء كان داخل المدرسة أو خارجها.

مشكلة البحث :

في ضوء ما لاحظته الباحث من خلال عمله معلماً لفترة طويلة بعدد من مدارس الأساس بمحلية الخرطوم ، أن هناك ضعف في الاتصال الإداري و عدم رغبة مديري المدارس بتطوير أنفسهم في هذا المجال ، وهذا تؤكدته دراسة كل من دراسة النصري (2014) ، دراسة فهمي (1976) ، دراسة الخوالده (2000) و دراسة خليل (2001) مما يؤثر سلباً على اتخاذ القرار . وربما يرجع هذا إلى عدد من الأسباب والمسببات الأمر الذي لفت إنتباه الباحث ليجت هذا الموضوع والذي يتمثل في التساؤل الرئيسي التالي :

ما دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية الخرطوم ؟
والذي تنفرع منه الأسئلة التالية:

- (1) ما واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس ؟
- (2) إلى أي مدى يمتلك مديري المدارس لمهارات الاتصال الإداري التي تساعد في عملية اتخاذ القرار التربوي بمرحلة الأساس ؟
- (3) ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس ؟
- (4) ما متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس ؟
- (5) ما معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس ؟
- (6) إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث تعزى لمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة و التدريب) .

أهداف البحث

- (1) التعرف على واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس مرحلة الأساس ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي
- (2) إظهار مدى إمتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال الإداري التي تساعد في اتخاذ القرار التربوي
- (3) الكشف عن العلاقة بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس .
- (4) التعرف على متطلبات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس مرحلة الأساس لاتخاذ القرار التربوي .

- 5) إظهار معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الأساس التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي .
- 6) الكشف عن الفروق الفردية بين استجابات أفراد عينة البحث التي تعزى لمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة ، التدريب)

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال : إطلاع المسؤولين بمحلية الخرطوم شرق على جوانب القوة والضعف لدى مديري المدارس موقع المسؤولية، ومحاولة علاجها أو تلافيتها، وذلك من خلال عملية التوظيف في المراحل القادمة، فإدارة المحلية يصبح لديها معرفة كاملة بالأساليب الاتصالية التي يتبعها المديرين والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذهم للقرارات وتجنبهم القرارات الفاشلة التي قد تكلف المحلية .

بالإضافة الى معالجة البحث لموضوع الاتصال الإداري ودوره في فاعلية القرار التربوي وما لذلك من خطورة في توفير المعلومات والبيانات الضرورية لتسيير العمل للمساهمة في اتخاذ قرارات تربوية موضوعية وناجحة .

فالانصال الفاعل يساهم في تشجيع التفاعل بين العاملين والمدير ونشر ثقافة الحوار بين جميع الأطراف ذات العلاقة داخل المدارس وخارجها .

محاولة الوصول بمديري المدارس بمرحلة الأساس إلى مستوى إتصالي جيد وفعال عند اتخاذهم للقرارات التربوية ، مما يساهم في معرفة جديدة تسهم في تقدم وتطوير الاتصالات .

تكمن الأهمية أيضاً في حيوية الموضوع وندرة الدراسات السودانية في هذا المجال والتي من المتوقع أن تعود بالنفع على كل من مديري المدارس والمعلمين ومديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم .

حدود البحث :

الحدود الزمانية : 2018 - 2019م

الحدود المكانية : مدارس مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم .

مصطلحات البحث :

الاتصال إجرائياً : يقصد به الباحث تبادل المعلومات من شخص أو أكثر و ذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه .

الاتصال الإداري إجرائياً : يعني به الباحث الاتصال المنطوق و المكتوب الذي يتم بين مدير المدرسة والمعلمين والعاملين وأولياء أمور التلاميذ من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة من قبل الإدارة التعليمية والتربوية .

اتخاذ القرار التربوي : يعرفه الباحث إجرائياً : بأنه هو اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها .

اتخاذ القرار التربوي : يعرفه الباحث إجرائياً : بأنه هو العملية التي من خلالها يختار مدير المدرسة واحد من البدائل المتاحة من أجل تحقيق أهداف المدرسة .

مدير المدرسة إجرائياً : يعرفه الباحث بأنه هو الذي يتم تعيينه من قبل وزارة التربية والتعليم وهو المسؤول الأول عن إدارة مدرسته إدارة رشيدة بغرض بلوغ الأهداف التربوية المنشودة .

مرحلة الأساس : يعرفها الباحث بأنها تبدأ من سن الست سنوات الى عمر الرابعة عشر، وتبدأ من الصف الأول وتنتهي بالصف الثامن ، وهى المرحلة التي تليها المرحلة الثانوية مباشرة .

محلية الخرطوم : إحدى محليات ولاية الخرطوم السبعة وهى تشمل القطاعات التالية : قطاع الشجرة ، قطاع الشهداء ، قطاع شرق ، قطاع شمال ، قطاع وسط ، قطاع سوبا ، قطاع العزوزاب .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري :

المبحث الأول : الاتصال الإداري :

مفهوم الإدارة : هي عملية توجيه الجهود البشرية وقياداتها في أي منظمة لتحقيق هدف معين سواء كانت دائرة أو هيئة حكومية . (الشيباني ، 1977 ، 86)

الإدارة بصفة عامة هي القدرة على الإنجاز . (مرسى ، 1977 ، 11)

يُشكل علم الإدارة بما يتضمنه من مفاهيم ومبادئ الأساس النظري لإدارة المنظمات المجتمعية المختلفة . وبذلك فإن إدارة المؤسسات مهما كان نوعها تُعد جانباً تطبيقياً لمفاهيم علم الإدارة ومبادئه (سيد أسامه ، 2008 ، 55) .

الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال : يكمن الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة في عدّة أوجه ومن أهمّها:

من حيث الهدف: تسعى الإدارة العامة إلى تقديم خدمات خاصّة لدعم المصالح العامة للدولة، بينما تهتمّ إدارة الأعمال في تعزيز العوائد والإيرادات الاقتصادية، والحصول على الأرباح الماليّة.
من حيث تقديم الخدمات: تُوفّر الإدارة العامة كافة خدماتها للأفراد في المجتمعات، أمّا إدارة الأعمال فيعتمد دورها على توفير الخدمات لفئةٍ مُحدّدةٍ من الأشخاص، مثل عملاء المنشأة، والموظفين، ورجال الأعمال، وغيرهم .

من حيث العمل: توجد الإدارة العامة في بيئة عمل احتكاريّة؛ حيث لا يوجد لها أي مُنافسين في الهيئات الحكوميّة؛ لأنّ كلّ مؤسسة من المؤسسات العامة التابعة للحكومة تعمل وفقاً للاختصاص الخاص بها، بينما توجد إدارة الأعمال في بيئة عمل غير احتكاريّة وتعتمد على المنافسة.

من حيث نوعية الوظائف: تُعدّ وظائف الإدارة العامّة ذات طبيعة دائمة؛ حيث لا تتغيّر وظائفها بسبب تميّزها بالأمن المهنيّ في جميع الأقسام الإداريّة الحكوميّة، بينما تكون وظائف إدارة الأعمال ذات طبيعةٍ تعاقدية، وتُسيطر عليها الرقابة والتقييم لمهام ونشاطات الموظّفين وفقاً لطبيعتها ووظائفهم وكفاءتهم؛ ممّا يُساهم في حصولهم على مكافآت متنوّعة.

من حيث تطبيق المساواة : تنتشر المساواة بين الموظّفين في وظائف الإدارة العامة الحكوميّة، أمّا وظائف إدارة الأعمال ذات الطبيعة الخاصة فتعتمد على مجال عمل كلّ منشأة؛ ممّا يُساهم في تحقيق المساواة في الأجور والمناصب الوظيفيّة.

من حيث المسؤولية الإدارية : تعتمد الإدارة العامة على وجود أكثر من جهة إدارية لإدارة مؤسساتها، بينما تعتمد إدارة الأعمال على دور الإدارة العليا في متابعة عملياتها الإدارية. مفهوم الإدارة العامة"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (جودت ، 2010 ، 24) .

الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة العامة :

تتعلق إدارة التربية بالإدارة العامة من حيث معناها واسلوب عملها بشكل كبير ، فإدارة التربية – كالإدارة العامة – مسألة تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على أكمل وجه ممكن بما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمته وهي تربية الصغار وتعليم الكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة وتحقيق أهداف أفراده (حسن حسان ، محمد العجمي ، 2006 ، 90) .

الفرق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية :

عند التفريق بين الإدارة المدرسية و الإدارة التعليمية نوضح المفهومين التاليين :

المفهوم الأول : الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً و فنياً وبشرياً وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ . أما المفهوم الثاني : الإدارة التعليمية يرأسها وزير التعليم ومهمتها رسم السياسة التعليمية العامة بينما يرأس المدرسة مديرها ومهمتها تنفيذ السياسة التعليمية وفق اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة . (جودت ، 2010 ، 13) .

الإدارة الصفية : هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية – التعلمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم ، والطالب والمنهاج ، والطالب وزميله الطالب الآخر ، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية للمناهج والواقع أن هناك من يخلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، وقد شاع استخدام هذه المفاهيم الثلاثة في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم ، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني أشياء واحدة وهناك من يرى استخدام مصطلح الإدارة التربوية على جميع هذه الأشياء ، باعتبار أن التربية أشمل و أعم من التعليم و أن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة أما الإدارة التعليمية فتعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية .

وبالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة ، وذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية . (جودت ، 2010 ، 25)

ماهية الاتصال:

إن عملية الاتصال هي العملية التي يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى .وهي عملية يتم عن طريقها احداث التفاعل بين الأفراد .

فالعناصر الأساسية لأي مؤسسة تتمثل في وجود غرض مشترك وأفراد يعملون من أجل تحقيقه وعملية الاتصال هي التي تربط بينهم . وبدون هذا الاتصال ينتفي فهم الغرض المشترك وينتفي تنسيق الجهود لتحقيقه .

مفهوم الاتصال الإداري:

تكمن أهمية الاتصال بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة. (المصري، 2000 : 25)

ويعرف ابراهيم عرقوب الاتصال الداخلي على أنه " الاتصال الانساني المنطوق أوالمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويساهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المواطنين " (دليو ، 2003 : 97)

كما يعرفه أبو سمرة على أنه "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المكتبة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة ،ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري" . (أبو سمرة ، 2008: 9)

إن الاتصال في الإدارة هو " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها أو خارجها ، وهو وسيلة تبادل الافكار والاتجاهات والرغبات والاراء بين أعضاء التنظيم ، ويحقق الاتصال التعاون العاطفي بين أعضاء التنظيم ، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه

التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري". (حسان والعجمي :2010 : 273)

يلاحظ الباحث أن المفهوم الإداري للاتصال : يتمثل في نقل المعلومات والأفكار بصورة مستمرة بين العاملين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين مديري مدارس الأساس والإدارة التعليمية والمشرفين وبين التلاميذ وأولياء الامور و المجتمع .

أهمية الاتصال الإداري :

إن للاتصال الإداري أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة ، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل ، فأى قصور في عملية الاتصال تؤثر سلبا على مستوى الأداء في المدرسة .

فأهمية الاتصال الإداري في المنظمة تتمثل فيما يلي كما أوردها علي حمزة هجان: (هجان ، 2006: 87)

1/ تخطيط العمل : حينما يسعى المديرون الى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فلا يمكن وضعها في الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات ومكتوبة ، أي يتم تحديده بواسطة أنظمة الاتصالات.

2/ البعد من التخمين والتقدير الشخصي : عند اتباع الاسلوب المناسب للاتصال حيث أن وجود نظام الاتصال يجبر المدير على الاسلوب المباشر للاتصال مع العاملين المحددين باستخدام النماذج الاشكال الملائمة للمنظمة

3/ التنفيذ الكفاء للعمل : في تسيير امور العمل وتنفيذها يحتاج من الافراد ومديريهم قدرا عالياً من الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدراتهم .

4/ الرقابة عن العمل : من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تتدل على مدى التزام العاملين و المديرين بالخطط الموضوعة وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات الادارية هذه الانحرافات قصد تصحيحها .

5/ توفير معلومات متكاملة : تسعى أنظمة الاتصالات الادارية الى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرار السليم .

6/ تحقيق السرعة في تبادل المعلومات : إذ أن وجود الاتصال الإداري بتحقيق اجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ، ذلك أنها تحدد من يبدأ الاتصال وبأي اسلوب وفي ظل أي ظروف ومن الأطراف المشاركة فيه .

أهداف الاتصال الإداري:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام عملية الاتصال بها ، وهذا يعني أن عملية الاتصال لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنما عملية الاتصال تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المؤسسة . حيث يتمثل الهدف الأساسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الإدارة والعالمين ، والعمل على تعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد الذي يخدم مصلحة المؤسسة .

فأهداف الاتصال الإداري كما أوردها (عبدالرحمن توفيق) تتمثل في : (توفيق ، 2010 : 102)

1/ تسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على إحتياجاتها من القوة اللازمة لتحقيق أهدافها من التخصصات المختلفة.

2/ توفير كافة إحتياجات المؤسسة بالكميات المناسبة والجودة المناسبة والأسعار المناسبة والوقت المناسب.

3/ تعريف العملاء بمزايا السلع والمنتجات ومستوى الخدمة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو تقديمها .

4/ تسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على التمويل المناسب وبأقل تكلفة .

وهناك تقسيم آخر لأهداف الاتصال الإداري وهي: (منصور ، 2000 : 56)

أولاً : هدف تعليمي تثقيفي: وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات و مفاهيم جديدة لتواكب التطور المستمر في الحياة.

ثانياً : هدف ترويحي ترفيهي : محاولة إدخال البهجة و الفرح و الاستماع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل.

ثالثاً : هدف اجتماعي : يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية.

رابعاً : هدف تنظيمي إداري :

يعمل على تحسين سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية و المساعدة في اتخاذ القرارات .

وظائف الاتصال الإداري :

أوردتها (عطية ومهدلي ، 2003:50) من وظائف الاتصال ما يلي:

أولاً : التوجيه : ويقصد به عمليات تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه ، ويتحقق التوجيه في العملية الاتصالية حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها حينما تكون مرغوبا فيها.

ثانياً : التثقيف :

وهو تزويد الأفراد أو الجماعات بعناصر معرفية جديدة والتثقيف بمعناه الواسع المتعارف عليه يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب الأكاديمية المتبعة عن القيام به و يكون الاتصال تثقيفياً حينما يتجه نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم من أجل فهم ما يدور حولهم من أحداث.

ثالثاً : الترفيه :

بما أن الترفيه قد أصبح نشاطاً هاماً وضرورياً في المجتمع المعاصر بفضل ما يؤدي للأفراد و الجماعات كونه يخفف عنهم ولو لوقت محدود في أغلب الأحيان . ولم يعد الاتصال قاصراً على تسلية الجماهير، بل أصبح الاتجاه القوي الآن هو استخدام الترفيه الموجه لزيادة استمتاع الأفراد بمهارة ترفيهية تنمي اتجاهاتهم بما يعود عليهم بالفائدة .

صنفت وظائف الاتصال تبعاً للمهارات التي يعتمد عليها وهي كما يلي:

(1) الوظيفة الإدراكية : وتعتمد على مهارات القراءة والإصغاء والملاحظة ، وهدفها الاستفهام والاستعلام في عملية تلقي المعلومات .

(2) الوظيفة التفسيرية: وتعتمد على مهارتي التحليل والتركيب واعادة بناء المعلومات وتكوين مفاهيم واستنتاج المعاني .

(3) الوظيفة الأدائية : وتعتمد على مهارات الكتابة والحديث والأداء الحركي الفيزيائي، وهدفها الإعلام اعطاء المعلومات والإقناع والتفاعل والإقناع والتفاعل . (مياس ، 2002: 15) .

استراتيجيات الاتصال الإداري في المدارس :

إستراتيجية الاتصال:

تعتبر إستراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة ، وإذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعدا بالنسبة للاستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى ، ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي (عدون، 2004: 71) .

استراتيجية اتصال مدير المدرسة مع العاملين : ازدادت أهمية سياسة الاتصال والتواصل بعد نقص العمالة الفنية في أسواق العمل بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبحت الإدارة تستخدم الأساليب المختلفة لجذب العمالة والمحافظة عليها عن طريق تنمية العلاقة الطيبة بينها وبين العاملين تدعيماً لمفهوم العلاقات الإنسانية، والعمل على تحسين ظروف العمل لزيادة حالة الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية، كما ترى الإدارة في الوقت الحاضر أن تدعيم عمليات الاتصال والتواصل مع العاملين يعاون في تقليل الفجوة الناجمة عن بعد الإدارة العليا من قاعدة التنظيم، وتنمية العلاقات الاجتماعية المفقودة بسبب كبر حجم المدارس وزيادة عدد العاملين بها واتساع نشاطها في مناطق جغرافية متعددة. (العجمي، 2000: 155-156) .

المهارات اللازمة لمدير المدرسة:

إن تنفيذ عملية الاتصال بفاعلية يحتاج إلى جملة من المهارات المتنوعة من الواجب إتقانها وهي:

1/ مهارة التحدث : إن الاتصال اللفظي المباشر ذو أهمية في التأثير مواقف الأفراد في عملية الاتصال، وهذا يتطلب إتقان مهارة التحدث وأن يكون لدى العاملين الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة ، بحيث تتناسب درجة وشدة وإنخفاض نبرة صوت المتحدث مع المواقف والظروف المحيطة(Thill,2005:79)

2/ مهارة الكتابة : تساعد الكتابة على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة ، وذلك عن طريق النشرات و التعليمات المكتوبة .

إن الكتابة كوسيلة اتصال تمتاز بعدد من الخصائص والسمات لا تتوفر في غيرها من الوسائل، منها سهولة الرجوع إلى المادة المكتوبة ، وإمكانية استخدامها في أي وقت. (إدريس والمرسي، 2005 : 260).

3/ مهارة الاستماع : يعتبر الاستماع الفعال مهارة مثل أي مهارة أخرى ، تتطلب من الفرد الممارسة والخبرة لإتقانها، حيث يساهم في تقليل حدة التوتر بين أطراف عملية الاتصال أثناء النقاش أو الحوار ، حيث يؤدي الاستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم والمشاكل التي يواجهونها ، كما يعزز التعاون والثقة بين الأفراد ، ويعطي إحساساً لدى المتحدث بأنه يلقي الإحترام والتقدير في المستقبل ، وبأن موضوع حديثه جدير بالإهتمام (نصر الله، 2001: 12) .

4/ مهارة القراءة : الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة ، ولكي تتحقق عملية القراءة والاستيعاب ، فإن ذلك يتطلب ان تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب ، لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها ، والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة والتحليل وقراءة ما بين السطور ، بالإضافة إلى تنمية مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح ، والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة ، والمقدرة على كتابة ملخص لأفكار الموضوع الذي تمت قراءته . (جودة ، 2009: 162) .

عناصر الاتصال : تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم إلا بها وهي :

المرسل : وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

الرسالة : وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً .

الوسيلة : وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

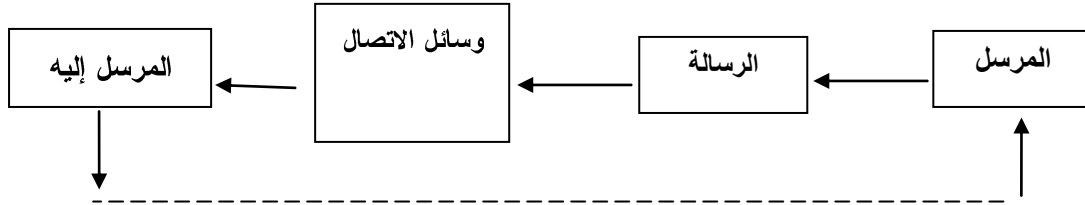
المستقبل : وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها في المستقبل ، لذلك يجب أن يقاس نجاح الاتصال بما يقدمه المرسل وما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف .

التغذية العكسية (أو الاستجابة) : وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.

ويشير سالم (2008) إلى "أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد

فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة". (سالم، 2008: 102)

وهناك من يصنف مكونات عملية الاتصال إلى أربعة عناصر كما في الشكل التالي :



بأي تأثير

الشكل (1) يبين النموذج العام للاتصال

المصدر : محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة ، المبادئ والتطبيق ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 - 2004 ، ص 226)

من الشكل أعلاه ، يستنتج الباحث أنه : لا يمكن أن تتم عملية الاتصال إذا غاب أحد هذه العناصر ، بل إن كل عنصر منها يؤثر في الآخر ويتأثر به .

نماذج عملية الاتصال:

هناك سبعة نماذج لعملية الاتصال وهي كما يلي :

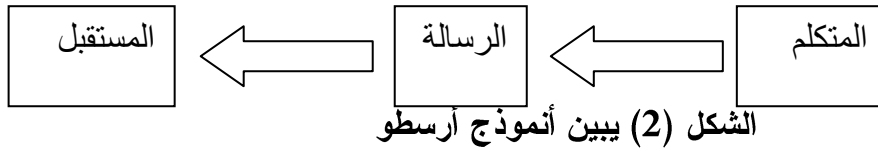
1/ أنموذج أرسطو (300 ق. م)

قدم أرسطو توضيحاً للاتصال الشفهي ، ويعد عمله هذا أساساً لبعض نماذج الاتصال التي تم بناؤها في العصر الحاضر ، فقد رأى أرسطو أن فن الخطابة ينقسم إلى ثلاثة أقسام تتحدد حسب الدرجات الثالث للمستمعين للخطب وعملية الخطابة تتكون من ثلاثة عناصر، وهي: المتحدث، والموضوع ، والشخص المخاطب، والعنصر الأخير (المخاطب) هو الذي يحقق الهدف المنشود من عملية الاتصال .

وقد عرض أرسطو ثلاثة نماذج للإقناع وهي :

- 1- الشخص الذي يعد الخطبة المرسل
- 2- الخطبة نفسها الرسالة
- 3- المستمع المستقبل

ويمكن توضيح أنموذج أرسطو بالرسم الآتي :



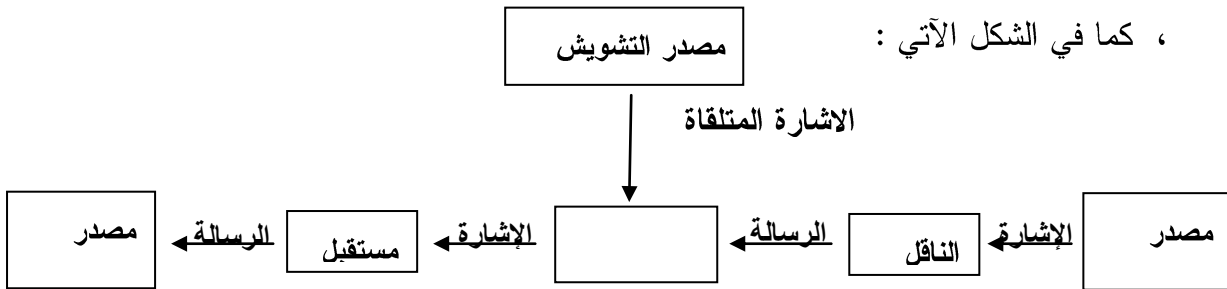
المصدر: عليان، ربحي والدبس، محمد عبد (1999) : وسال الاتصال وتكنولوجيا التعلم، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان ، ص31

2/ أنموذج لاسويل

وضع هارولد لاسويل أنموذجاً خاصاً في الاتصال، أكد فيه على مكانة عنصر التأثير وأهميته في عملية الاتصال المختلفة التي تحدث بين الأفراد والجماعات بصورة عامة ، وبين الأفراد والجماعات عندما يتواجدون في مؤسسات أو منظمات ذات طابع خاص، ويتلخص هذا الأنموذج في العبارة الشهيرة التي قالها لاسويل : "من يقول؟ وما يقول؟ ولمن يقول؟ وبأية وسيلة؟ وبأي تأثير؟ (نصر الله ، 2001: 146)

3/ أنموذج شانون - ويفر: يعد أنموذج شانون - ويفر من أقدم النماذج المرسومة التي وضحت عملية الاتصال ، وإن كان الأنموذج في أساسه يسعى إلى تبيان الجوانب الهندسية في عملية الاتصال

، كما في الشكل الآتي :



الشكل (3) يبين أنموذج شانون - ويفر

المصدر : أبو إصبع، خليل صالح (2006): الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار المجدلاوي لنشر والتوزيع ، الاردن ، 109

ويقوم هذا النموذج على وجود فكرة أساسية ، تكون موجودة أو تبدأ عند مصدر المعلومات الذي تخرج منه الرسالة المرغوبة من بين مجموعة كبيرة من الرسائل الممكنة ، وتحمل إلى المستقبل خلال قناة اتصال مثل الصوت والإشارات المختلفة والصور، حيث يتم ترميزها على شكل إشارة ، وبعدها تنقل الرسالة المرزمة بمساعدة أداة اتصال معينة إلى المستقبل، الذي يتلقاها أو يقوم بعملية فك هذه الرموز عن طريق عملية تسمى فك الرموز وبعد ذلك تمر إلى الهدف ، أي أساس النشاط الذي يقوم به طرف العملية ، و يكون على المرسل أن يضع أو يصوغ الفكرة الرئيسية في رموز معينة ، وعلى المستقبل أن يقوم بعملية فك لهذه الرموز وإعادتها إلى الفكرة الأساسية.(نصرالله ، 2001 : 168)

4/ **نموذج بيرلو:** يعرف نموذج بيرلو للاتصال ، والذي يعد من النماذج اللفظية ، باسم نموذج (SMCR) وهي الأحرف الأولى لعناصر النموذج والتي تتمثل بما يلي : (أبو إصبع، 2006: 440).

المصدر Source : وقد يكون المصدر هو الصحافة أو مؤسسات البحث أو الحكومات أو المؤسسات الاجتماعية أو التلفزيون أو الإذاعة أو النشرات.

الرسالة : وقد تكون كلمات أو رموز رياضية أو صور .

القناة : وقد تكون الرسائل المطبوعة ، أو الإلكترونية .

المتلقي : وقد يكون الجمهور العام أو الخاص .

المصدر	الرسالة	القناة	المستقبل
مهارات الاتصال	محتوى	النظر	مهارات الاتصال
موقف	عناصر	السمع	موقف
معرفة	معالجة	اللمس	معرفة
نظام اجتماعي	الهيكل	الشم	نظام اجتماعي
ثقافة وحضارة	رموز	التذوق	ثقافة وحضارة

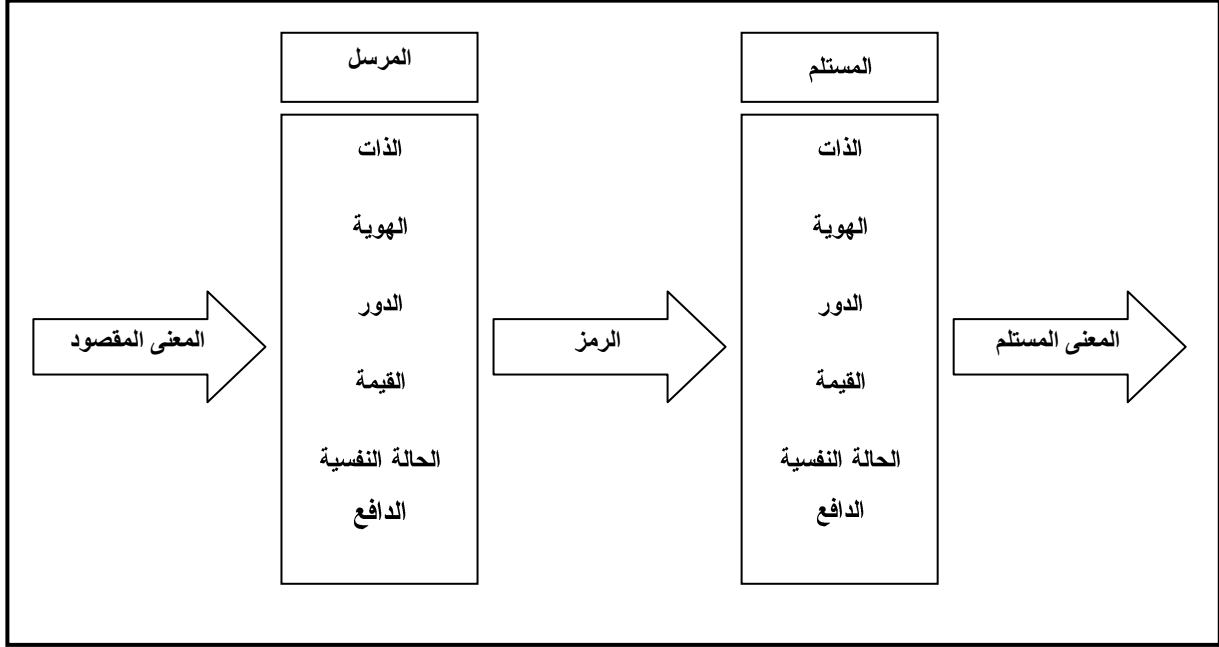
↑ تغذية راجعة ↓

الشكل (4) يبين نموذج بيرلو

المصدر : أبو إصبع، خليل صالح (2006): الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار المجدلاوي لنشر والتوزيع، الاردن ، 440

7/ أنموذج التفاعل الرمزي

قدم العرفي ومهدي (1996) أنموذجاً يعد أكثر فائدة لفهم عملية الاتصال ، واستمد هذا الأنموذج من مجال علم النفس الاجتماعي ، ويدعى بأنموذج التفاعل الرمزي . كما في الشكل الآتي :



الشكل (6) يبين أنموذج التفاعل الرمزي

المصدر : العرفي ، عبد الله ، ومهدي ، عباس(1996) : مدخل إلى الإدارة التربوية ، منشورات جامعة قار يونس ، ليبيا ، ص147

يعرف أنموذج التفاعل الرمزي (الاتصال) بأنه : العملية التي ينقل الفرد أو الجماعة من خلالها المعنى إلى الآخرين . (العرفي ومهدي ، 1996 : 147)

يلاحظ الباحث : أن جميع هذه النماذج تعتمد على وجود المرسل والمستقبل والاستجابة الحادثة من المستقبل للرسالة .

أنواع وأشكال الاتصال الإداري

تتقسم أنواع الاتصالات إلى عدة أنواع تختلف من حيث الطبيعة والطريقة المستخدمة، حيث تنقسم لأنواع التالية وفقاً لاستخدامها في الأعمال المختلفة:

النوع الأول : الاتصال الرسمي :

هو عملية إرسال واستقبال المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات والنشرات والقرارات والتعميمات داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة ، ويشير وفقاً للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ولوائحها وقوانينها . (الحريري وآخرون ، 2007 : 70)

وتأخذ الاتصالات الرسمية عدة صور وهي :

(1) الاتصالات الهابطة : هي الاتصالات التي تتجه من من الأعلى إلى الأدنى في الهيكل الإداري وتنتم بصفة إلزام العاملين بتنفيذه . (عبود ، 2009 ، 264)

وهي اتصالات رسمية صادرة من المستوى الأعلى في المؤسسة إلى المستوى الأدنى، كالتعليمات والارشادات والتعميمات والتكليفات وخطابات الشكر والتقدير والنقل. (الحريري ، 2010 : 46)

ينبغي على الاتصالات أن تكون مبنية على على قدر كبير من التخطيط العلمي المدروس لأهدافها ومحتوياتها وتوقيتها ، مع الأخذ بالاعتبار للفئة الموجهة لها هذه الاتصالات ، ومن الضروري أن تكون الاتصالات الهابطة واضحة ومفهومة لمن توجه إليهم ، وقابلة للتطبيق حيث أن أي خلل منها ينتج عنه إخفاقاً في التنفيذ . (عبود ، 2009 : 96)

(2) الاتصالات الصاعدة : وهي اتصالات رسمية من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى ، أي من المرؤوسين إلى الرئيس . (الحريري ، 2010 : 46)

والاتصالات الصاعدة في المؤسسة التربوية تشمل وسيلة القاعدة في التعبير عن حقها في الاتصال ، وه تسهم إلى حد كبير في تحقيق التفاهم بين قطبي العملية الإدارية الأعلى والأدنى ، والذي يعد الأساس في نجاح المؤسسة التربوية في عملها ، ودعم هذا النوع من الاتصال من قبل القيادات يغرس الثقة بين العاملين والمسؤولين ، ويفتح قنوات التصالح في معالجة القضايا التي تواجه المؤسسة التربوية في جميع مستوياتها كما يحقق مصالح العاملين فيها ، ويمهد الطريق لتحقيق النجاح في تنفيذ أهدافها . (عبود ، 2009 : 267)

3) الاتصالات الأفقية : وهي اتصالات رسمية تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد الذين يحملون المسمى الوظيفي نفسه ، كالاتصالات التي تتم بين مديري المدارس أو رؤساء الأقسام أو المعلمين بغرض التنسيق وتبادل الآراء ووجهات النظر . (الحريري وآخرون ، 2007: 71)

4) الاتصالات القطرية : وهي اتصالات رسمية تتم بين موظف وآخر يشغل كل منهما وظيفة مختلفة عن وظيفة الآخر ، كاتصال المعلم مع أمين المكتبة (الحريري ، 2010: 46)

ويمكن لهذا النوع من الاتصال أن يؤدي إلى الاسراع في تحقيق الغاية والتقليل من رتابة الأمور وروتينيتها غير المبررة . (الطويل ، 2001: 237)

إن الاتصال الرسمي يتم في إطار التنظيم المدرسي ، ويسير وفق قوانين محددة . وللاتصال الرسمي بأنواعه أهمية كبرى ، حيث على الالتزام والانضباط والتعاون بين جميع أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها .

النوع الثاني : الاتصال غير الرسمي : الاتصالات غير الرسمية هي التي تتم عبر العلاقات الإجتماعية لأفراد النظام ، وهي اتصالات مباشرة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة تقوم على العلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم ، وفي أحسن صورها تكون مكملة لدور الاتصالات الرسمية وتؤدي إلى تبادل الخبرات وزيادة أوجه التعاون في العمل (عريفج ، 2001: 137)

وهو نوع من الاتصالات يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء ويعتبر هذا النوع من الاتصال مكملاً للاتصال الرسمي . (اسعد ، 2008: 94)

إن جميع العاملين في أي نظام تتوافر أمامهم فرصة اتصال غير رسمية ، على اعتبار أنها تتم تلقائياً ، وخارج قنوات الاتصال الرسمية ، وتمثل استجابة طبيعية لحاجة التفاعل الاجتماعي (الطويل ، 2001: 237)

كما أن الاتصال غير الرسمي يأخذ إتجاهين : الإتجاه الأول : اتجاه متوافق مع التنظيم الرسمي بحيث يكون فعال ومؤثر . أما الإتجاه الثاني : اتجاه غير متوافق مع التنظيم الرسمي ، بل يكون معارض له وهذا ما يرفضه المديرين ويقاومونه . (شمس الدين والفقي ، 2007: 257)

والإداري الذكي هو من يسخر العلاقات غير الرسمية لما فيه مصلحة النظام وتحقيق أهدافه ، لذلك فهو مطالب بان يعمل من خلال جماعات الاتصال غير الرسمية ، وليس العمل ضدها ومحاربتها ، وإن اصغاء المؤسسة أو النظام لهذه الجماعات تمكنها من فهم ما يجري داخل المؤسسة بعيداً عن التأثيرات التي قد تتعرض لها المعلومات أثناء مرورها إلى قمة الهرم (ذياب ، 2001: 102)

طرق ووسائل الاتصال الإداري

إن وسائل الاتصال الرسمية كثيرة ولكن يمكن تقسيمها بشكل رئيسي إلى ثلاث أنواع :

النوع الأول : الاتصالات الشفوية:

وهو أكثر أشكال الاتصال الإداري إنتشاراً ، يحدث في كل مكان في المنظمة ، ويشمل المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات و الاجتماعات. فهي تمتاز بالبساطة و الوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر ، وتمكن من ناحية أخرى من التأكد من فهم و إدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه ، و تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية و إزالة الحواجز بين الرؤساء و المرؤوسين ، و تشعر الجميع باطمئنان أكبر ، وتعتبر الاجتماعات خاصة التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصة للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب ، لأنها تكون مدركة لمختلف جهات النظر، أما عيوب هذا الأسلوب تكمن في عدم الثقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتاً طويلاً.

النوع الثاني : الاتصالات المكتوبة.

المجلات الحائطية : وهي وسيلة بسيطة منخفضة التكاليف ولها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل التي تهتم بهم بشكل مباشر.

كشوف المعلومات : وهي تختلف من تنظيم لآخر فقد تكون يومية ، أسبوعية أو شهرية ، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين ، يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر ، ثم يحفظها بين الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة ، و يمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة و يسر ، وهي أقل عرضة للتحريف و التثويه ، وتناسب المعلومات النسبية المعقدة ، بشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيدا ، لأنها تشمل مستويات إدارية كثيرة و يشترك بها أعداد كبيرة من العاملين .

النوع الثالث : الاتصالات الحركية:

يشمل هذا النوع من الاتصال استخدام لغة الجسم ، تعبيرات الوجه و العيون في إرسال الرسائل ، وبالإضافة الى هذه الوسائل يتواجد هنا وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال ، وغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات

، إلا أن لكل أسلوب مميزاته و ظروفه المناسبة ، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الإعتبارات ، كالمسرعة المطلوبة ، طبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها و التكلفة التي تستلزمها الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسالة. (القريوتي ، 2005: 234) .

وسائل اتصال المدير بالمعلم

كما أوردها (نصر الله ، 2001: 256).

1/ الاجتماعات: لمناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية المدرسة، والنهوض بها، وتضم هذه الاجتماعات المعلمين .

2/ المقابلات الشخصية: والمقابلة في العادة تحدث وجهاً لوجه، وهذا سر أهميتها وتأثيرها في المشتركين فيها جميعهم. وتتطلب المقابلة من المدير التمتع بصفات معينة مثل كونه بشوشاً، ولديه الاستعداد على الإقبال على محدثه بلباقة واحترام، فيصغي إليه ويحترم رأيه، ولا يقاطعه أثناء حديثه بالإضافة لكونه طلق الحديث، يحسن التصرف في المواقف الطارئة، وذلك لكي يكون قريباً من قلوب من يقابلونه، لكي يتقبلوا آراءه ، ويفتتحوها بها.

خصائص الاتصال الإداري :

ويتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها: (جودة، 2009: 121)

1-الاتصال عملية ديناميكية : حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

2-الاتصال عملية مستمرة : حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

3-الاتصال عملية دائرية : ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

4-لا يمكن إلغاء الاتصال : ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد نتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

5-الاتصال عملية معقدة : بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال .

نظريات الاتصال:

(1) نظرية المجتمع الجماهيري:

تعد نظرية المجتمع الجماهيري من أوائل نظريات الاتصال، ظهرت في بداية القرن العشرين حيث تغيرت صورة المجتمع الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر: "مجتمع تقليدي يرتبط فيه الناس ارتباطاً وثيقاً إلى مجتمع يتميز بتعقيد أكبر حيث يتسم افراده بالعزلة النفسية عن الآخرين ويود انعدام المشاعر الشخصية عن التفاعل مع الآخرين حيث يتحررون فيه من الالتزامات الاجتماعية(حسن ، 2007 : 129)

(2) النظرية الامبريقية:

"المدرسة الامبريقية بقيادة ج. لازر سفيلد وهي تتميز بالمنهج الكمي والوظيفي والوصفي، وتهتم بالجانب الإداري لعملية الاتصال وتركز على وظائف الاتصال وعلى مساعدة رجال الأعمال على فرض نفوذهم وخدمة الثقافات المهيمنة واهمالها للمحيط التاريخي والثقافي (دليو، 2003 : 27)

(3) النظرية النقدية:

"المدرسة النقدية بقيادة قدما مدرسة فرانكفوت الألمانية من امثال هور كايمر وادرنو وماركيوز وفروم وهذه المدرسة تعطي الأولوية في تحليلهم للمحيط الثقافي والاجتماعي الذي تتم فيه عملية الاتصال وقد تأثرت بالفكر الماركسي وهم يعتمدون على البحث النظري المجرد الخالي من المعطيات الموضوعية وقد تفرعت هذه المدرسة إلى اتجاهات مختلفة منها أصحاب اتجاه الاقتصاد السياسي والاتجاه الشمولي والاتجاه الثقافي النقدي والاتجاه الامبريالي الثقافي . (دليو، 2003 : 28)

(4) نظرية الحتمية التكنولوجية:

ترجع هذه النظرية إلى جهود العالمان مارشال ماكلوهان وهاورد أنيس حيث ركزا في تحليل عملية الاتصال على التكنولوجية المستعملة في وسيلة الاتصال التي تفرض هيمنتها في كل مرحلة تاريخية، حيث عد ماكلوهان (الوسيلة هي الرسالة) "أن مضمون أي وسيلة هو دائماً وسيلة أخرى، حيث يرى أن مضمون

الاتصال غير ذي علاقة بالتأثير، فالذي يجعل هناك فرقاً في حياة الناس إنما هي الوسائل السائدة في عصرنا ما وليس مضمونها." (أبو اصبع ، 2006 : 162)

(5) نظرية ترتيب الأولويات (وضع الأجندة): ترجع أصول هذه النظرية لبحوث ترتيب الأولويات إلى والترليمان من خلال كتابه بعنوان الري العام حيث يرى لبيمان أن "وسائل الإعلام تساعد في بناء الصورة الذهنية لدى الجماهير وفي كثير من الأحيان تقدم هذه الوسائل (بيئات زائفة) في عقول الجماهير وتعمل وسلئل الإعلام على تكوين الري العام من خلال قضايا التي تهم المجتمع، وقد تم تجاهل هذه النظرية تماماً في الأربعينات والخمسينيات من القرن العشرين . (حسن ، 2007 : 190)

(6) نظرية دوامة الصمت:

"طورت هذه النظرية الباحثة الألمانية اليزابيث نويل -نيومان عام 1974، تعتمد هذه النظرية على افتراض رئيسي فحواه أن وسائل الإعلام حين تتبنى آراء أو اتجاهات معينة خلال فترة من الزمن فإن معظم الافراد سوف يتحركون في الاتجاه الذي تدعمه وسائل الإعلام، وبالتالي يتكون الرأي العام بما يتسق مع الأفكار التي تدعمها وسائل الإعلام. (السيد وحسن ، 2009 : 254)

(7) نظرية مولس الثقافية: وهي تعود إلى أفكار أ. مولس التي تعد طرحاً متميزاً حول العلاقة بين وسائل الاتصال والمجتمع، ويرى صاحبها بأن "وسائل الاتصال تحول الثقافة عن طريق ما يسميه (بالتقافيات) أو الفسيفساء الثقافية، حيث تنتقل التقافيات من المبدعون_العلماء، الأدباء، الفنانون، الذين يخترعون الأفكار الجديدة المعبر عنها بالتقافيات تنتقل لاحقاً لمختلف الجماعات وتشمل قائمة لا متناهية تبدأ بوصفة طبخ وتنتهي باعقد الاكتشافات العلمية ويمثل كل ذلك قاعدة جماهيرية حيث تلعب وسائل الاتصال دوراً كبيراً في الثقافة الحديثة . (دليو، 2003 : 39)

(8) نظرية فجوة المعرفة:

تقوم هذه النظرية على فكرة التباين الموجود بين الافراد والجماعات في المعرفة واثر التعرض لوسائل الاتصال الجماهيرية في زيادة أو خلق هذا التباين، وعرفت هذه النظرية من خلال الفروض التي وضعها تيتسينيور ووزملاؤه ويرون فيه أن تزيد انسياب المعلومات في النظام الاجتماعي والاقتصادي الأعلى نوالتي تميل إلى اكتساب المعلومات أكثر وبين الفئات ذات المستوى الأقل. (محمود ، 2003 : 283)

أنواع التقنيات الحديثة في الاتصال:

من أهم أنواع تقنيات الاتصال الحديثة ما يلي :

1/ الأقمار الصناعية : تقوم الأقمار الاصطناعية بتغطية جميع الاتصالات التقليدية بالإضافة لخدمات الارتباط : كاستخدام الهاتف والتلكس والاستتساخ عن بعد ، استخدام التلفزة الطابعة ، استخدام الفيديو تكس ، توزيع قنوات الاذاعة والتلفاز ، النقل المباشر لبرامج التلفاز والربط بين المحطات المتحركة ، وهذه العمليات تنفيذ الإدارة في كافة أعمالها ومراسلاتها كما أن وضع القمر الاصطناعي في مداره يوفر خدمات متعددة الجوانب في دعم الاتصالات فيما بين مختلف المستخدمين سواء كانوا مرتبطين في شبكات تقليدية أو غير مرتبطين بالإضافة الى تسيير الاتصالات مع الأهداف المتحركة كالبواخر والطائرات وغيرها. (بيوض ، 1995 ، 71)

2/ تكنولوجيا الاتصال عن بعد : وتشمل الآتي :

أ/ تكنولوجيا الاتصال الكابلي : الكابل أحد الوسائط التي تستخدم في عملية نقل الرسائل والمعلومات الصوتية والمرئية والنصوص ، أما بالاسلوب التماثلي أو بالاسلوب الرقمي ، وتعتمد عملية نقل الرسائل عن بعد على كهرومغناطيسية الطيف كما هو الحال في ارسال الراديو والتلفزيون أو على الاتصال والسلكي . والكابل هو أحد الاتصال السلكي . (حسن ، 2007 ، 93 - 94)

ب/ تكنولوجيا الألياف الضوئية : تعد الألياف الضوئية أحد الوسائط الحديثة التي تساعد على تقديم مجال شاسع من الاتصالات والألياف الضوئية عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيوط العنكبوت وتسمح مرور أشعة الليزر خلالها ، ويمكن ان يحل هذا الضوء محل الإشارات الإلكترونية التقليدية المستخدمة في خطوط الهاتف والراديو والتلفزيون ونقل بيانات الحاسب الإلكتروني . وتتمتع هذه الشعيرات الزجاجية بكفاءة عالية للغاية في الاتصالات ويمكن أن يحمل كل زوج من هذه الشعيرات حوالي ألف محادثة تليفونية. (حسن ، 2007 ، 131)

ج/ تكنولوجيا الاتصالات الرقمية : يمكن تقديم البيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل سلسلة من الاشارات التماثلية وتختلف الاشارات التماثلية حسب اختلاف الاشارات الأصلية وخلال عقد الثمانينات أصبح من الممكن إعادة تقديم الإشارات التماثلية في صورة إشارات رقمية ويحقق الاتصال الرقمي مزايا عديدة عند مقارنته بالاتصال التماثلي ويستخدم الاتصال الرقمي في نقل بيانات الحاسبات والصوت عبر الهاتف ، وإرسال الراديو والتلفزيون بقدر عالي من الدقة والجودة (حسن ، 2007 ، 143)

د/ تكنولوجيا الفيد يوتكس: وهى عبارة عن وسيلة تفاعلية تتيح استرجاع المعلومات بشكل فوري للمستفيدين ، وتؤدي تكنولوجيا الفيد يوتكس إلى تحويل جهاز الاستقبال التلفزيوني إلى آلة فعالة لنقل المعلومات من الرابط بالحاسب الإلكتروني عن طريق خطوط الهاتف أو كابل ثنائي الاتجاه . ويستطيع المستفيد من هذه الخدمة أن يتصل بحاسب إلكتروني مركزي من أجل الحصول على معلومات عامة أو معلومات متخصصة .

(1) تكنولوجيا الاتصال الهاتفي :

يبدو أنه من الغريب إقحام الاتصال الهاتفي ضمن خدمات التكنولوجيا الحديثة ، حيث يبدو الهاتف من الوسائل القديمة التي يرجع تاريخها إلى 1876 م غير أن الهاتف ليس مجرد أداة للنداء أو إنهاء الأعمال عن بعد ، وإنما هو نظام اتصال داخلي معقد . فمن خلاله يمكن عمل قنوات اتصال لعقد المؤتمرات لمن يقيمون في أماكن متباعدة ، كما يقوم بربط المنازل والمكاتب بأجهزة الحاسبات الإلكترونية المركزية لإدخال البيانات والمعلومات وتحليلها واسترجاعها ، وهناك كميات ضخمة من للمعلومات تنتقل عن طريق الاتصال الهاتفي سواء داخل الدولة أو خارجها ، فقد أصبح الهاتف أداة للربط بين عدد كبير من وسائل التكنولوجيا الحديثة والمتلقي سواء في أماكن الإقامة أو العمل .

(2) الفاكسميلي : هو جهاز يستطيع نقل الرسائل المكتوبة أو المطبوعة عبر الاتصال الهاتفي إلى أي مكان في العالم وتستقبل في الحال ، وبذلك يتم توفير الوقت والجهد الذي يستغرقه نقل الرسائل وقد أسهم في فعالية الاتصالات الإدارية وفي إنجاز الأعمال الإدارية المختلفة والمهام الأمنية في جهاز الأمن العام بصفة خاصة ولاسيما في حالات الطوارئ والأمور والقضايا السرية التي لا تحتمل التأخير ويتطلب فيها الموقف صدور توجيهات وتعليمات القيادات الأمنية .

(3) الانترنت : الترجمة الحرفية للانترنت تعني الشبكة البينية .

أما المعنى الإصطلاحي : فيعني شبكة ترتبط بأجهزة كمبيوتر في جميع أنحاء العالم يتم من خلالها تبادل المعلومات .

وعند مقارنة شبكة الانترنت مع التلفاز والمذياع والصحف والمجلات نجد أن تلك الوسائل ناشراً وحيداً يعمل على صياغة المعلومات وبيئتها ومجموعة من المتلقين يستفيدون من تلك المعلومات ولكن في حالة

الانترنت الكل ناشر ومتلقي مما يعطي مستخدم الانترنت قدرة لا مثيل لها في بث ما يريد نشره (البدر والزومان ، 1997 ، 28)

معوقات الاتصال الإداري:

وهناك عوامل كثيرة تمثل معوقات وعقبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة ومن العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال ما يلي:

أولاً : المعوقات التنظيمية:

1. الهيكل التنظيمي:

هو تعبير عن مجموعات العلاقات بين جميع مكوناته أي جميع أقسامه وإداراته وعدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات وتلك التي تقوم باستقبالها ، يحدث سوء فهم بين أفراد التنظيم نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة والمسؤولية ، كذلك فإن عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر لرئيس ما يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الاتصالات (سالم، 2008: 349) وأوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية (النمر ، 2006: 388) ويتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تدخل الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات ، وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل ، وزيادة البعد بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشتت الاتصال بسبب اختلال الهيكل التنظيمي . (حمود ، 2002 : 134)

2. افتقاد إدارة المعلومات : إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرار ، لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجميع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري . (العميان ، 2005 ، 253)

3. تعدد مستويات المدير :تعدد مستويات المدير يعد أحد عقبات الاتصالات ، نظرا لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال ، فنتيجة زيادة حجم العمل باضطراد وشعور المدير بعدم القدرة على انجاز العمل في

الوقت المحدد ، فإنه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي تستغرقه في إنجاز العمل ، مما يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناتجة عن قلة الاتصالات. (قوته ودياب ، 2002 ، 92- 93)

ثانياً : المعوقات الشخصية :

تتعلق بالمرسل و المستقبل ، ومن بين هذه المعوقات (حريم ،2006: 287)

بين المرسل والمستقبل بسبب :

1. تضارب الإطار المرجعي

اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.

2. الإدراك الانتقالي من قبل المستقبل فالمستقبل يميل غالباً إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه

واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.

3. الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل : فالمرؤوس يميل غالباً إلى عدم الصراحة وتشويه

الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه ، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جداً وغير دقيقة.

4. مصداقية المرسل : وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله ، ويؤثر مستوى / مدى

هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

5. ضغط الوقت : فمثلاً لا يتسع وقت المدير للاتصال مع كل شخص ، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار

الطريق والاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر ، وهذا يؤدي إلى بعض

الصعوبات وسوء الفهم والتراجع .

6. الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها .

7. عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل: ومن المعوقات الشخصية القصور وعدم الخبرة في مهارات

التحدث وهو ما يعيق استيفاء كل عناصر الموضوع عند الحديث من حيث المحتوى ، والفرد قد يفشل في

استخدام حركاته وصورته بصورة تضمن وصول الحديث للمستهدفين وإدراكهم له، كذلك المبالغة في

الاتصال حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين في كل شيء ومن الموضع الواحد عدة مرات مما يفقد عملية

الاتصال أهميتها . (حسن،2006: 83)

ثالثاً : المعوقات البيئية :

ويقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية

الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في

المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ، ومنها درجة الحرارة وسوء التهوية

ووجود الضوضاء (الأصوات ، المسافة البعيدة) .فكل ذلك يساعد على إعاقة الاتصال الفعال ، كما أن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.ومن بين هذه العوامل أيضا اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال ، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات. ومن الجدير بالذكر ، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته. (فرج ، 2009 ، 178) .

الاتصال التربوي :

مفهوم الاتصال التربوي:

مفهوم الاتصال التربوي " : نقل للأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من الناظر أو مدير المدرسة إلى المعلم والعكس ، أو من الناظر إلى مجموعة من المعلمين ومن المعلمين إلى المدير أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي ، أو مسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق في النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية (فهمي ، ب ت:12)

إن الاتصال في مجال الإدارة المدرسية نعني به مجموعة من الطرق والتدريبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت. (أبو الوفا وحسين، 2000 : 40)

عناصر الاتصال التربوي: إن الاتصال التربوي شأنه شأن الاتصال في مفهومه الواسع يستند هو كذلك على عناصر بغية تحقيق الفعل الاتصالي، فالالاتصال التربوي في أبسط صيغة له ثلاث متغيرات مركزية يقوم عليها وهي المرسل والرسالة والمتلقي .فالمرسل هو الأستاذ أو المربي، والرسالة هي المادة التي يقدمها المعلم والمتلقي وهو التلميذ، و لو أخذنا الاتصال التربوي حسب نموذج "لاسويل" و"شانون" كالاتي :عناصر الاتصال حسب نموذج لاسويل وتتكون من :المرسل - الرسالة- الوسيط - المتلقي- الأثر

المدرس : هو المرسل بخصائصه الوجدانية والمعرفية .

الرسالة : تتعلق بالمعرفة العلمية المدرسية المبرمجة والرسمية.

الوسيط : وهي الوسيلة التي تقدم بها الرسالة الغوية،أيقونية،أو إيمائية.

المتلقي : وهو التلميذ بخصائصه الذاتية الانفعالية والوجدانية والمعرفية.

الأثر : وهو إحداث ذلك التغيير في شخصية التلميذ.(فاروق ، 2004 : 54)

أهداف الاتصال التربوي:

إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال التربوي هو إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد)، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود وآخر غير مقصود في عملية الاتصال.

إذ يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها ، فالغرض والاتصال لا ينفصلان ، فكل اتصال له غرض ألا وهو الحصول على استجابة معينة من شخص معين، أو مجموعة من الأشخاص فقد لا يستجيب المستقبل بالشكل الذي يقصده المرسل.

تهدف أيضا إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم أو أري أو عمل وتهدف إلى أن يؤثر أحد طرفي الاتصال في الطرف الآخر بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير إيجاب في سلوك المتعلم .(الفاضل ، 1967 : 72)

أهداف الاتصال التربوي كما أوردها (حسان والعجمي ، 2010 : 254) :

- 1) نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص إلى آخر تعاوني .
- 2) توحيد إتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة .
- 3) تطوير معلومات وأفكار العاملين مما يساعدهم على تعديل إتجاهاتهم وميولهم لما فيه صالح العملية التربوية.
- 4) العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الإتفاق والتعاون البناء فيما بينهم

أهمية الإتصال التربوي :

يلعب الإتصال التربوي داخل غرفة الصف أهمية بالغة لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التعليم والتعلم، وتعد القدرة على تحقيق الإتصال بفاعلية من أكثر المهام التي لا يمكن تحقيق شيء بدون إتصال جو بالآخرين، وتلخص أهمية الإتصال التربوي في النقاط الآتية:

يمكن للإتصال فتح مجال للاحتكاك بين المعلم والمتعلم وفتح الفرصة للتفكير والإطلاع والحوار وتبادل المعلومات، مما يفسح المجال لاكتساب معلومات متنوعة.

يتيح الإتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين (معلم / متعلم) أو أكثر (معلم / متعلمين).

كما أن الإتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعده على تكوين شخصية المستقلة والناضجة في المجتمع يساعد الإتصال التربوي على نقل وتبادل الخبرات والثقافات بين المعلم والمتعلم أنها الوسيلة الأساسية لإنجاز أهداف الدرس، وبالتالي إنجاز جميع العملية التربوية في الثانوية تتوقف هذه المهارة على نجاح المعلم في ممارسته لدوره، حيث يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة داخل القسم، وذلك لأن المعلومات التي يقدمها تتسم بالصدق والصرامة والوضوح والشمول. يساعد الإتصال التربوي على تنمية روح العمل الجماعي وتنمية جوانب المشاركة الجماعية داخل الفصل الدراسي ، ويعتمد نجاح هذه العملية على مدى توافر أسس المشاركة والتواصل التي تقوم على تضافر جميع الجهود من أجل تحقيق الأهداف. (دياب، 2001 : 254)

خصائص عملية الإتصال التربوي:

من أهم الخصائص التي تميز عملية الإتصال والتواصل التربوي التالي: (خميس، 2003، 31)

1/ نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات حيث يتكون هذا النظام من ستة مكونات متفاعلة هي : المصدر، الرسالة، القناة أو الوسيلة، المستقبل، التغذية الراجعة، الأثر.

2/ عملية كاملة، حيث ينظر إلى هذه المكونات لا كأشياء موجودة في المجال إنما إلى العملية الكاملة التي يتم عن طريقها نقل المعلومات من المصدر إلى المستقبل .

3/ التفاعل الديناميكي، بمعنى أن هناك حركة نشطة مستمرة وعلاقات متداخلة بين هذه المكونات .

4/ المصدر لا يقتصر على مدير المدرسة أو المعلم فقط، وإنما يتسع ليشمل جميع مصادر التعلم الأخرى .

5/ قنوات الاتصال والتواصل تمتد لتشمل جميع الحواس مجتمع .

6/ بيئة الاتصال والتواصل من المكونات الأساسية للعملية، لأنها تؤثر في طرائق العرض ونوع الاستجابات.

7/ أنه هادف، إذ يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية المحددة - .أنه يؤكد على أثر الرسالة، واستجابة الفئة المستهدفة لها، وتقويم هذه الاستجابة، وتعديل عملية الاتصال والتواصل في ضوءها .

8/ أنه دائري، يسير في اتجاهين متفاعلين، وحركة ذهاب وإياب مستمرة بين المصدر والمستقبل لا تتوقف إلا بعد التأكد من تحقيق الهدف المطلوب .

وسائل الاتصال التربوي:

كما أوردها الخميسي (2001 ، 104- 105) وهي موضحة كما يلي :

1) اتصال شفوي وينقسم إلى نوعين هما :

النوع الأول : الاتصالات الشفوية الرسمية : و تتمثل في التعليمات أو الأوامر الإدارية من المدير للعاملين أثناء العمل اليومي .

النوع الثاني : الاتصالات الشفوية غير الرسمية : وتتمثل في الأحاديث في الإطار الرسمي كاتصالات المدير مع العاملين خارج وقت العمل ولكن لأمور خاصة بالعمل .

2) اتصال كتابي وقد يكون الاتصال الكتابي مباشراً ; كأن يوجه المدير تعليماته أو توجيهاته المكتوبة مباشرة للشخص المعني أو الشخص المعنيين ، وقد يكون الاتصال غير مباشر مثل التعليمات الموجهة لرؤساء الأقسام أو المعلمين الأوائل لتعميمها على غيرهم من المعلمين .

3) اتصال هاتفي : ومن أمثله الإشارات التليفونية التي تتلقاها الجهات المستقبلية كتابية لتبليغها وكذلك التعليمات الشفوية المنقولة هاتفياً للتنفيذ وخاصة الإجراءات العاجلة من المديرية التعليمية إلى الإدارات أو من الإدارات إلى المدارس .

4) اتصال إلكتروني : ومن أمثله الاتصال عن طريق الفاكسي والبريد الإلكتروني .

5) اتصال بالكمبيوتر : حيث يتم بث البرامج على شبكة الكمبيوتر تستقبلها المدارس .

أنواع الاتصالات التربوية

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة التربوية إلى نوعين : (حسان والعجمي ،2010: 261- 262) :

(1) الاتصالات الرسمية : وهي الاتصالات التي تتم وفق اللوائح والقنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي للمؤسسات التعليمية ، الأمر الذي يستلزم فهم جميع العاملين في تلك المؤسسات لقنوات الاتصال بالإضافة إلى توفير المناخ العام الذي يسمح باتصال فعال . ويمكن تقسيم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة اتجاهات أساسية :

أ/ الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل) : وعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤسيين وهذا النوع ضروري لتوضيح أهداف العملية التعليمية للمدرسين وتوجيه سلوكياتهم وتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية . وهو أكثر أنواع الاتصالات إنتشاراً وينبغي على قادة المؤسسات التعليمية تفهم ظروف العاملين والحرص على إيجاد جو من الثقة المتبادلة بينهم كما يجب على مدير المدرسة البعد عن العنف أو التعسف حتى لا يؤدي ذلك إلى تولد الرغبة في تجنب الاحتكاك به.

ب/ الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):ويتضمن عادة إجابات المرؤسيين على ما يصلهم من رؤسائهم ومن مزايا هذا النوع ; إشباع الحاجات الإنسانية لمعلمين نتيجة للاتصال بالمستويات الإدارية العليا ، المر الذي يشعرهم بالرضا عن عملهم والإحساس بديمقراطية الإدارة المدرسية ، إضافة إلى ذلك أن الاتصال الصاعد يمكن المستويات الإدارية التعليمية العليا من تلقي مقترحات العاملين وإتجاهاتهم وأفكارهم ، الأمر الذي يسهم في التعرف على الحاجة التعليمية والتربوية بدقة . ويتطلب الاتصال إلى أعلى أن يكون رجل الإدارة قادراً على فهم وجهة نظر الآخرين، صبوراً ومنصتاً للرأي الصحيح ، غير مستبد بالرأي ،متقبلاً للنقد .

ج/ اتصالات أفقية أو مستعرضة : ويقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين مدرسين المادة الواحدة أو بين مديري المدارس بعضهم ببعض ، أو بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم ، وتؤدي الاتصالات الأفقية إلى تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين جميع أقسام المدرسة ، وتجعل تعاونهم في العمل يغلب عليه اسلوب الفريق الواحد .

(2) الاتصالات غير الرسمية : وهى نوعان :

النوع الأول : اتصالات غير رسمية تتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية وهو ما ينبغي التشجيع عليه وتيسير السبيل أمامه .

النوع الثاني : اتصالات غير رسمية لا تتفق ف الهدف مع أهداف الاتصالات الرسمية ، وفي العادة لا يؤديها الكثيرون . وبصفة عامة يساعد الاتصال غير الرسمي على معرفة بيانات وأفكار قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية . ويقوم هذا الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على السلطة وأهداف المنظمة نفسها . ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية : م يدور بين زملاء العمل من أجل أحاديث أو آمال عن الأحوال التي تستحوذ على تفكيرهم ، الشكاوى والتظلمات التي تصل من المدرسين إلى مديري المناطق أو المستويات الإدارية العليا متخطية في ذلك المستويات الرئاسية البيئية ، المناقشات بين المستويات الإدارية التعليمية العليا وما يدور فيها من معلومات وحقائق .

أنماط الاتصال التربوي ونظرياته :

(1) النظريات النفسية والاجتماعية : أهتم علماء النفس والاجتماعيين بتحليل رموز الاتصال وشبكاتاه باعتبار أن الاتصال هو التفاعل بين الناس وهو يتضمن أنواعاً من السلوك مثل الكلام والإيماء أو الإشارات الحركية أو تعبيرات الوجه إلى غير ذلك ، وذكر أصحاب هذه النظرية أن التفاعل في اصوله وحقيقته يتضمن قواعد تعد ساساً للتنظيم الاجتماعي وللاتصال بين الناس وأكدت إحدى النظريات النفسية والاجتماعية على أن القائد للجماعة يلعب دوراً أساسياً في تكوين البناء الاجتماعي للجماعة .

(2) النظريات الرياضية : وتهتم هذه النظرية بالعمليات التنفيذية الراجعة وعمليات التقويم الدائمة ودورها في النمو والتطوير ، وتعتمد هذه النظرية في أساسها على نظرية السيبرنتا (السيبرنتية) وتعني علمياً التحكم والاتصال في الآلة والإنسان . وأوضح أصحاب هذه النظرية أنه يمكن وضع نظم من خلالها تستطيع قوة ضعيفة الإمكانيات في ضبط وتوجيه آله أو قوة أخرى إمكانياتها أكبر في ضوء نوع من التغذية الراجعة .

(3) النظرية اللغوية : تهتم تلك النظريات بالتفسير العلمي للغة ووظائفها وأن الكلام المنطوق والسلوك اللفظي يعتبر شكلاً أو صيغة من السلوك العام للبشر ، عن طريقه يتم الاتصال ويتم التحكم على جودته أوغير ذلك في إختيار وحدات هذا السلوك سواء أكانت فونيمات (الوحدات الصوتية للغة) أم مورفيمات (الوحدات الكلامية أو التراكيب ذات المعنى) . (حسان والعجمي ، 2010 : 270)

شروط و مبادئ الاتصال التربوي:

- الاتصال والتواصل عملية تفاعلية بين المرسل والمستقبل لتبادل المعلومات والأفكار، ولنجاح تلك العملية من توافر عدد من الشروط منها: (العجمي، 2000: 157)
- 1- أن تكون خطوط الاتصال والتواصل واضحة وعند مستوى فهم المرسل إليه، فمن أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل في العمل أن تصدر نشرة غامضة مبهمه.
 - 2- أن تكون خطوط الاتصال والتواصل قصيرة، وكمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه.
 - 3- أن تكون خطوط الاتصال والتواصل مزدوجة بين المرسل والمستقبل، بحيث يتم عملية الاسترجاع، ويتأكد المرسل بأن المستقبل قد انفعل بالرسالة عن طريق ملاحظة ردود الفعل.
 - 4- أن يتوافر في العمل جو من الحرية والاطمئنان يعين على سلامة الاتصال والتواصل، ولكن بشرط ألا يتعارض ذلك مع ما تقتضيه التشريعات أو التعليمات المحددة.
 - 5- أن يكون موضوع الاتصال والتواصل في نطاق اختصاصات المرسل، وفي حدود السلطات المخولة إليه، وأن يتم التركيز على الحقائق والمعلومات المهمة.
 - 6- أن تحتوي الرسالة على معلومات جديدة تهم المستقبل وفي نطاق اختصاصاته.
 - 7- شرح المعلومات الفنية وتعريف المصطلحات غير المعروفة بمقارنتها بما هو معروف .

المبحث الثاني : اتخاذ القرار التربوي.

تشتمل قرارات العمل على إجراء التزام حقيقي من العاملين بالقرارات المتخذة وذلك أنها تؤثر في العاملين في المدرسة أو حتى خارجها، ولا يمكن أن تحكم على فاعلية أي قرار حتى تشاهد آثاره ، لذا تبقى القرارات مهمة لأن لديها القوة لتحفيز عملية تحويل الطموحات والأهداف إلى حقائق ملموسة.

أهمية اتخاذ القرار :

يعد اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية في عمل المدير، ومن هنا وصفت بأنها قلب العملية الإدارية، ومحور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة .ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعدد أهدافها.

ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا ،فاتخاذ القرارات يشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهميته عن عملية التنفيذ، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بها، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس اتخاذ القرارات وأساليبه، كما يركز على أسس إجراءات وتنفيذها.(كنعان،2007:93)

تعريف اتخاذ القرار:

القرار هو " الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل المتاحة في موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة " (أكرم ، 2000 : 16)

اتخاذ القرار : " وهو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة " (الصيرفي ، 2003 : 80)

عناصر القرار :

هناك ثلاثة عناصر رئيسية هي :

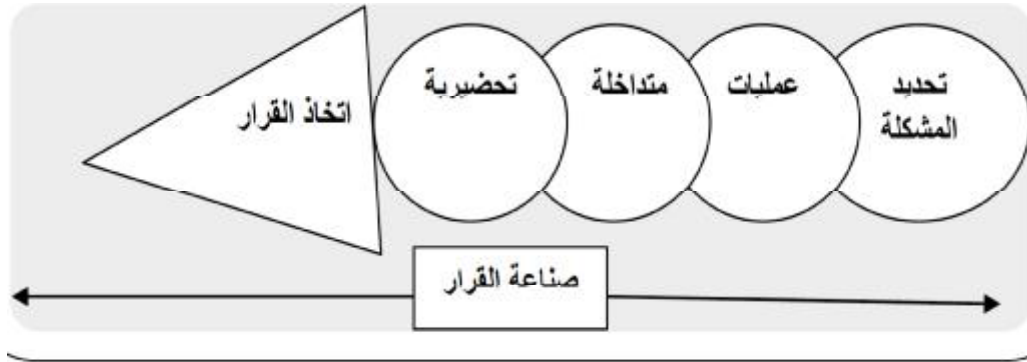
1/الاختيار :

يشير الاختيار الى فرصة الانتقاء من بين مجموعة من البدائل وبالتالي فإن انتقاء الاختيار يعني عدم وجود قرار ، إن حرية المدير في الاختيار ليس مطلقة بل له الحرية في الاختيار تختلف من موقف إلى اخر وفقاً للظروف التي يتخذ في ظلها القرار .

(1) البدائل : تمثل البدائل مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الاختيار من بينها ، وإن لم تتوفر

البدائل فلن تكون هناك عملية اختيار ومن ثم لا يوجد قرار .

(2) الأهداف : تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل بديل (الصحن
2003، 152)



شكل (7) يوضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ

المصدر الفضل ، مؤيد عبد الحسين(2004) : نظريات اتخاذ القرار، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع
، ص 49

هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار ، فصنع القرارات عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية ، اجتماعية ، سياسية واقتصادية ، كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة ، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار ، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع ، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية ، وان عملية صنع القرار هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي باتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل . (ابراهيم ، 2008 : 60)

أنواع القرارات :

توصلت الدراسات التي قام بها علماء الإدارة إلي عدة تصنيفات لأنواع القرارات الإدارية تقوم علي معايير متعددة ومتباينة تناول الباحث منها :

(1) طبقا لإمكانية برمجتها : وتنقسم إلى : (ياغي،2010 : 28)

أ/ القرارات المبرمجة : وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة ، وتخضع لقواعد معينة ، وهذا النوع من القرارات غالبا ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة ، أو أساليب احصائية وتتطلب اتخاذ اجراءات فورية

وهذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة ، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى ، ويقل استخدامها في الإدارة العليا.

ب/ القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً. تشمل حالة من عدم اليقين ، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح ، هذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات.

(2) وفقاً لطريقة اتخاذها : تصنف لقرارات فردية وقرارات جماعية قرارات فردية: قرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين، تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار. قرارات الجماعية: تتمثل بالقرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرار، عطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في هذا النمط من القرار يساهم في تفجير طاقات ألف ارد وا بناء القرارات المراد اتخاذها للظواهر المختلفة. (ياغي، 2010: 29)

(3) وفقاً لطريقة إيصالها للعاملين : (كنعان ، 2007 ، 35)

أ/ قرارات مكتوبة: يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري.

ب/ قرارات شفوية: قرارات يلقها المدير في اجتماع العاملين تتعلق بحسن سير العمل .

(4) وفقاً لمؤشر الزمن: (أبو سبت، 2005 : 36)

أ/ قصيرة المدى (تكتيكية) : وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة تتراوح بين أصغر وحدة زمنية عملية وعام .

ب/ متوسطة المدى : وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً تتراوح بين عام وخمسة أعوام .

ج/ طويلة المدى (استراتيجية) : وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن خمسة أعوام لتصل إلى خمسة عشر عاماً.

كما صنف القرارات إلى قسمين رئيسيين : (اسماعيل ، 2004 : 82)

(1) القرارات التقليدية : وتشمل : القرارات الروتينية، والقرارات المتكررة أو الدورية .

(2) القرارات الحيوية وتشتمل على : قرارات تتصل بالمشكلات التي تتطلب مناقشة وتفاهماً وإبداء الرأي إي أن القرار المتخذ في هذه الحالة هو نتاج جهد جامعي وليس رأياً شخصياً . و قرارات ذات أبعاد متعددة و على جانب من العمق والتعقيد. وتتطلب الدراسة المتخصصة ، إلا أن اتخاذ القرار

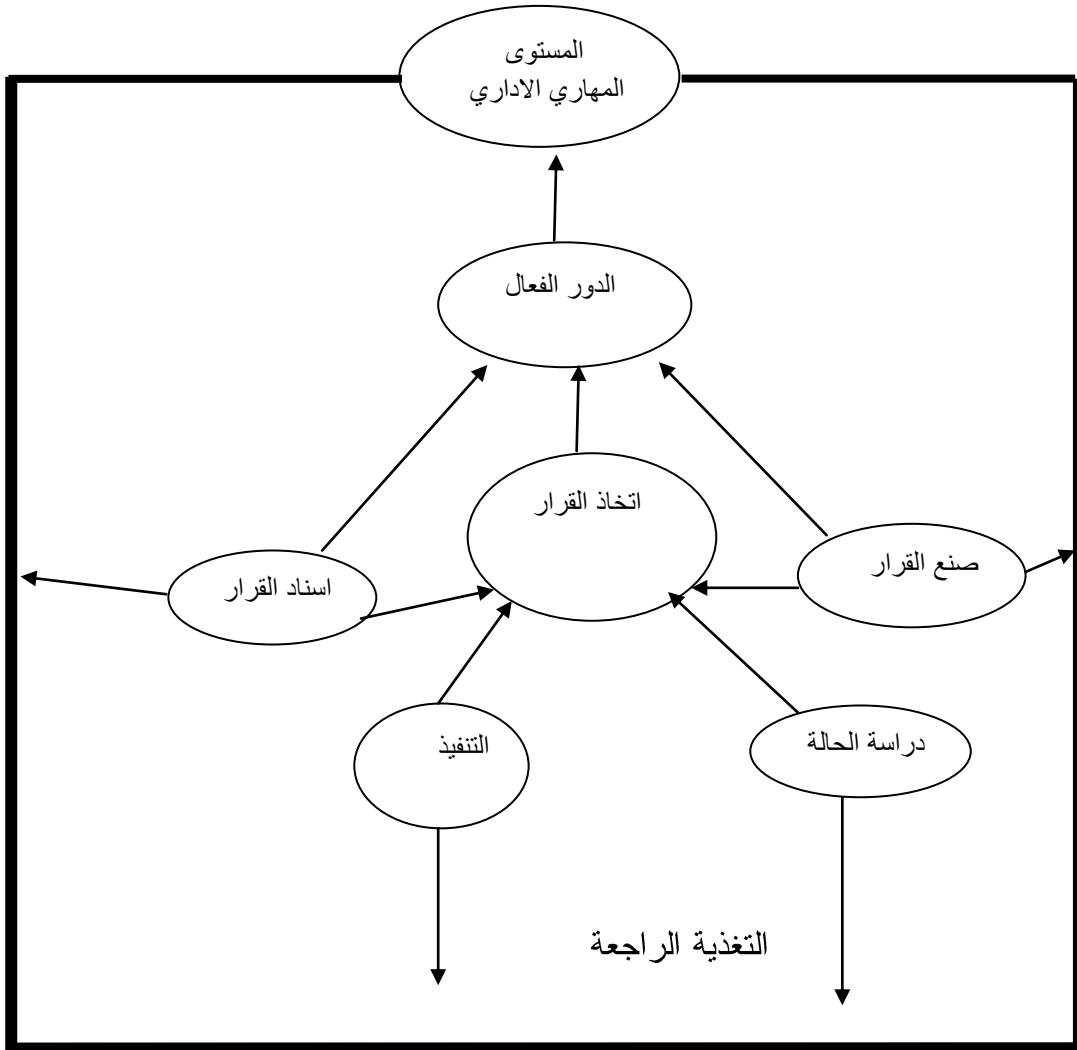
هنا هي من مهمة الرئيس الإداري ، ولو اشترك في التحضري له المستشارون و المتخصصون الذي يعملون إلى جانبه

نماذج صناعة القرارات:

وفي مجال النماذج التي تعرضت إلى اتخاذ القرار فإن الباحث يعرض بعضاً من هذه النماذج منها :

(1) أنموذج عنصر اتخاذ القرار وعناصره الثانوية في الإدارة التربوية

ويوضحها الشكل الآتي :



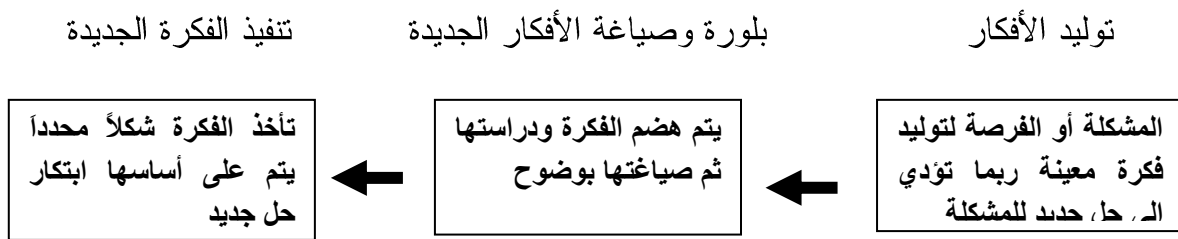
شكل (8) يبين أنموذج عنصر اتخاذ القرار وعناصره الثانوية

المصدر: الراوي ، حكمت احمد (1997) نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة ، ط1 ، عمان : دار المسيرة ، ص101

في الأنموذج السابق يعد اتخاذ القرار عنصراً مهماً يسهم في زيادة الدور الإداري الفعال ، وتحسين مستواه المهاري ، وإن درجة كفاءة القرار مرتبط ارتباطاً مباشراً بعملية صنعه ، ولم يكن للقرار من جدوى ما لم تتم عملية اسناد القرار ووضعه موضع التجريب قبل اتخاذه ، ويرى الراوي إن مهارة اتخاذ القرار لها دور في بناء الطاقة البشرية ، وإن متغير الدور الفعال يرتبط ببعض العناصر الرئيسة كصنع القرار ودراسة الحالة والتغذية الراجعة (الراوي، 1997: 92) .

(2) أنموذج المراحل الثلاث للإبداع في اتخاذ القرار :

ويوضحها الشكل الآتي :



شكل (9) يبين أنموذج المراحل الثلاث لنموذج الإبداع في اتخاذ القرار

المصدر : المرسي ، جمال الدين وإدريس، ثابت عبد الرحمن (2001) : السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ص654

تحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى الإبداع في بعض الأحيان ، والذي يقصد به القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل ، فلا يكفي للقائد الفعال أن يحقق التكيف مع المواقف والظروف المحيطة به عند اتخاذ القرارات ، بل عليه أن يبتكر ويبدع في التفكير والبحث عن بدائل جديدة لعلاج المشكلات ومواجهة المواقف ، وإن القرارات التي تتطوي على الإبداع يمكن النظر إليها كعملية ذات مراحل ثلاث

(انظر شكل رقم 9) هي توليد الأفكار، وتنمية الأفكار ، وتنفيذ الأفكار ، وفي ظل هذا النموذج العام للقرارات الإبداعية فإن القائد يواجه مشكلة معينة تتطلب حلاً ينطوي على ابتكار أو ابداع ، ومن ثم يطلب توليد أفكار جديدة لهذا الحل الابتكاري ، ثم هضم هذه الأفكار لفترة من الوقت والوصول إلى مرحلة التنفيذ. (المرسي وإدريس ، 2001: 658) .

(3) الأتمودج الرشيد لاتخاذ القرارات:

إن البحث في موضوع اتخاذ القرار يتضمن وجود عامل الرشد ، ورغم ان هناك اتفاقاً على هذا الاصطلاح إلا أن بعض الكتاب تعرفوا على ما لا يقل عن ستة أنواع من هذا الرشد ويمكن تعريف الرشد من خلال الاصطلاح الاقتصادي بان القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يؤدي إلى أقصى منفعة للفرد. ويرى آخرون أن القرار يكون رشيداً عندما يختار الفرد طريقاً يزيد منفعته إلى حدها الأقصى وهناك فريق ثالث ينظر إلى الرشد كوسيلة نفحص بواسطتها صنع القرارات وتحديد ما إذا كانت عملية منظمة ومنطقية وان لها خطوات متتالية منظمة وهناك من يرى أن يكون القرار اقتصادياً والبعض ينحى منحى جانب الإدارة العامة من أن القرار يختاره الإداريون (المغربي، 2004: 224).

القرار التربوي :

مفهوم القرار التربوي

تمثل القرارات صلب العملية الإدارية وجوهرها ، إذ يتوقف على نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة، وحيث أن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تتطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها. (جمال الدين، 2004: 101)

وقد عرف كنعان (2007: 18) القرار بأنه "عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم".

أهمية القرارات التربوية :

القرارات التربوية أحد أهم عناصر النجاح والتقدم في مؤسساتنا التربوية والتعليمية وبنفس الوقت قد تكون أخطرها ، فهي صمام أمان أساسي لتنظيم وتوجيه جميع العاملين نحو الهدف ونحو تحقيقه على أفضل وجه ممكن ، لذلك يحرص جميع متخذي القرار على اتخاذ القرار بطريقة إستراتيجية تضمن قبول ونجاح القرار والتعامل معه بشكل سلسل وسهل ومضمون من حيث القدرة على تنفيذه والوصل للهدف المراد منه.

ومن هنا تأتي أهمية وأثر القرارات على منظومة النظام التعليمي ، لان النجاح بالمؤسسة التعليمية يعتمد على آلية اتخاذ القرار والية تنفيذه ، فالمؤسسة التعليمية تعتمد بشكل كبير على مجموعة القرارات التعليمية والتربوية المؤثرة على التلاميذ وكافة المعنيين بالنظام التعليمي ، وكلما كان القرار يمس مصلحة التلاميذ ويساعدهم في تخطي المواقف والظروف ويسهم بتطوير إمكانياتهم وقدراتهم كلما كان قرارا ناجحا وموفقا.

مبادئ اتخاذ القرار التربوي:

هناك عدد من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع القرار وهي : (سلامة، 2005: 152)

1) مبدأ تغلغل القرارات : ويعني أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة ، ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أية مؤسسة .

2) مبدأ التفكير المركب : للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً على التفكير الإبتكاري.

3) مبدأ التفكير المنطقي : لكي يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض ، والمغالطات ، وأن يكون دقيقاً واضحاً .

4) مبدأ الإنطلاق الفكري : للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الإنطلاق الفكري .

خصائص القرار التربوي:

هناك عدد من الخصائص يجب توافرها في عملية اتخاذ القرار التربوي منها : (الزغلول، 2003 : 140)

1) تسبق عملية اتخاذ القرار الكثير من الخطوات التمهيدية التي تشكل أسس القرار السليم ، وتبدأ الحاجة إلى اتخاذ قرار عند مواجهة الفرد لمهمة ، أو مشكلة ويتطلب الخروج من هذا الوضع اختيار مسار سلوكي وذهني، يتم من خلاله تحقيق أهداف معينة ، وهذا يسمى الإحساس بالحاجة إلى اتخاذ قرار . يلي ذلك تحديد المشكلة، وتحليلها ، وتحديد الأهداف ، والبحث عن المعلومات ، واشتقاق البدائل واختيار البديل الأنسب في ضوء ما يتوفر من إمكانيات وما يلزم من متطلبات ، وما يظهر من من محددات وعوائق أو عقبات أو ظروف معينة .

2) إن عملية اتخاذ القرار ، عملية عقلية تكون أحياناً عميقة ومعقدة ومركبة وبخاصة عندما يكون القرار هاماً إذ تتضمن تحليل المشكلة واستكشاف جوانبها ، للوصول إلى أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها ، ثم جمع المعلومات حول المشكلة وطرق أو سبل الحل من مصادر مختلفة ، قد يكون البعض منها قواعد بيانات أو مصادر ومراجع مكتوبة وربما اللجوء والاستعانة بآراء الخبراء ومن ثم وضع قائمة بالحلول الممكنة .

3) إن عملية اتخاذ القرار هي مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى الأفراد وهي عملية متعلمة ، إذ يمكن تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات من خلال تدريبية على التفكير الناقد ، والحساسية للمشكلات والتخطيط ، كما يمكن تدريب الفرد على التخيل وحرية التفكير وتوليد البدائل من خلال تقنيات العصف الذهني ، وجلسات الحوار الفكري وغيرها من المهارات التي تطلبها هذه العملية المعقدة .

4) إن عملية اتخاذ القرار تمتد عبر الزمن ، وتتصف بالاستمرارية ، فهي تتصل بعوامل ومواقف وأوضاع حصلت في الماضي ، ويتم التوصل إليها في الحاضر من خلال سلسلة من الأعمال العقلية المتلاحقة والهادفة ويمتد تأثيرها إلى المستقبل .

5) إن عملية اتخاذ القرار عملية ذات ذات طبيعة تطويرية متغيرة ، ويظهر ذلك من خلال التغيرات التي تطرأ على المشكلة أو المهمة التي تواجه الفرد ، إذ أن هذه المشكلة تتغير بتغير مراحل اتخاذ القرار ، وتختلف باختلاف المعلومات التي يتم التوصل إليها . فالتقدم في مراحل اتخاذ القرار قد يتبعه تغير في إدراك الفرد للموقف الذي يتعامل معه ، وربما تصبح لديه رؤية للمشكلة أكثر وضوحاً وتحديداً .

صناعة القرار التربوي :

صناعة القرار التربوي عملية مهمة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل ، لإحداث وتحقيق التطلعات بالتطور والتحسين بكافة الجوانب التعليمية والتربوية للطلبة ولظروفهم وتحسين مستوى الانجاز ورفع كفاءة النظام التربوي بشكل متكامل ، لذا فانه من الضروري أن تسبق أي عملية صناعة القرار التربوي ، دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المراد إصداره كلما كان القرار مصنوع بشكل سليم وحسب الأصول ، من حيث اتخاذ كافة ما يلزم من إجراءات لاتخاذ القرارات التربوية والتعليمية المنعكسة على المجتمع ، كلما أسهم بان يكون القرار محكم ومنظم وصالح، ومناسب للهدف المراد اتخاذه ، حيث يضمن الإجراءات المناسبة من

ضرورة استشارة المعنيين واخذ الوقت الكافي ،وعرضه على الخبراء والمختصين ، ووضع الأهداف المرغوبة لمواجهة المشاكل التي تواجه الطلاب ،والتخفيف من حدة الأزمات والتحديات التي تواجه كتربيين بمختلف المجالات ، داخل النظام التعليمي .

الاتصال واتخاذ القرار :

يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة، ذلك أن أي مؤسسة مهما كان توجهها ونوع نشاطها تحتاج دوما لوجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة، وحتى تؤدي المؤسسة نشاطها العادي لابد أن تشمل على سلسلة واسعة من الاتصالات المتبادلة بين الأفراد من أحاديث ومناقشات واجتماعات لتبادل ونقل الأفكار والمعلومات، كما يلعب الاتصال دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.(رعد ،2013: 38)

من أهم العوامل الانسانية التي لها دور في التأثير على فاعلية القرار: (العزاوي ،2006: 194)

1/ المدير متخذ القرار :

إن المدير يعتبر من أهم العوامل الانسانية المؤثرة القرار وفاعليته الادارية ، فشخصية المدير وعواطفه ونوع الاعمال التي سبق أن مارسها ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار كل ذلك يؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه ، فقد يختار مدير ما بديلاً من البدائل في ظروف ومعلومات معينة ويختار مديراً اخر بديلاً غيره في نفس الظروف ويكون كل منهما مقتنعاً بسلامة اختياره .

2/ المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير : يمكن القول بأن قرارات المدير تتأثر بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة و بعلاقته بمستشاريه أو بالخبراء والمختصين الذين يستعين بخبراتهم وتخصصهم في بعض الجوانب الفنية للقرار المزمع اتخاذه . وتبرز أهمية الدور الذي يقوم به المستشارون والخبراء في علاقتهم بالمدير من خلال مساعدتهم المدير بما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات واستشارات على اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق .

3/ المرؤوسون وغيرهم ممن يمسه القرار : المرؤوسين لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية ، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة و قدرة على التعلم وعلى حل المشكلات بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل .

خطوات عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار جوهر الاداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم الادارية ، إذ ترتبط بالوظائف الادارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة . ونجاح الأنشطة داخل المنظمة يرتبط ارتباطاً كبيراً بأهمية القرارات التي ينبغي اتخاذها . المدير يتخذ قرارات تؤثر على المنظمة يومياً وتصل هذه القرارات لأعضاء المنظمة الأخرى ، بعض القرارات تؤثر بشكل كبير على أعضاء المنظمة ، يكلف الكثير من المال لتنفيذه ، أو يكون لديه تأثير طويل المدى على المنظمة ، القرارات الهامة يكون لها تأثير كبير ليس على نظم الادارة نفسها ولكن على وظيفة المدير الذي صنعها . (حريم، 2004، 86:

يرى (عباس، 2004: 103) أن القرار له عدة خطوات هي :

1) تحديد المشكلة : هناك ثلاث أنواع من المشاكل :

أ/ المشاكل المتكررة : وهي التي يتكرر حدوثها دائماً، ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية، كالتأخر عن الدوام الرسمي للمحاضرة أو خروج الموظفين قبيل انتهاء الدوام.

ب/ المشاكل الجوهرية : وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات ، واتخاذ الإجراءات والرقابة والتوجيه .

ج/ المشاكل العرضية والطارئة : ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت والتي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجة عن البيئة المحيطة، مثلاً حدوث أزمة سياسة حالت دون وصول البضاعة، ارتفاع مفاجئ في الرسوم .

2) وضع البدائل :ويقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه والبديل الأمثل – كما ذكر هو الحل، وهو القرار الذي يتم اختياره ، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يضع أكثر من بديل واحد .

3) مرحلة تقييم البدائل : وهي عملية شاقة يقوم بها الإداريون ذوا الخبرة في هذا المجال وغرضهم من ذلك هو تدرّج بدائل الحلول للمشكلة حسب أهميتها، فالبدل الذي ينطبق على المعايير التي يحددها المخطط يكون هو بديل الحل الأول .

4) تنفيذ القرار : من الضروري أن يقوم متخذ القرار بشرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ ، ويناقشهم فيه ويستمع إلى وجهات نظرهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الرغبة لديهم بتنفيذه ووضع الحافز لهم للعمل على تنفيذه بدقة.

5) متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج : بعد اختيار البديل الملائم فإن عملية اتخاذ القرار لم تنته بعد، بل يأتي دور المتابعة ، وعملية التنفيذ مهمة للغاية لأنه يعتمد عليها نجاح القرار في تحقيق أهدافه، وعند عملية التقييم النهائي أي بعد تنفيذ القرار يقوم متخذ القرار بمقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار وبذلك يتأكد من مستوى النجاح الذي حققه قراره.

الأمر الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار :

وهي تتمثل في توخي الحرص والحذر الشديدين عند تحديد المشكلة ، تجنب مأزق الحصول قرارات مثالية ، ويجب أن يعرف الإداري أن الكمال لله وحده ، وأن قدرته محدودة وبالتالي يُطلب منه الحصول على قرارات مرضية قريبة من المثالية ، استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات عند مواجهة مشكلات معقدة في بيئات عنيفة ، تعلم طريقة التفويض وهو العامل الرئيسي في النجاح الإداري وأن يتجنب الإداري عمل كل شيء بنفسه ، أن يتأكد الإداري أن نجاح المجموعة من مرؤوسين ومعاونين هو نجاح له ولمنظمته في النهاية. (عطوي، 2009 : 151)

المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة كقائم على صناعة القرار ومتخذ له :

تتطلب عملية اتخاذ القرار جملة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها : (محمد ، 2008 : 208)

(1) مهارات وضع الأهداف العملية وتشتمل : الحرص على وضوح وفهم أهداف المدرسة ، الحرص على فهم وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين ، أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة ، مهارات توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة ، مهارات التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية ، قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.

(2) مهارة تحديد المشكلة وجمع الحقائق وتشمل المهارات التالية : مهارة تحديد المشكلات بسهولة ، مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير ، مهارة اكتشاف انعكاسات مشكلة ما على اوضاع المدرسة ، مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة ، مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير ، التزام المدير وبشكل دائم بالقرارات التي يتخذها ، الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها ، الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات، تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها.

العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار في المدرسة:

إن مشكلة الإدارة الأولى هي مشكلة اتصالات ، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية . وإذا كانت الاتصالات ضرورية لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية صناعة القرار ، لأن الاتصالات واتخاذ القرار يشكلان جانبين مهمين من جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به .

وقد أكد على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرار، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار . وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية وقد يتم النقل - أيضاً - بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية . (حسان والعجمي ، 2010 : 165)

المبحث الثالث : الإدارة المدرسية.

إن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه ، فمنذ خلق الله الإنسان هياً له القدرة والاستعداد على إدارة شؤون حياته بأسلوب يمكنه من العيش في حدود عصره وإمكانياته، ولكن الإدارة كعلم له أسسه ومقوماته تعد من العلوم الحديثة نسبياً حيث برز أول مفهوم للإدارة بمعناها العلمي على يد(فريدريك تايلور) وبعد ذلك أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية ساهمت في تطور علم الإدارة في مجال التربية والتعليم(آل درعان ، 2009 : 71)

فالادارة المدرسية التي تعتبر أحد أهم مكونات العملية التعليمية تتطلب تطويراً وتحديثاً مستمراً ، لأن المدرسة مالها من أهمية في حياة المجتمع والدور الهام الذي تقوم به في إعداد الأجيال يجعل من تطوير وتحديث إدارتها مسألة في غاية الأهمية وخصوصاً إذا علمنا أن العالم يمر بثورة علمية وتكنولوجية هائلة يتطلب للحاق بها ومجاراتها يتطلب نظام تعليمي يتمتع بكل العناصر التي يمكن من خلالها خلق الانسان

الواعي والقادر على الاستفادة من هذا التقدم بل والمساهمة فيه من خلال تطويعه لخدمة المجتمع الذي يوجد فيه أو ينتمي إليه.

ووفقاً لتطور الإدارة المدرسية يتطور مفهوم الاتصال الإداري ويزداد أهمية عندما نربطه بعملية اتخاذ القرار .

ولطالما أن المدرسة تحتل المركز التنفيذي الأول لتحقيق الأهداف التربوية كان لا بد على مدير المدرسة ان يكون على قدر كافي من المعرفة بقضية الاتصال الإداري وكيفية ممارسته في اتخاذ القرار التربوي .
هنالك قواعد أساسية ومسلمات تلزم الإدارة المدرسية و تتمثل في :

الإدارة المدرسية لازمة لأي مدرسة ، الإدارة المدرسية نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين من خلال تخطيط مجهوداتهم وتصرفاتهم وتنظيمها وتوجيهها ورقابتها وتقييمها ، تحقق الإدارة المدرسية الحد الأمثل للقوى البشرية والمادية على حد سواء الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء، إن الإدارة المدرسية تُعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها و إستراتيجية محددة تركز فيها فعاليتها، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوة البشرية اللازمة لتفيد السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة التنفيذ. (الجبر ، 2002 ، ص25)
وظائف الادارة المدرسية

وظائف الادارة المدرسية كما أوردها (عطوي ، 2014 :20) : تتمثل في الاتي :

1. تحسين المنهج والعملية التعليمية .
2. تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي .
3. الاشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه .
4. القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل .
5. توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .
6. العمل الكتابي والمراسلات .
7. العلاقات العامة والعمل مع البيئة .
8. وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها .
9. تفويض السلطة والمسؤوليات .

خصائص الإدارة المدرسية:

يمكن حصر أهم خصائص الإدارة المدرسية بشكل خاص والإدارة التربوية بشكل عام بالعناصر التالية:
كما أوردها (الفريجات ، 2000 : 14 - 15)

1/ أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد ، بحيث لا يبرز أي تناقض على الصعيد الوطني في تحقيق الأهداف الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية.
2/ المرونة في الحركة والعمل وان لا تكون ذات قوالب جامدة ، حيث أن الواقع يدفع بتطويع النظريات لتكون قادرة على إحداث التغيير المنشود مما يدفع إلى القدرة على الحركة بالاتجاه الذي يخدم تحقيق الأهداف المرجوة، لأن الإدارة وسيلة وليست غاية ، ولهذا فالإدارة يجب أن تتكيف حسب الموقف والظروف.

3/ أن تكون عملية ، لأن النظريات لا تنقرر أهميتها إلا بمقدار الجانب التطبيقي فيها ، حيث تهدف الإدارة إلى وضع الأغراض التربوية موضع التنفيذ ، وأن تكيف الإدارة الأصول والمبادئ النظرية حسب متطلبات الموقف العملي.

4/ التميز بالكفاءة والفاعلية ، ويتم ذلك عبر الاستخدام المثل للإمكانيات البشرية والمادية.

5/ النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة ، وفي الطليعة منها تربية الجيل القادر على مواجهة متطلبات الحياة.

أهمية القرار في الإدارة المدرسية:

يمثل تعدد أهداف المؤسسات التعليمية مشكلة ترتبط بوجود تعارض بين أطراف العمل التربوي إذ لم تعد المؤسسة التعليمية قادرة على تحقيق هدف من الأهداف المتداخلة ، وهذا الأمر زاد من المشكلات التي تواجه قادة تلك المؤسسات، وفرض وجود قادة قادرين على صناعة القرار واتخاذها لما لذلك من أهمية تتمثل في الآتي : أن المديرين والمشرفين والمعلمين من خلال عملهم بالمدرسة يقومون باتخاذ قرارات لا حصر لها وهذه القرارات ذات تأثير فعال في العملية التربوية وينبغي أن تكون نابعة من أساس أخلاقي يقوم على حاجات العاملين في المؤسسة التربوية كما أن الاسهام في اتخاذ القرارات من قبل العاملين في المؤسسة التعليمية يساعد على توحيد الجماعة والعمل الجماعي ويساعد على المشاركة في ربط أهداف العاملين بأهداف المدرسة . (أحمد، 2003 ، 43)

أنماط الإدارة المدرسية:

إن الإدارة المدرسية ونظام العمل في المدرسة يختلف باختلاف شخصية مدير المدرسة وطريقة تفكيره . لأنه يدير المدرسة بالطريقة التي يراها مناسبة ومحقة لأهداف المدرسة حسب وجهه نظره . لهذا تنقسم الإدارة المدرسية إلى عدة أنماط أهمها :

أ) الإدارة الأوتوقراطية:

يعتبر المدير الذي يسلك هذا النمط أن السلطة مفوضة إليه من سلطات أعلى منه مستوى. وأن المسؤولية قد منحت له وحده ، ولهذا ينعدم الحوار بينه وبين العاملين معه فهو يرى أن الإدارة المدرسية عبارة عن عملية إصدار قرارات وتوجيهات . لهذا فهو يهتم بالتوجيه والأوامر والتأكد من تنفيذها. ولا يهتم بعقد الاجتماعات الدورية. لأن هذه الإدارة تقوم على فكرة (الزعامة) . إن أجبرته الظروف على عقد إجتماع ،فوقت الإجتماع يكون قصيرا وغير كافي لمناقشة الآراء ، ويكون مقتصرًا على الإستماع للتعليمات الصادرة منه ، وتكليف من يقوم بتنفيذها .

وأهم ما يميز المدير الأوتوقراطي الحزم والإنضباط ، وعدم التراجع عن القرارات ورفض النقد الهادف البناء . وهذا النمط من الإدارة لا يمكن الإعتماد عليه في الإدارة المدرسية . لأنه قد يحدث التطوير والتحسين في تأدية العمل ببطء شديد أو قد لا يحدث مطلقًا. (مصطفى ، 2002: 45)

ب) الإدارة الترسلية:

يسمى هذا النوع بالإدارة الفوضوية . ويقصد بها الإدارة المدرسية المتساهلة وهي الإدارة التي لا تتدخل في شئون العاملين . توصل المعلومات وتترك لهم حرية التصرف دون أدنى مساءلة. وفي هذا النمط من الإدارة يكون الإنتاج قليلا ، ويشعر العاملون في المدرسة بالضياع وعدم القدرة على التصرف والخوف من الفشل في حالة الإعتماد على النفس .

وفي مثل هذا النمط من الإدارة المدرسية يترك مدير المدرسة الحرية كاملة للعاملين في إتخاذ القرارات، ولا يحاول أن ينظم سير العمل، ويؤدي مثل هذا الأسلوب الفوضوي إلى عدم إكتراث العاملين . ويفقد المدير في النهاية السيطرة عليهم بسبب ضعف شخصيته وعدم قدرته على إتخاذ القرارات وقلة توجيهه للعاملين. (مرسي، 2001: 126)

ج) الإدارة الدبلوماسية:

في هذا النمط نجد أن مدير المدرسة شخصية جذابة ، يهتم بمظهره ويتظاهر بأنه يؤمن بالديموقراطية لكنه يناقش مشكلات المدرسة مع بعض المعلمين من ذوي النفوذ، ويسعى للحصول على موافقتهم لأرائه

ومقترحاته .ولايتخذ أي قرار نهائي قبل مناقشته معهم بينما يرفض المقترحات التي يتقدم بها البعض الآخر، له القدرة على التمييز بين الذين يناصرونه من المعلمين والذين يعارضونه، ويعرف كيف يتصرف مع الذين لا يوافقونه الرأي. وهو شخصية تسير كل أمورها حسب ماتشاء. يبذل كل جهده في إقامة علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، ويسعى لإستمالة من يخالفونه الرأي . ويستخدم في ذلك شتى وسائل الترغيب والإغراء . ويحاول أن يبدو أمام الجميع بأنه ديموقراطي، لكنه يضع العراقيل والصعوبات أمام الآراء التي لاتحظى بموافقة . (فرج وصبري،2003: 70-71)

د)الإدارة الديمقراطية:

الديمقراطية هي حكم الشعب وبخاصة حكم الأكثرية، حيث تعتمد الإدارة المدرسية في هذا النمط على مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار وتنفيذه .ويطلق على هذا النوع من الإدارة (الإدارة الشورية) ، وهو نوع من الإدارة التي أقر بها الإسلام وهناك آيات عديدة من القرآن الكريم تؤكد ذلك ومنها (وأمرهم شورى بينهم)(سورة الشورى الآية 38) . يقوم المدير في هذا النمط بتوزيع العمل على الأفراد ، مع تحديد الإختصاصات والمسئوليات، ويعمل كل الأفراد كمجموعة واحدة متضامنة .ويشعر العاملون بأنهم جزء لايتجزأ من المدرسة فيعملون على تحقيق أهدافها . ويتم ذلك بتعاون كامل وروح معنوية عالية . والإجتماعات في هذا النوع من الإدارة تكون بصورة دورية . ويحدد جدول أعمالها قبل فترة كافية، وتكون المناقشة فيها بحرية كاملة من أجل الوصول إلى رأي جماعي. (مصطفى، 2002 ، ص 49)

الصفات الشخصية لمدير المدرسة :

يفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كفاءات تربوي كفايات متعددة تتعلق بممارسته لعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطور والتغيير والقائد، وهو يمارس دور الموجه الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، بالتالي هو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع الروح المعنوية و المحافظة على تماسكها ووحدها، ومن هذه الصفات: أن يؤمن بعمله وإن يكون راغباً فيه ومؤهلاً له ، لديه الإستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته ، أن يكون قدوة حسنة في مظهره و سلوكه العام من حيث دوامه و تقيده بالتعليمات وممارساته ، أن يطلع بإستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه ، أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل ، أن تكون لديه دراية بالعادات والتقاليد ، بذل أقصى طاقة للعمل إبتغاء مرضاة الله سبحانه تعالى ودون النظر إلى الآخرين ، الصبر و التآني في معالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة ، الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله ، الدقة والأمانة والنزاهة (بله ، 2006 ، ص31)

المهارات اللازمة لمدير المدرسة :

توجد عدة مهارات لازمة لأي مدير مدرسة ، لابد له من إمتلاكها حتى يكون مديرا ناجحا ، وعادة ما يكتسب الإنسان المهارة بالممارسة والخبرة والتدريب ، وهناك فرق واضح بين المهارة والقدرة، فالقدرة هي إمكانية أداء العمل فحسب ، دون أي إعتبار للسرعة أو الدقة في الأداء . بينما المهارة هي أداء العمل بسرعة ودقة ، مما يعني أن المهارة قدرة فائقة التطوير(مرسي ،2001: 101)

يصنف علماء التربية المهارات إلى أربعة أنواع هي :

أ) المهارات الذاتية :

وهي الصفات والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد في بناء شخصياتهم ليتم تأهيلهم بصورة جيدة للقيادة ، مثل: الصفات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة وضبط النفس ويلزم هذه القدرات وجود القوة البدنية وقوة التحمل والنشاط والحيوية .(أحمد ،2006: 45)

ب) المهارات التصورية :

وهي القدرة على إبتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات مع إيجاد الحلول لها . (فرج و صبري ،2003: 75)

ج) المهارات الفنية :

ويقصد بها توفر قدر من المعلومات والبيانات التي يتطلبها العمل في الإدارة .والقدرة على تنظيم المدرسة وضبط العمل فيها . وإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب . وكذلك القدرة على تفويض المرؤوسين ،والإستفادة من التطور المعرفي وتدقق المعلومات والسيطرة على الوقت في المدرسة . وإدارة الإجتماعات بصورة فعالة. (أحمد ،2006، ص46)

د) المهارات الإنسانية :

ويقصد بها قدرة المدير على تكوين علاقات حسنة مع العاملين ،وحسن التعامل معهم حتى يخلصوا في عملهم ويزيدوا من قدرتهم على الإنتاج. (أحمد ،2003 : 39- 40)

مرحلة الأساس

"هي القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها بناء المنظومة التربوية بأكملها لكونها مؤسسة عمومية تربوية تحتضن الأطفال لأول مرة في حياتهم ، لتزودهم بالعلوم والمعارف ولتكسبهم القدرات والمهارات الكافية طبقا لنموهم النفسي والإجتماعي والأخلاقي واللغوي ، ولا يتحقق هذا إلا بفضل معلمين أكفاء وإدارة علمية و بالإضافة إلى دور المدرسة في تربيته وتهذيبه فهي تقوم بتعليمه وفق منهج محدد وبطريقة معينة من طرف مربين متخصصين في ذلك . (محمد منير مرسي ، 1998 ، ص5)

اختيار مدير المدرسة أولى خطوات نجاح العمل التربوي .

مدير المدرسة والمعلمون يتحملون أمانة ثقيلة تجاه الأطفال والناشئة من حيث تربيتهم وتعليمهم كما يجب وكأفضل ما يكون ويمكن، ولا يمكن ان نصل بالعملية التربوية التعليمية إلى درجة النجاح والتميز بل التفوق إلا بعوامل متعددة متكاملة لتحقيق الهدف الأسمى ومن أوائل بل أبرز هذه العناصر يأتي مدير المدرسة الذي يفترض ان لا يتم اختياره إلا حسب معايير وركائز إن لم تتوافر فيه لم نحصد ثمار العمل التربوي اليومي (الباحث) .

المبحث الرابع : الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات السودانية :

(1) دراسة (النصري ، 2014)

بعنوان : " تقنيات الاتصال الإداري وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

هدفت الدراسة : إلى الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها البنوك التجارية في الولاية الشمالية للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات ، واتبع الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (110) موظفاً وكانت أداة الدراسة الاستبانة .

أهم نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة أن واقع الاتصال الإداري يحتاج إلى تحسين وتطوير باستمرار بحيث يتماشى مع التطورات .

ثانياً الدراسات العربية :

(2) دراسة : (فهمي ، 1976)

بعنوان : " الاتصال التربوي عند معلمي ومديري المدارس الثانوية " رسالة ماجستير غير منشورة

هدفت الدراسة إلى معرفة النظام السائد للاتصال التربوي في المدارس الثانوية حتى يتم تفهم طبيعته وديناميكيته ووضع نظام اتصال تربوي على أسس علمية . اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (145) مديراً ومديرة و (350) معلماً ومعلمة . وكانت أداة الدراسة الاستبانة .

أهم نتائج الدراسة : بعض مديري المدارس تنقصهم الكفايات اللازمة للقيام بالاتصال التربوي الذي يخدم العملية التربوية ، وجود هوة واسعة في علاقات المدير بالمعلمين .

(3) دراسة (اللوزي ، 1999)

بعنوان : " الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية " رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن . دراسة تحليلية ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصالات الإدارية كما يتصورها العاملون . استخدم الباحث المنهج التحليلي وقد تكونت عينة الدراسة من (242) موظفاً وموظفة ، استخدم الباحث استبانة تكونت من (42) فقرة تم تصميمها لقياس كفاءة الاتصالات الإدارية .

أهم نتائج الدراسة : كشفت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصال إيجابية بشكل عام . وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للمستوى الوظيفي في مجالي التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم ، وتوصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب ولصالح المديرين، بينما لم يوجد هذا الأثر في المجالين الآخرين، وقد أكدت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية في علاقتهما مع كفاءة الاتصالات الإدارية .

(4) دراسة : (الخوالدة ، 2000)

بعنوان : " معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش في التواصل مع المعلمين " رسالة ماجستير غير منشورة ،

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش بالأردن مع المعلمين ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة وكانت اداة الدراسة الاستبانة .

أهم نتائج الدراسة : ضيق وقت المدير وكثرة أعماله وانشغاله . ضعف مهارات المعلمين في التواصل .

(5) دراسة : (خليل ، 2001)

بعنوان : " الاتصال الإداري في مجال التعليم بمصر العربية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، القاهرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري في مجال التعليم العام بجمهورية مصر العربية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (65) فرداً من العاملين في مجال الإدارة التعليمية وكانت اداة الدراسة الاستبانة .

أهم نتائج الدراسة : انخفاض مستوى إتقان الكثير من مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في مجال الإدارة ، وجود بعض معوقات الاتصال الإداري تتعلق بالأفراد العاملين في مجال الإدارة .

(6) دراسة (أحمد سليمان الذيابات ، 2006)

بعنوان : " مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال

الإداري " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة ، الأردن .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية ومهارات التواصل عبر الرسائل غير

اللفظية ، اتبع الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (120) رئيساً واستخدمت الاستبانة .

أهم نتائج الدراسة : مهارات الاتصال التقليدية ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسيين كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة .

(7) دراسة (الابراهيم والقضاة ، 2006)

بعنوان: دراسة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون، مجلة التربية الجزء الثاني، العدد62، المنصورة ص(25-47)

هدفت الدراسة التعرف إلى دراسة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانته مكونة من (36) فقرة موزعة على ستة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : بلغ المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون (52.3) وبدرجة فاعلية كبيرة .

، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 05.0$) تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 05.0$) تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 05.0$) تعزى لأثر الخبرة .

(8) دراسة (مذكر ، 2006)

بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .

هدف الدراسة : التعرف إلى العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت لمهارات الاتصال الفاعل ومستوى دافعية المعلمين في تلك المدارس نحو العمل.

استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة بلغت عينة الدراسة (291) معلماً أهم نتائج الدراسة : أن درجة ممارسة المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعّال عالية من وجهة نظر المعلمين .

(9) دراسة (هجان ، 2006)

بعنوان : " معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير غير منشورة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، وكذلك التعرف على وسائل الاتصال التي تؤثر في فاعلية الاتصال الإداري في المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس ، استخدم الباحث المنهج المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتكونت عينة عشوائية من (288) معلماً و(102) مدير مدرسة من مجتمع الدراسة .

أهم نتائج الدراسة : تستخدم وسائل الاتصال الإداري الشفاهية و الكتابية (بشكل عام) في مدارس التعليم العام في المملكة بدرجة متوسطة . ويتم استخدام كل من : الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية والتعليمات والأوامر المكتوبة والخطابات في مدارس المملكة بدرجة كبيرة . وتؤثر المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية بشكل عام على فاعلية الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة بدرجة متوسطة .

(10) دراسة (مصعب اسماعيل طبش ، 2008)

بعنوان " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة . هدفت الدراسة الى كشف الدور الذي تلعبه نظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم . استخدم الباحث المسح الشامل وكانت اداة الدراسة الاستبانة وتكونت عينة الدراسة على مجموعة من الباحثين من وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة و قدرت عينة الدراسة ب 120 فرداً . أهم نتائج الدراسة : أن واقع تقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها بحاجة الى تحسين وتطوير . أكثر وسائل الاتصال فاعلية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية تم الاتصالات الالكترونية أما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة .

(11) دراسة (الدعس ، 2009)

بعنوان : " معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية بحافظة غزة . اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (153) مديراً ومديرة و (438) معلماً ومعلمة . وكانت أداة الدراسة الاستبانة .

أهم نتائج الدراسة : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس بحافظة غزة لمعوقات الاتصال التربوي تعزى إلى متغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة)

(12) دراسة (هند كابور ، 2010)

بعنوان : " مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية " رسالة ماجستير ، منشورة ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 ، ملحق 2010 .

هدفت الدراسة : الكشف العلاقة بين مهارات اتصال المدير بمعلميه وكفاءة المعلم الذاتية من وجهة نظر المعلمين ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة البحث من (150) معلماً ، وكانت أداة الدراسة الاستبانة .

أهم نتائج الدراسة : ضرورة العمل على تهيئة الظروف المناسبة جملتها، لجعل اتصال المديرين بالمعلمين اتصالاً فعالاً ، ضرورة إقامة دورات تدريبية لتحسين مهارات الاتصال للمديرين وللمعلمين أثناء الخدمة .

(13) دراسة : (أبو سلمية ، عيسى عبدالسلام 2012)

بعنوان : " درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري وكالة الغوث بغزة وسبل تفعيلها "

رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

هدفت الدراسة التعرف إلى : درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري وكالة الغوث بغزة وسبل تفعيلها ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (30) معلم ومعلمة وكانت أداة الدراسة الاستبانة .

أهم نتائج الدراسة : درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري وكالة الغوث بغزة جاءت بنسبة مرتفعة .

(14) دراسة (جون ، 1988) John

بعنوان : " العلاقة بين إدراكات المعلمين للسلوك القيادي لمديريهم والمناخ التنظيمي للمدارس الثانوية الخاصة المختارة من هاواي ، رسالة ماجستير غير منشورة
هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدراكات المعلمين للسلوك القيادي لمديريهم والمناخ التنظيمي إحدى عشرة مدرسة ثانوية خاصة في جزيرة اوها في هاواي واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة : أن المعلمين يتمتعون بروح معنوية عالية ، أن المعلمين يتمتعون بعلاقات إجتماعية ورفاقية مع بعضهم البعض وأن مدير المدرسة يعاملهم بروح إنسانية .

(15) دراسة : (Jensen, 2013)

بعنوان : " تطور أساليب الاتصال الإداري " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة كاليفورنيا .
هدفت الدراسة : للوقوف على تطوير أساليب الاتصال الإداري وقد طور الباحث أداة لقياس أساليب الاتصال على قاعدة نظرية الإدارة ونفحصها على المديرين البالغ عددهم (261) مديراً .
أهم نتائج الدراسة : بعض المديرين ما زال يتمسك باستمرارية البنى التحتية الموجودة ، يوجد تطور لأدوات قياس الاتصال لكن لم يكن هنالك تركيز على النقص أو الاحتياجات الأساسية من منظور الإدارة .

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، سيتم توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الموضوع والأهداف بالإضافة الى بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وكذلك ابراز أهم ما تتميز به الدراسة الحالية .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة تتمثل في الاتي :

(1) في بناء فكرة البحث ومشكلته .

(2) اختيار منهج البحث .

(3) بناء أداة البحث .

(4) إجراءات البحث .

(5) تفسير النتائج ومقارنتها .

أولاً : من حيث الموضوع و هدف الدراسة :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع الاتصال الإداري ، إذ أن الدراسة الحالية ستنناول الاتصال الاداري ودوره في اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس مرحلة الأساس بينما الدراسات السابقة تناولت الاتصال من جوانب متعددة (كدراسة رحمة (2006) والتي تناولت أثر الإتصال الإداري في تحقيق الكفاءة في أداء القوى البيعية بشركات الأغذية " ودراسة (اللوزي ، 1999) التي تناولت واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية و دراسة هجان (2006) التي تناولت معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية و دراسة أمل محمد على أبو رحمة (2012) والتي تناولت تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بحافظة غزة باستخدام اسلوب الهندرة و دراسة رويس وهويلي (Hoyle & Reyes 1990) والتي تناولت رضا المعلمون عن تواصل المدير معهم و دراسة مي سامي نزال (2009) والتي تناولت العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة علي حل المشكلات لدي مديري المدارس . كما تختلف مع دراسة دروزة (2003") التي تناولت مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير" كما تختلف مع دراسة (الذيابات ، ٢٠٠٦) التي تناولت مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري .

بينما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة طبش (2008) و دراسة النصري (2014) والتي تناولت دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار مع أن هذه الدراسة تختلف عنهما في أنها كانت في المجال التربوي .

ثانياً : من حيث منهج وأداة الدراسة :

استعملت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي ؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات ، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.مع الاختلاف البسيط في دراسة أمل محمد على أبو رحمة (2012) و دراسة مذكر(2006) في أن كل منهما استخدمت استبانتين لجمع البيانات

ثالثاً : من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من الإبراهيم والقضاة (2006) ومع دراسة دروزة (2003") ومع دراسة مذكر(2006) ومع دراسة هجان (2006) ومع دراسة أمل محمد على أبو رحمة (2012) ومع دراسة رويس وهويلي (Hoyle & Reyes1990) من حيث مجتمع الدراسة الذي يتمثل في المديرين والمديرات .

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة رحمة (2006) التي تمثلت عينتها في رجال البيع و دراسة مصعب اسماعيل طبش (2008) حيث اشتملت العينة على مجموعة من الباحثين من وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

تتميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أنها تناولت الاتصال الإداري ما بين مديري مدارس مرحلة الأساس واتخاذ القرار التربوي بمحلية الخرطوم وهي بحسب علم الباحث من الدراسات الرائدة في هذا المجال. كما أنها تتميز بأنها تربط بين جزئين هما الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي وهذا لا نجده في الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن مباحث: الاتصال الإداري، اتخاذ القرار التربوي، الإدارة المدرسية بالإضافة للدراسات السابقة لجأ الباحث إلى الدراسة الميدانية لتوضيح الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم.

1/ منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك من خلال التعرف على آراء المعلمين واتجاهاتهم نحو الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم وذلك من خلال الوقوف على الظاهرة ووصفها وصفا علميا وهذا ما يقوم به المنهج الوصفي، حيث ترى أنه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذه الدراسة، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، ويتضمن ذلك دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم.

2/ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية بمحلية الخرطوم ، البالغ عددهم (2727) معلم ومعلمة على ما أوردته محلية الخرطوم .

3/ عينة البحث:

بلغ عدد أفراد عينة البحث من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية بمحلية الخرطوم (186) معلم ومعلمة إذ بلغ عدد المعلمين (29) وعدد المعلمات (157) ويمثل العدد نسبة 6.8% من العدد الكلي لمجتمع البحث، سحبت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث لتطبيق استبانة البحث عليها.

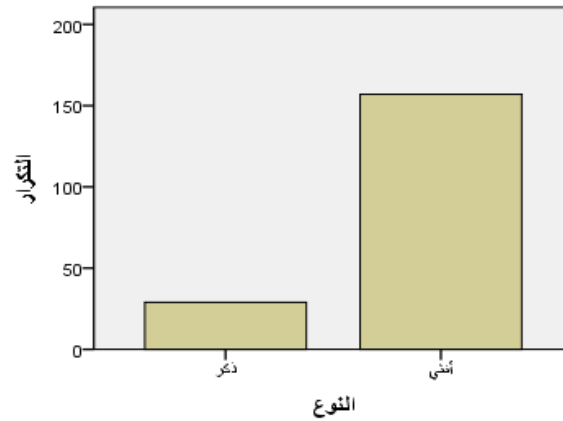
فقد عمد الباحث إلى أن تغطي الدراسة بصورة مناسبة المعلمين والمعلمات بالمدارس الأساسية بمحلية الخرطوم حتى يتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بالاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم.

فيما يلي وصف للخصائص (البيانات الشخصية) لأفراد عينة البحث. وتم تصنيفهم حسب النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، وعدد الدورات التدريبية.

النوع:

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	29	15.6
انثى	157	84.4
المجموع	186	100.0



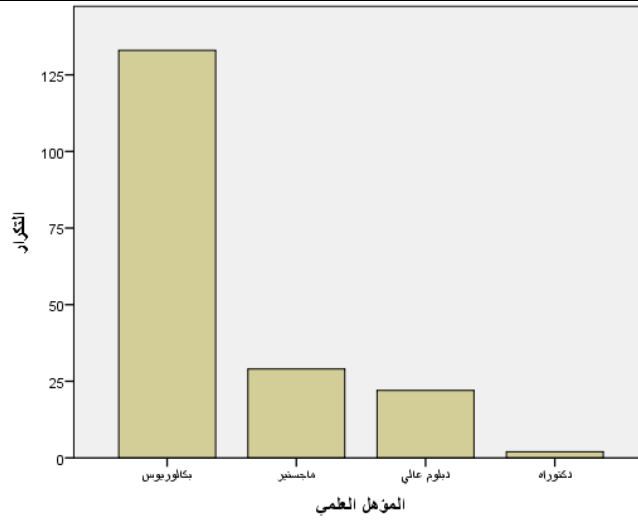
شكل (10) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير النوع، بلغ عدد أفراد العينة من الذكور (29) فرداً بنسبة مئوية (15.6%)، مقابل (157) من الإناث بنسبة مئوية (84.4%) يلاحظ أن النسبة تميل لصالح الإناث، وهذا يطرح سؤال قلة المعلمين الذكور في مرحلة التعليم الأساسي وبحث أسباب هجر المهنة أو العزوف عن الالتحاق بالتعليم الأساسي من قبل المعلمين.

المؤهل العلمي: جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	133	71.5
ماجستير	29	15.6
دبلوم عالي	22	11.8

1.1	2	دكتوراه
100.0	186	المجموع



شكل (11) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي.

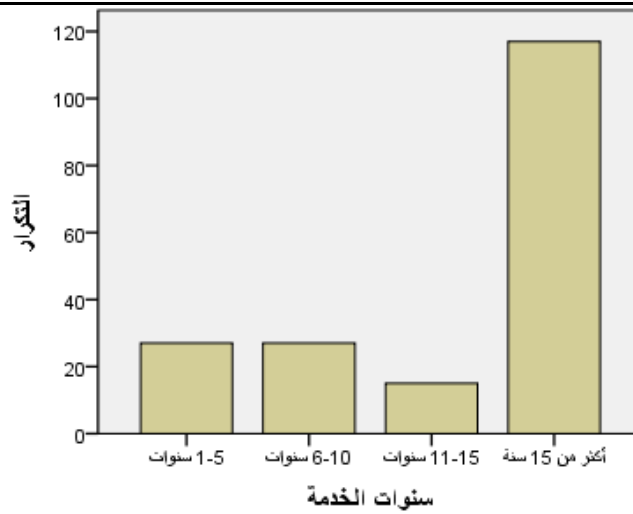
الجدول رقم (2) يوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث حيث يلاحظ أن (133) فرداً وبنسبة بلغت (71.5%) يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس، يليهم (29) فرداً من أفراد العينة وبنسبة بلغت (15.6%) يحمل المؤهل العلمي ماجستير، ثم (22) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (11.8%) يحملون المؤهل العلمي دبلوم عالي، بينما (2) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (1.1%) يحملون المؤهل العلمي دكتوراه كأقل تكرار من بين فئات المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث.

يلاحظ أفراد عينة البحث وبحكم تأهيلهم العلمي قادرين للإجابة عن الاستبانة للخروج بنتائج تصبح في صالح موضوع البحث الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم.

سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
14.5	27	5-1 سنوات
14.5	27	10-6 سنوات
8.1	15	15-11 سنة
62.9	117	أكثر من 15 سنة
100.0	186	المجموع



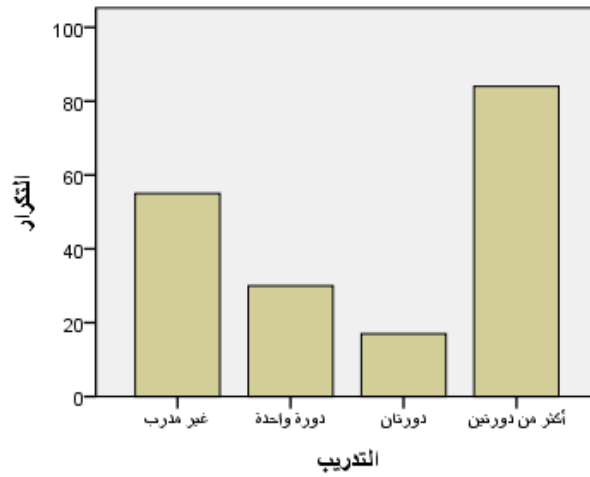
شكل (12) يوضح التوزيع التكراري لأفراد الدراسة عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (3) سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث، التي توزعت كآآتي: (27) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (14.5%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم أقل من 5 سنوات، و (27) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (14.5%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم تراوحت بين 6-10 سنوات، (15) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (8.1%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم تراوحت بين 11-15 سنة، بينما (117) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (62.9%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم أكثر من 15 سنة.

يلاحظ من توزيع سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقبها في خدمة التعليم مما يجعل طرح موضوع البحث الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم حيوي لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.

التدريب : جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
لم اتدرب	55	29.6
دورة واحدة	30	16.1
دورتان	17	9.1
أكثر من دورتين	84	45.2
المجموع	186	100.0



الشكل (13) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب

يوضح الجدول رقم (4) متغير التدريب لأفراد عينة البحث حيث يلاحظ أن أكثر من ثلثي أفراد العينة تلقوا تدريب في الإدارة وبنسبة بلغت (70.4%) مقابل (29.6%) من أفراد العينة لم يتلقوا دورات تدريبية.

يمكن القول إن مستوى التدريب متوسط وهذا يعد عاملاً محفزاً في رفع عدد المتدربين لضمان جودة الاتصال الإداري وأهميته في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس.

أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة، اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث والفروض حيث للاستبانة مزاياها:

1/ يمكن تطبيقها على العينة للحصول على معلومات حول موضوع البحث ببسر.

2/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3/ سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.

4/ توفر وقت الباحث وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.

5/ تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.

تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية بمحلية الخرطوم ، الاستبانة في مرحلة التحكيم أنظر الملحق رقم (2) والاستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق رقم (3).

قد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على المصادر الآتية: الإطار النظري وأدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة.

وصف الاستبانة:

صمم الباحث استبانة لتكون أداة البحث الأساسية ، استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي : أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة لاختيار الإجابة المناسبة.

مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: النوع ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والتدريب.

والقسم الثاني: صمم الباحث استبانة خماسية الخيارات ليجيب كل مفحوص عن عبارات الاستبانة وفق ما يناسبه.

جدول رقم (5): يوضح محاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي وعدد العبارات.

عدد البنود	الموضوع	المحاور
10	واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس	المحور الأول
10	المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس	المحور الثاني
8	طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار	المحور الثالث
10	متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي	المحور الرابع
10	معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي	المحور الخامس
48		مجموع العبارات

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا هو مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأهداف التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة ومدى وضوح اللغة ومناسبتها للعينة ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض فقراتها على (10) من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل محور وصياغة مفرداته أنظر ملحق رقم (1). ولقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي اقترحتها عليها المشرفة والمحكمين.

طبق الباحث الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) أفراد من مجتمع البحث خلاف عينة البحث لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية المقياس للتطبيق، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات .

جدول رقم (6): يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي.

المحاور	الموضوع	عدد البنود	معامل ألفا كرنباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس	10	0.86	0.93
المحور الثاني	المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس	10	0.88	0.94
المحور الثالث	طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار	8	0.85	0.92
المحور الرابع	متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي	10	0.88	0.94
المحور الخامس	معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي	10	0.95	0.97
الصدق والثبات الكلي للاستبانة				
		48	0.93	0.96

في ضوء هذه المعاملات العالية من الصدق والثبات يمكن القول إن استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي صالحة للتطبيق الميداني وجمع البيانات.

تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم بتطبيق الاستبانة، قام الباحث بالاتصال بمعلمي ومعلمات المرحلة الأساسية بمحلية الخرطوم الذين يمثلون مجتمع وعينة البحث، وعرفهم بنفسه والدراسة التي يقوم بها وشرح الإجراءات المراد تنفيذها، وجدت تعاوناً كبيراً منهم.

وزعت الاستبانة على (200) معلم ومعلمة، تم استرداد (186) استبانة صالحة للتحليل لتمثل عينة الدراسة، بلغت نسبة الاستبانات المستردة 93% ومن ثم فرغ محتوياتها وحولت متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها. هنالك (14) استبانة ناقصة من مجموع العدد الذي تم توزيعه إما استبعدت لعدم اكتمال بياناتها، أو لم تسترد لغياب المستجيبين .

تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) في مقياس الاستبانة وتصحيحها وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (7): يوضح تصحيح استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس.

المدى	دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار التربوي
1.80 – 1.00	يعد دور الاتصال الإداري متدني جداً.
2.61 – 1.81	يعد دور الاتصال الإداري متدني.
3.42 – 2.62	يعد دور الاتصال الإداري متوسط.
4.23 – 3.43	يعد دور مستوى الاتصال الإداري مرتفع.
5.00 – 4.24	يعد دور مستوى الاتصال الإداري مرتفع جداً.

الأساليب الإحصائية:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصل عليها الباحث من خلال الاستبانة، تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي استخدمه الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ثم طبق مجموعة من الأساليب الإحصائية منها: الجداول التكرارية والنسب المئوية والأشكال البيانية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات، اختبارات واختبار التباين الأحادي (Anova Test) للتعرف على بيان الفروق في اتجاهات وآراء أفراد العينة حول موضوع البحث الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث، من خلال الإجابة عن تساؤلات البحث، والمتعلقة بالاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم استناداً على استجابات أفراد العينة على أداة البحث.

عرض وتحليل بيانات استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي:

عرض وتحليل بيانات المحور الأول: واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس:

جدول رقم (8): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول: بما يتسم واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس:

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
1	يذاوم بإيصال المعلومة من المدير إلى العاملين بشكل مستمر	1	23	8	82	72	186
		0.5	12.4	4.3	44.1	38.7	100.0
2	يعلم العاملين في المدرسة بالتعليمات الواردة من الإدارة التعليمية	0	3	14	81	88	186
		0	1.6	7.5	43.5	47.3	100.0
3	يعقد اللقاءات الدورية مع العاملين لتبادل وجهات النظر	4	9	8	69	96	186
		2.2	4.8	4.3	37.1	51.6	100.0
4	يهتم بدقة المعلومات على كل المستويات	8	11	11	73	83	186
		4.3	5.9	5.9	39.2	44.6	100.0
5	يعد الرسالة الاتصالية بصورة واضحة.	3	9	14	92	68	186
		1.6	4.8	7.5	49.5	36.6	100.0
6	يتابع القرارات لتحقيق هدفها	0	12	18	72	84	186
		0	6.5	9.7	38.7	45.2	100.0
7	يستخدم وسائل الاتصال الشفوي بصورة مستمرة	1	31	27	69	58	186
		0.5	16.7	14.5	37.1	31.2	100.0
8	ينظم جهود العاملين لتحقيق الأهداف	1	9	17	73	86	186
		0.5	4.8	9.1	39.2	46.2	100.0
9	يوجد اتصال فاعل بين المدير والمعلمين.	4	2	14	73	93	186
		2.2	1.1	7.5	39.2	50.0	100.0
10	يستخدم الخطابات للتواصل مع أولياء أمور التلاميذ	7	17	9	75	78	186
		3.8	9.1	4.8	40.3	41.9	100.0

جدول رقم (9): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الأول: بما يتسم واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس مرتبة تنازلياً (ن = 186)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتصال
2	يعلم العاملون في المدرسة بالتعليمات الواردة من الإدارة التعليمية.	4.37	.694	مرتفع جداً
9	يوجد اتصال فاعل بين المدير والمعلمين.	4.34	.837	مرتفع جداً
3	يعقد اللقاءات الدورية مع العاملين لتبادل وجهات النظر	4.31	.924	مرتفع جداً
8	ينظم جهود العاملين لتحقيق الأهداف.	4.26	.856	مرتفع جداً
6	يتابع القرارات لتحقيق هدفها	4.23	.872	مرتفع
5	يعد الرسالة الاتصالية بصورة واضحة.	4.15	.873	مرتفع
4	يهتم بدقة المعلومات على كل المستويات	4.14	1.056	مرتفع
1	يواصل بإيصال المعلومة من المدير إلى العاملين بشكل مستمر.	4.08	.986	مرتفع
10	يستخدم الخطابات للتواصل مع أولياء أمور التلاميذ	4.08	1.083	مرتفع
7	يستخدم وسائل الاتصال الشفوي بصورة مستمرة	3.82	1.070	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الأول	4.18	0.925	مرتفع

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: من المهارات التي يمتلكها مديري مدارس مرحلة الأساس.

جدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني: المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس.

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
11	قراءة الواقع الإداري للمدرسة	0	6	12	84	84	186	
		النسبة %	3.2	6.5	45.2	45.2	100.0	
12	قراءة ما يقدم إليه من كل العاملين بدقة	1	8	15	78	84	186	
		النسبة %	4.3	8.1	41.9	45.2	100.0	
13	مهارات كتابية تعبر عما يريد بوضوح	0	11	24	74	77	186	
		النسبة %	5.9	12.9	39.8	41.4	100.0	
14	مهارة تحدث تعبر عما يريد بوضوح	1	5	22	70	88	186	
		النسبة %	2.7	11.8	37.6	47.3	100.0	
15	يستخدم نبرات الصوت المناسبة حسب الموضوع	1	12	14	91	68	186	
		النسبة %	6.5	7.5	48.9	36.6	100.0	
16	يستخدم عبارات محددة ومفهومة للعاملين	0	11	14	76	85	186	
		النسبة %	5.9	7.5	40.9	45.7	100.0	
17	الاستماع الجيد عند طرح وجهات نظر المعلمين	1	5	11	112	57	186	
		النسبة %	2.7	5.9	60.2	30.6	100.0	
18	مهارة إنصات تسهل التفاهم مع العاملين معه	1	9	22	78	76	186	
		النسبة %	4.8	11.8	41.9	40.9	100.0	
19	تشجيع الآخرون عندما يتحدثون معه	1	3	22	91	69	186	
		النسبة %	1.6	11.8	48.9	37.1	100.0	
20	مهارات إقناع العاملين لتنفيذ القرارات	4	6	13	80	83	186	
		النسبة %	3.2	7.0	43.0	44.6	100.0	

جدول رقم (11): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني: المهارات التي يمتلكها مديري مدارس مرحلة الأساس مرتبة تنازلياً (ن = 186)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى المهارة
17	الاستماع الجيد عند طرح وجهات نظر المعلمين.	4.47	0.772	مرتفع جداً
11	قراءة الواقع الإداري للمدرسة.	4.32	0.738	مرتفع جداً
19	تشجيع الآخرون عندما يتحدثون معه	4.32	0.787	مرتفع جداً
15	يستخدم نبرات الصوت المناسبة حسب الموضوع.	4.27	0.896	مرتفع جداً
12	قراءة ما يقدم إليه من كل العاملين بدقة.	4.24	0.817	مرتفع جداً
20	مهارات إقناع العاملين لتنفيذ القرارات.	4.23	0.879	مرتفع
16	يستخدم عبارات محددة ومفهومة للعاملين.	4.22	0.823	مرتفع
14	مهارة تحدث تعبير عما يريد بوضوح	4.19	0.786	مرتفع
18	مهارة إنصات تسهل التفاهم مع العاملين معه	4.19	0.865	مرتفع
13	مهارات كتابية تعبر عما يريد بوضوح.	4.15	0.863	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الثاني	4.26	0.823	مرتفع جداً

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار

جدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ

القرار

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
21	توفير معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات التربوية في الوقت المناسب	1	9	13	79	84	186
		النسبة %	4.8	7.0	42.5	45.2	100.0
22	توقيت اتخاذ القرار التربوي بأكثر سرعة.	3	29	24	81	49	186
		النسبة %	15.6	12.9	43.5	26.3	100.0
23	توفير معلومات تسهل تطبيق القرار التربوي	3	11	17	82	73	186
		النسبة %	5.9	9.1	44.1	39.2	100.0
24	قبول العاملين بالقرارات التربوية لتنفيذها.	5	8	22	89	62	186
		النسبة %	4.3	11.8	47.8	33.3	100.0
25	صناعة القرارات التربوية.	0	6	23	83	74	186
		النسبة %	3.2	12.4	44.6	39.8	100.0
26	تكوين علاقات إنسانية سليمة.	1	3	8	58	116	186
		النسبة %	1.6	4.3	31.2	62.4	100.0
27	تحسين سير العمل لاتخاذ القرار التربوي.	0	6	11	71	98	186
		النسبة %	3.2	5.9	38.2	52.7	100.0
28	متابعة تنفيذ القرارات التربوية.	3	2	14	74	93	186
		النسبة %	1.1	7.5	39.8	50.0	100.0

جدول رقم (13): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين

الاتصال الاداري واتخاذ القرار مرتبة تنازلياً (ن = 186)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى العلاقة
26	تكوين علاقات إنسانية سليمة.	4.53	.706	مرتفع جدا
27	تحسين سير العمل لاتخاذ القرار التربوي.	4.40	.745	مرتفع جدا
28	متابعة تنفيذ القرارات التربوية.	4.35	.801	مرتفع جدا
21	توفير معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات التربوية في الوقت المناسب	4.27	.834	مرتفع جدا
25	صناعة القرارات التربوية.	4.21	.781	مرتفع
23	توفير معلومات تسهل تطبيق القرار التربوي .	4.13	.923	مرتفع
24	قبول العاملين بالقرارات التربوية لتنفيذها.	4.05	.932	مرتفع
22	توقيت اتخاذ القرار التربوي بأكثر سرعة.	3.77	1.057	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الثالث	4.21	0.847	مرتفع

عرض وتحليل بيانات المحور الرابع:متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس.

جدول رقم (14): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع: متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس.

م.	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	اوافق بشدة	المجموع
29	وجود استراتيجية عامة بالمدرسة.	التكرار	2	6	10	80	186
		النسبة%	1.1	3.2	5.4	43.0	47.3
30	وجود قنوات اتصال بين متخذ القرار والمنفذين له	التكرار	3	9	10	91	186
		النسبة%	1.6	4.8	5.4	48.9	39.2
31	توفير المعلومات بالقدر الكافي لاتخاذ القرار التربوي.	التكرار	2	7	12	83	186
		النسبة%	1.1	3.8	6.5	44.6	44.1
32	تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرار التربوي.	التكرار	3	19	18	81	186
		النسبة%	1.6	10.2	9.7	43.5	34.9
33	تشجيع المناقشة مع المعلمين.	التكرار	3	4	13	62	186
		النسبة%	1.6	2.2	7.0	33.3	55.9
34	الالتزام بالتوقيت لإتجاز المطلوب من الأعمال.	التكرار	3	3	16	76	186
		النسبة%	1.6	1.6	8.6	40.9	47.3
35	تهيئة التسهيلات المادية لعمل الاتصال	التكرار	5	16	20	61	186
		النسبة%	2.7	8.6	10.8	32.8	45.2
36	تشجيع اللامركزية الإدارية	التكرار	3	18	35	77	186
		النسبة%	1.6	9.7	18.8	41.4	28.5
37	المشاركة بين العاملين في اتخاذ القرار التربوي.	التكرار	5	9	17	65	186
		النسبة%	2.7	4.8	9.1	34.9	48.4
38	بناء علاقات إنسانية جيدة في العمل	التكرار	3	1	10	53	186
		النسبة%	1.6	0.5	5.4	28.5	64.0

جدول رقم (15): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الرابع: متطلبات الاتصال الإداري

لاتخاذ القرار التربوي مرتبة تنازلياً (ن = 186)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	متطلبات الاتصال
38	بناء علاقات إنسانية جيدة في العمل	4.53	.765	مرتفع جدا
33	تشجيع المناقشة مع المعلمين.	4.40	.840	مرتفع جدا
29	وجود استراتيجية عامة بالمدرسة.	4.32	.808	مرتفع جدا
34	الالتزام بالتوقيت لإنجاز المطلوب من الأعمال.	4.31	.824	مرتفع جدا
31	توفير المعلومات بالقدر الكافي لاتخاذ القرار التربوي.	4.27	.827	مرتفع جدا
37	المشاركة بين العاملين في اتخاذ القرار التربوي.	4.22	.985	مرتفع
30	وجود قنوات اتصال بين منخذ القرار والمنفذين له	4.19	.867	مرتفع
35	تهيئة التسهيلات المادية لعمل الاتصال	4.09	1.069	مرتفع
32	تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرار التربوي.	4.00	1.003	مرتفع
36	تشجيع اللامركزية الإدارية	3.85	.995	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الرابع	4.22	0.898	مرتفع

عرض وتحليل بيانات المحور الخامس: معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي.

جدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الخامس: معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي.

م.	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
39	يميل المدير للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته	8	63	17	51	47	186
		النسبة%	4.3	33.9	9.1	27.4	25.3
40	استخدام تعابير ولغة غير واضحة في الاتصال	19	95	11	31	30	186
		النسبة%	10.2	51.1	5.9	16.7	16.1
41	عدم قبول المدير لاختلاف وجهات النظر	19	92	19	24	32	186
		النسبة%	10.2	49.5	10.2	12.9	17.2
42	عدم التعاون بين المدير والعاملين	38	83	8	23	34	186
		النسبة%	20.4	44.6	4.3	12.4	18.3
43	سوء اختيار الوقت لعقد عملية الاتصال	25	77	21	36	27	186
		النسبة%	13.4	41.4	11.3	19.4	14.5
44	الإفراط في طلب البيانات.	20	88	22	33	23	186
		النسبة%	10.8	47.3	11.8	17.7	12.4
45	عدم الإصغاء الجيد من قبل المدير	37	75	17	25	32	186
		النسبة%	19.9	40.3	9.1	13.4	17.2
46	إهمال العاملين التقارير التي تتضمن تعليمات مهمة.	33	72	20	35	26	186
		النسبة%	17.7	38.7	10.8	18.8	14.0
47	إهمال العاملين قراءة الاعلانات.	28	83	18	31	26	186
		النسبة%	15.1	44.6	9.7	16.7	14.0
48	عدم كفاية أدوات الاتصال الإداري.	30	67	14	40	35	186
		النسبة%	16.1	36.0	7.5	21.5	18.8

جدول رقم (17): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الخامس: معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي مرتبة تصاعدياً (ن = 186)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	تقدير معوقات الاتصال
39	يميل المدير للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته	3.35	1.296	متوسط
48	عدم كفاية أدوات الاتصال الإداري.	2.91	1.405	متوسط
43	سوء اختيار الوقت لعقد عملية الاتصال	2.80	1.302	متوسط
40	استخدام تعابير ولغة غير واضحة في الاتصال.	2.77	1.300	متوسط
41	عدم قبول المدير لاختلاف وجهات النظر	2.77	1.296	متوسط
44	الإفراط في طلب البيانات.	2.74	1.230	متوسط
46	إهمال العاملين التقارير التي تتضمن تعليمات مهمة.	2.73	1.334	متوسط
47	إهمال العاملين قراءة الاعلانات.	2.70	1.301	متوسط
45	عدم الإصغاء الجيد من قبل المدير	2.68	1.388	متوسط
42	عدم التعاون بين المدير والعاملين	2.63	1.413	متوسط
	المتوسط العام للمحور الخامس	2.81	1.327	متوسط

مناقشة النتائج وتفسيرها:

من سؤال الدراسة الرئيس: ما دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية الخرطوم ؟ للإجابة على السؤال ، رتب الباحث محاور الاستبانة تنازلياً وفقاً لنتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية في الجدول التالي.

جدول رقم (18): يوضح ملخص لقيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي مرتبة تنازلياً (ن = 186)

المحور	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار التربوي
الثاني	المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس	4.26	0.823	مرتفع جداً
الرابع	متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي	4.22	0.898	مرتفع
الثالث	طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي	4.21	0.847	مرتفع
الأول	واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس	4.18	0.925	مرتفع
الخامس	معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي	2.81	1.327	متوسط
	المتوسط العام للاستبانة	3.94	0.982	مرتفع

حيث جاء ترتيب المحاور بحسب متوسطاتها: في قمة الترتيب محور المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس بوسط حسابي بلغ (4.26)، ثم محور متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي بوسط حسابي بلغ (4.22)، ومحور طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار بوسط حسابي بلغ (4.21)، فمحور واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس بوسط حسابي بلغ (4.18)،

وأسفل الترتيب جاء محور معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي بوسط حسابي بلغ (2.81). دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم بحسب المتوسط العام للاستبانة جاء بتقدير مرتفع بوسط حسابي بلغ (3.94) .

تفرعت من السؤال الرئيس عدة أسئلة يحاول البحث الإجابة عليها :

السؤال الأول: بم يتسم واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس ؟

تشير نتائج جدول رقم (9): إلى أن متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الأول: واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83 - 4.37) وتتنوع تقديرها حيث جاءت بعضها بتقدير مرتفع جداً كما في العبارة (2) التي تنص على أن: يعلم العاملين في المدرسة بالتعليمات الواردة من الإدارة التعليمية ، حققت أعلى متوسط حسابي(4.37) وبانحراف معياري (0.694).

تليها العبارة (9) التي تنص على: يوجد اتصال فاعل بين المدير والمعلمين، بمتوسط حسابي(4.34) وانحراف معياري (0.837)، فالعبارة (3) التي تنص على: يعقد اللقاءات الدورية مع العاملين لتبادل وجهات النظر، بمتوسط حسابي(4.31) وانحراف معياري (0.924)، ثم العبارة (8) التي تنص على: ينظم جهود العاملين لتحقيق الأهداف ، بمتوسط حسابي(4.26) وانحراف معياري (0.856).

جاءت بعض العبارات بتقدير مرتفع كما في العبارة (6) التي تنص على أن: يتابع القرارات التربوية لتحقيق هدفها بمتوسط حسابي(4.23) وبانحراف معياري (0.872) ، تليها العبارة (5) التي تنص على: يعد الرسالة الاتصالية بصورة واضحة ، بمتوسط حسابي(4.15) وانحراف معياري (0.837) ، فالعبارة (4) التي تنص على: يهتم بدقة المعلومات على كل المستويات ، بمتوسط حسابي(4.14) وانحراف معياري (1.06).

العبارة (1) التي تنص على: يداوم بإيصال المعلومة من المدير إلى العاملين بشكل مستمر، بمتوسط حسابي(4.08) وانحراف معياري (0.986).تليها العبارة (10) التي تنص على: يستخدم الخطابات للتواصل مع أولياء أمور التلاميذ، بمتوسط حسابي(4.08) وانحراف معياري (1.083)، أما العبارة (7)

التي تنص على: يستخدم وسائل الاتصال الشفوي بصورة مستمرة، سجلت أدنى متوسط حسابي (3.82) من بين عبارات هذا المحور وبانحراف معياري (0.925).

جاء المحور الأول واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.18) انحراف معياري (0.925). ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى وجود اتصال فاعل بين مدير المدرسة والمعلمين ويعزو ذلك إلى مدى تفهم مدير المدرسة والعاملين لأهمية الاتصال والتواصل اليومي .

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (النصري، عثمان عبدالرحمن محمد فرح، 2014) التي توصلت إلى :

أن واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الإنترنت والبريد الإلكتروني والشات بأنه واقع جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير .

أيضاً تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو سليمة عيسى عبدالسلام 2012) : التي توصلت إلى درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري وكالة الغوث بغزة جاءت بنسبة مرتفعة .

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (خليل ، 2001) التي توصلت إلى : انخفاض مستوى اتقان الكثير من مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في مجال الإدارة .

كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (زيتوني صبيرة ، 2001) التي توصلت إلى : أن الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية يسير في إتجاه واحد .

يتسم واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الأساس بإعلام العاملين في المدرسة بالتعليمات الواردة من الإدارة التعليمية واستخدام وسائل الاتصال الشفوي والخطابات مع العاملين وأولياء أمور التلاميذ لتبادل وجهات النظر و متابعة القرارات لتحقيق هدفها بالإضافة إلى إعداد الرسالة الاتصالية بصورة واضحة .

السؤال الثاني: إلى أي مدى يمتلك مديري المدارس لمهارات الاتصال الإداري التي تساعد في عملية اتخاذ القرار التربوي بمرحلة الأساس ؟

من خلال النظر لمعطيات الجدول رقم (11): تشير النتائج إلى أن متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الثاني: المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.15 - 4.47) وتنوعت تقديراتها حيث جاءت بعضها بتقدير مرتفع جداً، كما في العبارات (12،15،19،11،17) التي أظهرت من المهارات التي يتمتع بها مديري مدارس مرحلة الأساس ما يلي:

العبارة (17) التي نصها: الاستماع الجيد عند طرح وجهات نظر المعلمين، حققت أعلى متوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.772).

تليها العبارة (11) التي تنص على: قراءة الواقع الإداري للمدرسة، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.738)، فالعبارة (19) التي تنص على: تشجيع الآخرون عندما يتحدثون معه، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.787)، ثم العبارة (15) التي تنص على: يستخدم نبرات الصوت المناسبة حسب الموضوع، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.896)، والعبارة (12) التي تنص على: قراءة ما يقدم إليه من كل العاملين بدقة، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.817).

جاءت العبارات (13،18،14،16،20) بتقدير مرتفع حيث أوضحت من المهارات التي يتمتع بها مديري مدارس مرحلة الأساس كالتالي: العبارة (20) التي تنص على أن: مهارة إقناع العاملين لتنفيذ القرارات التربوية، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.879)، تليها العبارة (16) التي تنص على: يستخدم عبارات محددة ومفهومة للعاملين، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.823)، فالعبارة (14) التي تنص على: مهارة تحدث تعبير عما يريد بوضوح، بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.786). أما العبارة (18) التي تنص على: مهارة إنصات تسهل التفاهم مع العاملين معه، بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.865). فالعبارة (13) التي تنص على: مهارات كتابية تعبر عما يريد بوضوح، التي سجلت أدنى متوسط من جملة العبارات التي تشكل هذا المحور بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.863).

جاء المحور الثاني المتمثل في المهارات التي يمتلكها مديري مدارس مرحلة الأساس بتقدير مرتفع جداً، و بمتوسط حسابي بلغ (4.26) و إنحراف معياري (0.823) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى إمتلاك مدير

المدرسة للمهارات التي تساعده في اتخاذ القرار التربوي ويعزو ذلك إلى أن مدير المدرسة بغض النظر عن مركزه الوظيفي داخل المدرسة ملتزم بأخلاقيات مهنة التعليم ويدرك أن استخدام الكلمات الطيبة واللطيفة تضيء جواً من الاحترام والتقدير والسرور والمحبة على جو الاتصال والتواصل .

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الذيابات ، ٢٠٠٦) التي توصلت إلى : أن مهارات الاتصال النقلىدىة ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة.

كما تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (مذكر، 2006) التي توصلت إلى : درجة ممارسة المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال عالية من وجهة نظر المعلمين .

تختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة (هند كابور ، 2010) التي توصلت إلى : ضرورة إقامة دورات تدريبية لتحسين مهارات الاتصال للمديرين والمعلمين أثناء الخدمة .

وذلك لأن مهارات الاتصال تعتبر عاملاً مهماً لتحديد نجاح عملية الاتصال في أي موقف كالقدرة على الكتابة و القراءة و القدرة على إدارة الحوار الفاعل والقدرة على الانصات والقدرة على الحديث ، والقدرة على التحليل والقدرة وكلها مهارات تختلف من مصدر إلى آخر .

يرى الباحث أن التواصل مهمة أساسية للعاملين في المجال التربوي ، والاتصال عملية ضرورية ووهامة لكل عمليات التوافق والفهم التي يتوجب على التربويين القيام بها بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية ، والاتصال عملية إجتماعية تفاعلية تقوم وتعتمد اعتماداً كبيراً في حدوثها على المشاركة في المعاني بين المرسل والمستقبل .

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس ؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (13): أن متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي ، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77 – 4.53) وتنوعت تقديراتها حيث جاءت بعضها بتقدير مرتفع جداً، كما في العبارات (26،27،28،21) التي تظهر العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي من خلال المساهمة في: تكوين علاقات

إنسانية سليمة كما نصت عليها العبارة (26) التي حققت أعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور إذ بلغ (4.53) وانحراف معياري (0.706).

تليها العبارة (27) التي تنص على: تحسين سير العمل لاتخاذ القرار التربوي، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.745)، فالعبارة (28) التي تنص على: متابعة تنفيذ القرارات التربوية، بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.801) ، ثم العبارة (21) التي تنص على: توفير معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.834).

بينما جاءت العبارات (22،24،23،25) بتقدير مرتفع حيث أوضحت أن طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي بمرحلة الأساس تظهر من خلال: صناعة القرارات التربوية، كما نصت عليها العبارة (25) بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.781)، تليها العبارة (23) التي تنص على: توفير معلومات تسهل تطبيق القرار التربوي، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.923)، فالعبارة (24) التي تنص على: قبول العاملين بالقرارات التربوية لتنفيذها ، بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.932). أما العبارة (22) التي تنص على: توقيت اتخاذ القرار التربوي بأكثر سرعة ، التي سجلت أدنى متوسط حسابي من بين العبارات التي تشكل هذا المحور بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.057).

جاء المحور الثالث : طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي بتقدير مرتفع ، بمتوسط حسابي بلغ (4.21) انحراف معياري (0.847) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرار التربوي ويعزو ذلك إلى رغبة مدير المدرسة وقدرته في بناء علاقات إنسانية بينه وبين العاملين معه للاستفادة منها في اتخاذ قرارات تربوية صحيحة وفاعله .

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فهمي ، 1976) التي توصلت إلى : وجود هواة واسعة في علاقات مدير المدرسة بالمعلمين .

يرى الباحث أن العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي وطيدة ، تتمثل في أنها يمثلان وظيفتين من الوظائف الرئيسية للإدارة ، حيث يعمل الاتصال الإداري على توفير المعلومات والبيانات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المدرسة ، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفير هذه المعلومات . ويعزو الباحث ذلك إلى مقدرة مديري المدارس على جعل عملية الاتصال

والتواصل فعالاً بين جميع أطراف العملية التربوية مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وهذا ما وجده وأحساه الباحث عند مقابله لأفراد عينة البحث .

السؤال الرابع: ما متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس؟

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (15): تشير النتائج إلى أن متوسط استجابات المحور الرابع: متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85 - 4.53) وتتنوع تقديراتها حيث جاءت بعضها بتقدير مرتفع جداً، كما في العبارات (31،34،29،33،38) التي أظهرت إن من متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي، ما أشارت له العبارة (38) التي نصها: بناء علاقات إنسانية جيدة في العمل، حيث حققت أعلى متوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.765).

تليها العبارة (33) التي تنص على: تشجيع المناقشة مع المعلمين، بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وانحراف معياري (0.840)، فالعبارة (29) التي تنص على: وجود استراتيجية عامة بالمدرسة، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.808)، ثم العبارة (34) التي تنص على: الالتزام بالتوقيت لإنجاز المطلوب من الأعمال، بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.824) ، والعبارة (31) التي تنص على: توفير المعلومات بالقدر الكافي لاتخاذ القرار التربوي، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.827).

جاءت العبارات (36،32،35،30،37) بتقدير مرتفع حيث أوضحت من متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي بمدارس مرحلة الأساس كالتالي: العبارة (37) نصت على أن: المشاركة بين العاملين في اتخاذ القرار التربوي ، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.985)، تليها العبارة (30) التي تنص على: وجود قنوات اتصال بين متخذ القرار والمنفذين له، بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.867)، فالعبارة (35) التي تنص على: تهيئة التسهيلات المادية لعمل الاتصال، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.069). أما العبارة (32) التي تنص على: تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرار التربوي، بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.003). فالعبارة

(36) التي تنص على: تشجيع اللامركزية الإدارية، التي سجلت أدنى من جملة العبارات التي تشكل هذا المحور بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.898).

جاء المحور الرابع متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بتقدير مرتفع ، بمتوسط حسابي بلغ (4.22) انحراف معياري (0.898) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى وجود متطلبات الاتصال الإداري بصورة واضحة ويعزو ذلك إلى وجود استراتيجية عامة بالمدرسة توفر المعلومات بالقدر الكافي لاتخاذ القرار التربوي والالتزام بالتوقيت لإنجاز المطلوب من الأعمال .

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (أمل محمد على أبو رحمة ، 2012) والتي توصلت إلى : جاءت تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات الهندسة الإدارية في مدارسهم بدرجة عالية بنسبة (77.97 %) .

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (جون ، 1988) والتي توصلت إلى : أن المعلمين يتمتعون بعلاقات جيدة وأن مدير المدرسة يعاملهم بروح إنسانية .

يرى الباحث أن من متطلبات الاتصال الإداري وجود علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين ، متابعة تنفيذ القرارات التربوية بالإضافة إلى توفير معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات التربوية في الوقت المناسب هذا أهم العوامل التي تظهر العلاقة الوطيدة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي. حيث تهدف أي مدرسة إلى ربط العاملين ببعضهم البعض حيث أن مشاركة العاملين في هذه العملية تعمل على توطيد فكرة العمل وتوفير روح التعاون و حب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيههم يعزز الروابط بينهم مما يؤدي إلى تحسين الإدارة وزيادة الكفاءة والفاعلية .

السؤال الخامس : ما معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس ؟

أشارت النتائج في جدول رقم (17): تشير نتائج جدول رقم (17): إلى أن متوسط استجابات أفراد عن عبارات المحور الخامس معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي: تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.63 - 3.35)، حيث جاءت جميع عبارات المحور بتقدير متوسط ، ويورد الباحث هذه المعوقات بحسب الترتيب التنازلي لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

العبارة (39) التي نصها : يميل المدير للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته ، حققت أعلى متوسط حسابي(3.35) و بانحراف معياري (1.296)، تليها العبارة (48) التي تنص على: عدم كفاية أدوات الاتصال الإداري، بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وانحراف معياري (1.405)، فالعبارة (43) التي تنص على: سوء اختيار الوقت لعقد عملية الاتصال ، بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.302) ، ثم العبارة (40) التي تنص على: استخدام تعابير ولغة غير واضحة في الاتصال ، بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.300) ، والعبارة (41) التي تنص على: عدم قبول المدير لاختلاف وجهات النظر، بمتوسط حسابي(2.77) وانحراف معياري (1.296).

جاءت العبارات (42،45،47،46،44) بتقدير متوسط أيضاً، حيث أوضحت من معوقات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي بمدارس مرحلة الأساس كالتالي: الإفراط في طلب البيانات ، بحسب ما نصت عليه العبارة (44) بمتوسط حسابي(2.74) و بانحراف معياري (1.230)، تليها العبارة (46) التي تنص على: إهمال العاملين التقارير التي تتضمن تعليمات مهمة، بمتوسط حسابي(2.73) وانحراف معياري (1.334) ، فالعبارة (47) التي تنص على: إهمال العاملين قراءة الاعلانات، بمتوسط حسابي(2.70) وانحراف معياري (1.301) . ثم العبارة (45) التي تنص على: عدم الإصغاء الجيد من قبل المدير، بمتوسط حسابي(2.68) وانحراف معياري (1.388) . أما العبارة (42) التي تنص على: عدم التعاون بين المدير والعاملين، باعتبارها من معوقات الاتصال الإداري سجلت أدنى متوسط حسابي (2.63) من بين العبارات المكونة لهذا المحور و بانحراف معياري (1.413).

جاء المحور الخامس : معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي بتقدير متوسط ، والوسط الحسابي بلغ (2.81) انحراف معياري (1.327) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى وجود اتصال إداري فاعل بين ميري مدارس مرحلة الأساس والعاملين ويعزو ذلك إلى أن مديري مدارس مرحلة الأساس يمتلكون من المهارات التي تمكنهم م قراءة واقع الاتصال الإداري للمدارس التي يعملون بها وتطويع ميول ورغبات العاملين تجاه الاتصال الإداري لقبول القرارات التربوية التي يصدرونها وتصدرها الإدارة التعليمية وتنفيذها بالصورة المطلوبة .

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (نهال البدوي محمد بشير ، 2014) والتي توصلت إلى : هناك اتفاق بين المختصين وغير المختصين حول وجود معوقات تواجه الاستخدام .

كما تتفق نتيجة البحث مع دراسة (مصعب اسماعيل طبش ، 2008) التي توصلت إلى :أظهرت الدراسة بأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال .

كذلك تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة هجان (2006) التي توصلت إلى أنه : تؤثر المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية بشكل عام على فعالية الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة بدرجة متوسطة.

كذلك تتفق منيعة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (خليل ، 2001) والتي توصلت إلى : وجود بعض معوقات التي تتعلق بالأفراد والعاملين في مجال الإدارة .

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فهمي ، 1976) والتي توصلت إلى : بعض مديري المدارس تنقصهم الكفايات اللازمة للقيام بالاتصال التربوي الذي يخدم العملية التربوية .

كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الخوالدة ، 2000) والتي توصلت إلى : ضيق وقت المدير وكثرة أعماله وانشغاله ، ضعف مهارات المعلمين في الاتصال .

يرى الباحث أن معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ قرارات تربوية غير صائبة يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية على العاملين والمؤسسات التربوية معاً بالتالي لا تتحقق الأهداف التربوية المنشودة . في هذا البحث أظهرت النتائج أن معوقات الاتصال الإداري جاءت بتقدير متوسط و يعزو الباحث ذلك إلى أن مدير مدرسة الأساس يمتلك من المهارات التي تمكنه من قراءة واقع الاتصال الإداري للمدرسة التي يعمل بها وتطوير ميول ورغبات العاملين تجاه الاتصال الإداري لقبول القرارات التربوية التي يصدرها وتصدرها الإدارة التعليمية وتنفيذها بالصورة المطلوبة .

السؤال السادس : إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث تعزى لمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة و التدريب)

أ/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط تقديرات المعلمين حول الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي تعزى لمتغير النوع؟

استخدم الباحث اختبار (ت لعينتين مستقلتين) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدولين رقم (19) و(20) نتائج اختبار (ت لعينتين مستقلتين) للمتغير المستقل النوع، والمتغير التابع درجات استجابات أفراد العينة على أداة البحث استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم.

جدول رقم (19): يوضح قيم اختبار (ت لعينتين مستقلتين) لمتغير النوع على محاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي (ن=186)

المحور	موضوع المحور	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة ($\alpha = 0.05$)	القرار الإحصائي
الأول	واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس	2.210	184	.028	دالة
الثاني	المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس	-2.924	184	.004	دالة
الثالث	طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار	-.932	184	.353	غير دالة
الرابع	متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي	-.324	184	.747	غير دالة
الخامس	معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي	1.033	184	.303	غير دالة
الاستبانة ككل					
		-1.076	184	.283	غير دالة

جدول رقم (20): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع على محاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي (ن=186)

المحور	موضوع المحور	النوع	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس	ذكر	29	39.4138	7.14901
		أنثى	157	42.1911	6.03423
الثاني	المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس	ذكر	29	39.7931	5.42072
		أنثى	157	43.1146	5.65455
الثالث	طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار	ذكر	29	32.9655	5.48689
		أنثى	157	33.8662	4.64523
الرابع	متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي	ذكر	29	41.8276	6.57413
		أنثى	157	42.2420	6.29041
الخامس	معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي	ذكر	29	30.0345	10.88407
		أنثى	157	27.7261	11.08280
الاستبانة ككل					
		ذكر	29	184.0345	25.82010
		أنثى	157	189.1401	23.03911

أظهرت النتائج من الجدول (19) توجد فروق دالة إحصائية على محاور استبانة استجابات أفراد العينة على أداة البحث استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي على محوري واقع الاتصال الإداري لدى

مديري مرحلة الأساس والمهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث بينما لا توجد فروق دالة إحصائية على بقية محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الإبراهيم والقضاة، 2006) التي توصلت إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور .

تختلف نتيجة البحث مع دراسة (أمل محمد علي أبو رحمة 2012) التي توصلت إلى : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\hat{\alpha} \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري

تعزى للجنس.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الدعس ، 2009) والتي وصلت إلى : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس بحافظة غزة لمعوقات الاتصال تعزى لمتغير النوع .

ب/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط تقديرات المعلمين حول الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ استخدم الباحث اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذا السؤال، ويوضح الجدول رقم (21) نتائج الاختبار لمتغير المؤهل العلمي بحسب درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي.

جدول رقم (21): يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل العلمي على محاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي. (ن=186)

الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.158	1.754	68.363	3	205.088	بين المربعات	واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس
		38.984	182	7095.025	داخل المجموعات	
			185	7300.113	المجموع	
.278	1.294	42.343	3	127.030	بين المربعات	المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس
		32.713	182	5953.728	داخل المجموعات	
			185	6080.758	المجموع	
.244	1.400	31.789	3	95.366	بين المربعات	طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار
		22.712	182	4133.650	داخل المجموعات	
			185	4229.016	المجموع	

.473	.841	33.680	3	101.040	بين المربعات	متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي
		40.034	182	7286.105	داخل المجموعات	
			185	7387.145	المجموع	
.566	.679	83.439	3	250.316	بين المربعات	معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي
		122.848	182	22358.308	داخل المجموعات	
			185	22608.624	المجموع	
.378	1.035	571.039	3	1713.116	بين المربعات	الاستبانة ككل
		551.631	182	100396.86	داخل المجموعات	
			185	102109.9	المجموع	

أظهرت النتائج من الجدول (21) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (اللوزي ، 1999) التي توصلت إلى : عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي في علاقته مع كفاءة الاتصالات الإدارية ، وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (أمل محمد على أبو رحمة ، 2012) والتي توصلت إلى : توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتورة عن الماجستير والكالوريوس عن الماجستير.

ج/ إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط تقديرات المعلمين حول الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟ استخدم الباحث اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذا السؤال، ويوضح الجدول رقم (22) نتائج الاختبار لمتغير سنوات الخدمة بحسب درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي.

جدول رقم (22): يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير سنوات الخدمة على محاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي. (ن=186)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس	بين المربعات	160.664	3	53.555	1.365	.255
	داخل المجموعات	7139.448	182	39.228		
	المجموع	7300.113	185			
المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس	بين المربعات	48.537	3	16.179	.488	.691
	داخل المجموعات	6032.221	182	33.144		
	المجموع	6080.758	185			

.175	1.670	37.759	3	113.278	بين المربعات	طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار
		22.614	182	4115.738	داخل المجموعات	
			185	4229.016	المجموع	
.545	.714	28.640	3	85.920	بين المربعات	متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي
		40.117	182	7301.225	داخل المجموعات	
			185	7387.145	المجموع	
.035	2.931	347.369	3	1042.106	بين المربعات	معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي
		118.497	182	21566.517	داخل المجموعات	
			185	22608.624	المجموع	
.099	2.124	1151.562	3	3454.685	بين المربعات	الاستبانة ككل
		542.062	182	98655.293	داخل المجموعات	
			185	102109.98	المجموع	

أظهرت النتائج من الجدول (22) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي على محور معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم (1-5 سنوات) ، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية على بقية محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

أجريت المقارنات البعدية المتعددة لمعرفة الفروق في مجموعة من مجموعات سنوات الخبرة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): يوضح اختبار توكي للمقارنات البعدية المتعددة لمتغير سنوات الخبرة بحسب درجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الخامس معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي (ن=186)

فترة الثقة 95%		القيمة الاحتمالية	الفروق بين المتوسطات	فئات سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	المحور
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
11.5709	3.7932	.556	3.88889	6-10 سنوات	1-5 سنوات	معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي
17.8377	.3414	.064	8.74815	11-15 سنوات		
12.0548	.0022	.050	6.02849 [*]	أكثر من 15 سنة		
3.7932	11.5709	.556	-3.88889	1-5 سنوات	6-10 سنوات	
13.9488	4.2303	.510	4.85926	11-15 سنوات		
8.1659	3.8867	.794	2.13960	أكثر من 15 سنة		
.3414	17.8377	.064	-8.74815	1-5 سنوات	11-15 سنوات	
4.2303	13.9488	.510	-4.85926	6-10 سنوات		

5.0213	10.4606	.799	-2.71966-	أكثر من 15 سنة	أكثر من 15 سنة
-0.0022-	12.0548	.050	-6.02849°	1-5سنوات	
3.8867	8.1659	.794	-2.13960-	6-10سنوات	
10.4606	5.0213	.799	2.71966	11-15سنوات	
*.الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند المستوى 0.05.					

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (مذكر، 2006) التي توصلت إلى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل بشكل عام ولكل من مهارات القراءة والكتابة والاستماع يعزى لمتغير الخبرة العلمية .

تختلف نتيجة البحث مع دراسة (أمل محمد علي أبو رحمة 2012) التي توصلت إلى : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري تعزى لسنوات الخدمة .

وتختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (اللوزي ، 1999) التي توصلت إلى : عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيري الخبرة العملية في علاقته مع كفاءة الاتصالات الإدارية .

كما تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الدعس ، 2009) التي توصلت إلى : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

د/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في متوسط تقديرات المعلمين حول الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي تعزى لمتغير التدريب؟

استخدم الباحث اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذا السؤال، ويوضح الجدول رقم (24) نتائج الاختبار لمتغير التدريب بحسب درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي. جدول رقم (24): يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير التدريب على محاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي. (ن=186)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)
المحور الأول : واقع الاتصال الإداري لدى مدير المرحلة الأساس	بين المربعات	586.750	3	195.583	5.302	.002
	داخل المجموعات	6713.363	182	36.887		
	المجموع	7300.113	185			
المحور الثاني : المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس	بين المربعات	453.990	3	151.330	4.895	.003
	داخل المجموعات	5626.769	182	30.916		
	المجموع	6080.758	185			

0.002	4.982	106.969	3	320.906	بين المربعات	المحور الثالث : طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار
		21.473	182	3908.111	داخل المجموعات	
			185	4229.016	المجموع	
0.001	5.851	216.584	3	649.753	بين المربعات	المحور الرابع : متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي
		37.019	182	6737.392	داخل المجموعات	
			185	7387.145	المجموع	
0.858	0.254	31.473	3	94.418	بين المربعات	المحور الخامس : معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي .
		123.704	182	22514.206	داخل المجموعات	
			185	22608.624	المجموع	
0.001	5.366	2765.929	3	8297.788	بين المربعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		515.452	182	93812.190	داخل المجموعات	
			185	102109.978	المجموع	

أظهرت النتائج من الجدول (24) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي على كل المحاور وعلى الدرجة الكلية للاستبانة عدا محور معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي تعزى لمتغير التدريب لصالح الذين تدربوا أكثر من دورتين. أجريت المقارنات البعدية المتعددة لمعرفة الفروق في مجموعة من مجموعات سنوات الخبرة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): يوضح اختبار توكي للمقارنات البعدية المتعددة لمتغير التدريب بحسب درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي (ن=186)

التدريب	الفئات	الفرق المتوسطات	بين	الدلالة الإحصائية
المحور الأول : واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس	غير مدرب	دورة واحدة	3.02121	.129
		دورتان	-0.74545	.971
		أكثر من دورتين	-2.04307	.215
	دورة واحدة	غير مدرب	-3.02121	.129
		دورتان	-3.76667	.176
		أكثر من دورتين	-5.06429	.001
	دورتان	غير مدرب	.74545	.971
		دورة واحدة	3.76667	.176
		أكثر من دورتين	-1.29762	.853
	أكثر من دورتين	غير مدرب	2.04307	.001
		دورة واحدة	5.06429	.001
		دورتان	1.29762	.853
غير مدرب	دورة واحدة	1.01515	.852	
	دورتان	-1.02995	.909	
	أكثر من دورتين	-2.84437	.019	

.852	-1.01515-	غير مدرب	دورة واحدة	المحور الثالث : طبيعة العلاقة بين الاتصال الاداري واتخاذ القرار
.620	-2.04510-	دورتان		
.007	-3.85952*	أكثر من دورتين		
.909	1.02995	غير مدرب	دورتان	
.620	2.04510	دورة واحدة		
.611	-1.81443-	أكثر من دورتين		
.019	2.84437*	غير مدرب	أكثر من دورتين	
.007	3.85952*	دورة واحدة		
.611	1.81443	دورتان		
.274	1.90000	دورة واحدة	غير مدرب	
.990	-.38824-	دورتان		
.128	-1.76429-	أكثر من دورتين		
.274	-1.90000-	غير مدرب	دورة واحدة	
.366	-2.28824-	دورتان		
.002	-3.66429*	أكثر من دورتين		
.990	.38824	غير مدرب	دورتان	
.366	2.28824	دورة واحدة		
.680	-1.37605-	أكثر من دورتين		
.128	1.76429	غير مدرب	أكثر من دورتين	
.002	3.66429*	دورة واحدة		
.680	1.37605	دورتان		
.043	3.65455*	دورة واحدة	غير مدرب	
.981	.64278	دورتان		
.371	-1.70736-	أكثر من دورتين		
.043	-3.65455*	غير مدرب	دورة واحدة	
.364	-3.01176-	دورتان		
.000	-5.36190*	أكثر من دورتين		
.981	-.64278-	غير مدرب	دورتان	
.364	3.01176	دورة واحدة		
.469	-2.35014-	أكثر من دورتين		
.371	1.70736	غير مدرب	أكثر من دورتين	
.000	5.36190*	دورة واحدة		
.469	2.35014	دورتان		
.957	-1.28182-	دورة واحدة	غير مدرب	
1.000	.10053	دورتان		
.868	-1.48420-	أكثر من دورتين		
.957	1.28182	غير مدرب	دورة واحدة	
.977	1.38235	دورتان		
1.000	-.20238-	أكثر من دورتين		
1.000	-.10053-	غير مدرب	دورتان	
.977	-1.38235-	دورة واحدة		
.950	-1.58473-	أكثر من دورتين		
.868	1.48420	غير مدرب	أكثر من دورتين	
1.000	.20238	دورة واحدة		
.950	1.58473	دورتان		
.374	8.30909	دورة واحدة	غير مدرب	
.996	-1.42032-	دورتان		
.063	-9.84329-	أكثر من دورتين		
.374	-8.30909-	غير مدرب	دورة واحدة	
.494	-9.72941-	دورتان		

.001	-18.15238°	أكثر من دورتين	
.996	1.42032	غير مدرب	دورتان
.494	9.72941	دورة واحدة	
.504	-8.42297	أكثر من دورتين	أكثر من دورتين
.063	9.84329	غى رمدرب	
.001	18.15238°	دورة واحدة	
.504	8.42297	دورتان	

خلصت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط استجابات المعلمين حول الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط استجابات المعلمين حول الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم تعزى لمتغيرات النوع لصالح الإناث ، سنوات الخدمة لصالح المجموعة التي لها خبرات (1-5 سنوات) ، وفي متغير التدريب لصالح الذين تدربوا أكثر من دورتين.

يعزى الباحث ظهور فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط استجابات المعلمين حول الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم تعزى لمتغيرات النوع لصالح الإناث وذلك لأن الإناث عددهم كان أكبر بكثير من الذكور، فيما يخص سنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح المجموعة التي لها خبرة (1- 5) سنوات لأنهم في مدخل الخدمة، أما فيما يتعلق بمجال التدريب فإن الذين تلقوا تدريب أكثر من دورتين أظهروا فروق عن غيرهم لأن هذه الدورات أكسبتهم مهارات الاتصال بصورة كبيرة .

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: أهم النتائج :

- 1) ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم جاءت بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي بلغ (4.18) .
- 2) المهارات التي يمتلكها مديري مدارس مرحلة الأساس جاءت بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.26) .
- 3) تظهر طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس مرحلة الأساس بتقدير مرتفع وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.21) .
- 4) جاءت متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بتقدير مرتفع وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.22) .
- 5) جاءت معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي بتقدير متوسط وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.81) .

ثانياً: التوصيات :

في ضوء النتائج يقدم الباحث التوصيات التالية:

على مستوى الوزارة :

- 1/ على القيادة التربوية مواكبة التطورات التكنولوجية بنشر الوعي التقني على مستوى الاتصال.
- 2/ العمل بمفهوم الإدارة الالكترونية بهدف تقليل الاعتماد على الاتصال الورقي.
- 3/ انشاء شبكة داخلية تربط المدرسة مع إدارة التعليم والوزارة.
- 4/ انشاء قاعدة بيانات مركزية تساعد متخذي القرار على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة.
- 5/ دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال نظام تدريبي فعال.
- 6/ الاستفادة مما تقدمه الانترنت من بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات.

7/ اصدار تشريعات تلزم الموظفين باستخدام التقنيات الحديثة في مجال اعمالهم.

8/ معالجة المعوقات التي تحول دون استخدام وسائل الاتصال بكفاءة.

9/ الاعتماد على التقنية في حفظ المعلومات واسترجاعها لتقليل تكاليف الحفظ وتوفير الوقت والجهد.

مديري المدارس :

10/ تشجيع الموارد البشرية وتدريبها في مجال استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات وتبادل المعلومات.

11/ استغلال التقنية الحالية في سرعة انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال.

12/ ضرورة الاهتمام بشبكة الانترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصال.

13/ تشجيع الاتصالات الشخصية والتغذية الراجعة لخلق الثقة المتبادلة بين المعلمين والاداريين.

ثالثاً : المقترحات لدراسات مستقبلية :

يقترح الباحث اعداد دراسات مستقبلية تحت العناوين التالية :

1/ اجراء دراسة تربوية حول تطبيق العمل التربوي بمفهوم الإدارة الالكترونية .

2/ التدريب المستمر ودوره في رفع كفاءة الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي لدى مديري مرحلة الأساس

3/ تصوير مقترح لتدريب مديري مرحلة الأساس لاستخدام التقنية في مجال الاتصال الإداري وترشيد القرار التربوي .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع:

1. إبراهيم، درويش (2008): الادارة العامة في النظرية والممارسة، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب.
2. أبو إصبع، خليل صالح (2006): الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار المجدلأوي
لنشر والتوزيع، الاردن.
3. أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامة (2000): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية.
4. أبو سمرة، محمد (2008): الاتصال الإداري والإعلامي .عمان :دار أسامة لنشر
5. أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في القرن 21 ، القاهرة: دار الفكر العربي.
6. أحمد، أحمد إبراهيم (2006م)، إدارة الفصل الفعال، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،
ط1.
7. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسى، جمال الدين محمد (2005): السلوك التنظيمي: نظريات
ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
8. أسعد، وليد أحمد (2008): الإدارة التعليمية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع
9. إسماعيل، محمود حسن (2003): مبادئ علم الاتصال ونظرياته، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
10. أكرم، رضا (2000): كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال، دار التوزيع الاسلامية، بور سعيد،
القاهرة .

11. آل درعان، علي محمد سالم (2009): الادارة المدرسية الفاعلة، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

12. بله، عباس (2006): مبادئ الإدارة المدرسية، مكتبة الرشيد، الرياض.

13. بيوض، أحمد (1995): وسائل الاتصال والاعلام الجديدة، مجلة الفيصل، ع (227).

14. توفيق، جميل أحمد (2010): أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

15. توفيق، عبد الرحمن (2010): الاتصال الفعال، خبراء مراكز الخبرات المهنية للإدارة، بميك.

16. الجبر، زينب (2002): الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، ط1، مكتبة الفلاح للنشر

والتوزيع، الكويت

17. جمال الدين، سامي: (2004) الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة هوريس الدولية، الإسكندرية، القاهرة.

18. جودة، محفوظ أحمد (2009): العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، عمان: دار زهران.

19. الحريري، رافده (2010): فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، الأردن.

20. الحريري، رافده، جلال، محمود، إبراهيم محمد (2007): الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان

21. حريم، حسين (2004): السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

22. حريم، حسين (2006): مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الكندي.

23. حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2010): الإدارة التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1

24. حسن، عماد مكاوي: (2007) نظريات الإعلام، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط 1

25. حسن، هلال محمد (1996): مهارات الاتصال. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
26. حمود، خضير (2002): السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
27. ختام، إسماعيل (2006م): دليل المدراء في الإدارة المدرسية - دار التقدم العلمي.
28. خميس، محمد: (2003) منتجات تكنولوجيا التعليم، ط1 ، جامعة عين شمس، مصر.
29. الخميسي، السيد سلامة (2001): قراءات في الإدارة المدرسية، أسسها النظرية، وتطبيقاتها الميدانية والعملية، الاسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
30. خيري، خليل الجميلي (1997): الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ط 1، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
31. دليو، فضيل (2003): الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، ووسائله، القاهرة، دار الفجر للنشر والطباعة
32. دياب، اسماعيل محمد (2001): الادارة المدرسية دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
33. الراوي، حكمت احمد (1997) نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة. ط 1. عمان: دار المسيرة.
34. الزغلول، رافع نصير (2003): علم النفس المعرفي، ط1، دار المسيرة عمان، الأردن
35. سالم، العطاس محمد (2008): قراءات في - مال والتواصل في المنظمات الرسمية، الرياض، مكتبة الرشيد.
36. سلامة، عبد العظيم حسين (2005): ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية.
37. السيد، ليلى حسين وحسن، عماد مكاوي، (2009): الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر.
38. شمس الدين، محمد علي، والفقي، اسماعيل محمد (2007): السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية دار الفكر، عمان.
39. الصاعدي، ليلى (2007): التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، ط1، دار حامد، الاردن
40. الصحن، محمد فريد (2003): العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الاسكندرية، الدار الجامعية.

41. الصديقي، سلوى عثمان (2005): الاتصال والخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
42. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003): مفاهيم إدارية حديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
43. الطويل، هاني (2002): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط3، دار وائل للنشر، الأردن
44. عبود، حارث (2009): الاتصال التربوي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
45. العجمي، محمد (2000) الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة.
46. عدون، ناصر دادي (2004): الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، بدون دار نشر
47. العرفي، عبد الله، ومهدي، عباس(1996): مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا.
48. عريفج ، سامي ، (2001) : الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، والتوزيع، عمان .
49. العزاوي، خليل محمد (2006): إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة الطبعة الأولى، عمان
50. عطوي، جودت عزت (2014): الادارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها، النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
51. عطية، السيد عبد الحميد ومهدلي، محمد محمود (2003) : الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، ط1 ، المكتب .الجامعي الحديث، الاسكندرية.
52. عليان، ربحي والدبس، محمد عبد (1999) : وسال الاتصال وتكنولوجيا التعلم، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان .
53. العميان، محمود، (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٣، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
54. فاروق أبو زيد(2004): الإعلام والسلطة، دار عالم الكتب، بدون طبعة

55. الفاضل، محمد محمود (1967): أنماط الاتصال الاداري وعلاقتها بأساليب القيادة الادارية، الجامعة الاردنية، الاردن .
56. فرج، أحمد حافظ وحافظ، محمد صبري (2003) : إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب.
57. فرج، شعبان(2009): الاتصالات الإدارية.عمان: دار أسامه.
58. الفريجات، غالب (2000) : الإدارة والتخطيط التربوي، عمان.
59. الفضل، مؤيد عبد الحسين(2004) : نظريات اتخاذ القرار، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
60. فهمي، أميل (بدون سنة طبع): الاتصال التربوي. مكتبة الانجلو المصرية القاهرة.
61. القريوتي، محمد قاسم (2005) : السلوك التنظيمي، ط5 ، دار وائل للنشر، عمان.
62. قوته، محمد ودياب، عبد الحميد(2002): الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، عمان، دار وائل للطباعة والنشر،
63. كنعان ، نواف (2007): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 2
64. محمد، فتحي عبد الرسول (2008): الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة .
65. محمود، حسن كامل (2003) مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1
66. المرسي ، جمال الدين وإدريس، ثابت عبد الرحمن (2001) : السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية ، القاهرة .
67. مرسي، محمد منير (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب، القاهرة ، طبعة مزيدة .
68. المصري، أحمد محمد (2000) : الإدارة الحديثة : معلومات ، اتصالات ، اتخاذ القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .
69. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002م) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، السعودية ، الرياض ، ط1.
70. المغربي، كامل محمد (2004) : السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط3، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع .
71. منصور، هالة(2000) : الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .

72. نصر الله، عمر عبد الرحيم (2001) : مبادئ الاتصال التربوي والإنساني- ط1- دار وائل للنشر - عمان- الأردن .

73. النمر، سعود(2006) : الإدارة العامة الأسس والوظائف ، ط ٦ ، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية.

74. هجان ، علي حمزة (2006) : معوقات الاتصال الاداري في المدارس العامة، مكتبة الكعبان، الرياض .

75. ياغي، محمد عبد الفتاح (2010) : اتخاذ القرارات التنظيمية ، عمان ، دار وائل للنشر ، ط 2.

76. الين مادلين بيرلي، أنطوانيت، لوشا (2001) : لإنصات: فهم ما وراء الكلمات ، ترجمة : هالة صدقي، ط1، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة .

ثالثاً: الرسائل الجامعية:

77. إبراهيم، عدنان والقضاة، محمد (2006): دراسة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون، مجلة التربية الجزء الثاني، العدد 62، المنصورة ص(25-47)

78. أبو رحمة ، أمل محمد على (2012) : تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام اسلوب الهندرة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة .

79. أبو سبت ، صبري فايق (2005): تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .

80. الإداري، وهي دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة ، الأردن.

81. أسامه محمد سيد (2008) : الإدارة التعليمية بين الإدارة المركزية واللامركزية ، ط1 ، كفر الشيخ ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع .

82. البدر، بدر حمود ، والزومان عبد العزيز حمد (1997): ضبط استخدام الانترنت . لماذا؟ وكيف؟ المؤتمر الوطني الخامس عشر للحاسبات الالية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن وجمعية الحاسبات السعودية ، 17 - 19 / 10 / 1997م .

83. بركه، محمد أحمد سليمان (2008) : دور تكامل وظائف المشروع فى فعالية القرار الإداري بالشركات من منظور مدخل النظم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
84. حسن محمد حسان ، محمد حسنين العجمي (2006) : الإدارة التربوية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع
85. دروزة، أفنان (2003) : مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير ، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد(41) ، ص-5-6.
86. الذيابات، أحمد سليمان (2006) : مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال.
87. رحمة، عليان علي (2006): أثر الاتصال الإداري في تحقيق الكفاءة في أداء القوى البيعية بشركات الأغذية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
88. رعد، خلف عطية (2013) : جودة القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين والاختصاصيين، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 38، جامعة بغداد.
89. طبش، مصعب اسماعيل(2008): دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
90. عطوي جودت عزت (2010) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، ط4 ، عمان ، دار الثقافة
91. عمر الشيباني (1977) : المفهوم الحديث للإدارة التعليمية .
92. اللوزي، موسى (1999) :الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية، دراسة تحليلية ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد الخامس، الأردن.
93. محمد منير مرسي (1977) : الإدارة التعليمية .
94. محمد منير مرسي (1998) : خطط التعليم واقتصادياته ، عالم الكتب ، القاهرة .
95. مذكر، محمد دخيل الله (2006) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

96. مياس، محمود (2002): فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تطوير مهارات الاتصال لدى طلبة التعليم المهني الثانوي ضعيفي الاتصال في لواء الرمثا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

97. نزال، مي سامي (2009): العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح، فلسطين.

98. النصري، عثمان عبد الرحمن محمد فرح (2014): تقنيات الاتصال الإداري وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

99. هجان، علي حمزة (2006): " معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية " مكتبة العبيكان، الرياض .

رابعاً: المراجع الأجنبية:

100. Pedro Reyes & Douglas Hoyle (1992) Teachers' Satisfaction With Principals' Communication, The Journal of Educational Research **Volume 85, 1992**, Pages 163–168 | Published online: 15 Jul 2010

101. Thill , John V. and Bovee, Courtland L., (2005) Excellence in Business ,communication , ed 6, U S A : person prentice Hal

ملحق رقم (1)

قائمة أسماء محكمين الاستبانة

م	الاسم	الجامعة	الدرجة الوظيفية	التخصص
1	الطيب عبدالوهاب محمد	السودان للعلوم والتكنولوجيا	بروفيسور	اقتصاديات التعليم وتخطيط
2	نهى حسب الرسول	السودان للعلوم والتكنولوجيا	استاذ مشارك	علوم الاتصال
3	بانقا طه الزبير	الخرطوم	استاذ مساعد	إدارة تربوية
4	الزين الخليفة الخضر	الخرطوم	استاذ مساعد	إدارة تربوية
5	نفيسة عمر الطيب	بخت الرضا	استاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط تربوي
6	عمر إبراهيم رفاي	الزعيم الأزهرى	استاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس
7	أماني مختار عوض الله	الزعيم الأزهرى	استاذ مشارك	إدارة تربوية
8	زينب محمد إبراهيم كساب	جامعة الجزيرة	بروفيسور	إدارة تربوية ومناهج
9	محمد عامر جميل الغزلاني	الكلية التربوية المفتوحة - العراق	استاذ مشارك	إدارة تربوية
10	محمد الخامس المخلافي	جامعة صنعاء - اليمن	استاذ مشارك	إدارة تربوية
11	عمار السيد علي محمود	وزارة التربية والتعليم	استاذ مساعد	قياس وتقويم واحصاء تربوي

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها الأولى

السيد الدكتور /المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان:

" الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس الأساس بمحلية الخرطوم "

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة ، وبما أنكم من المختصين والمهتمين في هذا المجال ، يسر الباحث أن يضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجياً من سيادتكم التكرم بتحكيماها من حيث : مدى ملائمة وإنتماء الفقرة للمجال الذي تتدرج تحته .

شمول المجال الواحد ، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية و إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً .

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم السديدة الأثر الفاعل في إخراج الاستبانة بصورة ملائمة ، لذا أرجو إبداء آرائكم في كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك بوضع علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً والتلطف بتدوين ملاحظتكم (حذف ، إضافة ، تعديل ، دمج ، إعادة صياغة) على فقرات الاستبانة .

الباحث / إمام حبيب الله النور العطايا

ماجستير إدارة تربوية

تلفون 0913596536

أولاً : بيانات المحكم :

الاسم :

الدرجة الوظيفية :

التخصص :

الجامعة :

الإيميل :

ثانياً : أهداف البحث :

يهدف البحث إلى : -

(1) بيان واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس مرحلة الأساس ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي .

(2) إظهار مدى إمتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال الإداري التي تساعد في اتخاذ القرار التربوي .

(3) الكشف عن العلاقة بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس .

(4) التعرف على متطلبات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس مرحلة الأساس لاتخاذ القرار التربوي .

(5) إظهار معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الأساس التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي

ثالثاً : البيانات العامة

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الاجابة المناسبة .

1. النوع : ذكر () أنثي ()

2. المؤهل العلمي :

بكالوريوس () ماجستير () دبلوم عالي ()

دكتوراه ()

3. سنوات الخدمة : 1 - 5 () 6 - 10 ()

11 - 15 () 15 فأكثر ()

4. التدريب في مجال الإدارة التربوية :

غير مدرب () دورة واحدة ()

دورتين () أكثر من دورتين ()

											العاملين لتحقيق الأهداف .
											9/ وجود اتصال فاعل بين المدير والمعلمين
											10/ استخدام الخطابات للتواصل مع أولياء أمور التلاميذ .

المحور الثاني: المهارات التي يمتلكها مديري مدارس مرحلة الأساس :

التعديل	الفقرات					درجة التدرج					العبرة
	مدى الوضوح		مدى الانتماء للمجال		مدى الملائمة للغرض	لاوافق بشدة	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
	واضحة	غير واضحة	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة					المهارات التي يمتلكها مديري مدارس مرحلة الأساس تتمثل في الآتي :
											1/ يتميز المدير بمهارات قراءة تساهم في فهم دوره الإداري
											2/ يقرأ المدير ما يقدم إليه من كل العاملين بدقة.
											3/ يتميز المدير بمهارات كتابية تعبر ما يريد

												بوضوح.
												4/ يتميز المدير بمهارات تحدث تعبير عما يريد بوضوح
												5/ يستخدم نبرات الصوت المناسبة حسب الموضوع .
												6/ يستخدم المدير عبارات محددة مفهومة للعاملين .
												7/ المدير مستمع جيد عند طرح وجهات نظر المعلمين .
												8/ يتميز المدير بمهارات إنصات تسهل التفاهم مع العاملين معه
												9/ يشجع المدير الآخرين عندما

												يتحدثون معه.
												10/ يمتلك المدير مهارات إقناع العاملين لتنفيذ القرارات

المحور الثالث : طبيعة العلاقة بين الاتصال الاداري واتخاذ القرار

التعديل	الفقرات						درجة التدرج				العبرة	
	مدى الوضوح		مدى الانتماء للمجال		مدى الملائمة للغرض		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق		أوافق بشدة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة						تظهر العلاقة بين الاتصال الاداري واتخاذ القرار من خلال المساهمة في
												1/ توفير معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات في المدرسة في الوقت المناسب
												2/ توقيت اتخاذ القرار بأكثر سرعة
												3/ توفير معلومات تسهل تطبيق القرار .
												4/ قبول العاملين بالقرارات لتنفيذها
												5/ صناعة القرارات .
												6/ تكوين علاقات إنسانية سليمة

											8/ تشجيع اللامركزية الإدارية
											9/ المشاركة بين العاملين في اتخاذ القرار التربوي .
											10/ بناء علاقات إنسانية جيدة في العمل

المحور الخامس : معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي :

الفقرات				درجة التدرج					العبارة		
مدى الوضوح		مدى الانتماء للمجال		مدى الملائمة للغرض		لا اوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	من معوقات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار ما يلي :
غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة						
											1/ يميل المدير للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته
											2/ استخدام تعابير ولغة غير واضحة في الاتصال.
											3/ عدم قبول المدير لاختلاف وجهات النظر
											4/ سوء العلاقة التي تربط المدير والعاملين
											5/ سوء اختيار الوقت لعقد عملية الاتصال
											6/ الإفراط في طلب البيانات .

											7/عدم الإصغاء الجديمنق بالمدير
											8/ إهمال العاملين التقارير التي تتضمن تعليمات مهمة .
											9/ إهمال العاملين قراءة الاعلانات .
											10/ عدم كفاية أدوات الاتصال الإداري .

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

المعلمون والمعلمات الأفاضل ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد .

بين أيديكم استبانته استخدمها لجمع بيانات لدراسة بعنوان :

" الاتصال الإداري ودوره في اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس "

وذلك بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

أرجو كريم تفضلكم الاجابة على عبارات الاستبانة ، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي .

الباحث / إمام حبيب الله النور

ماجستير إدارة تربوية

أولاً : البيانات العامة

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الاجابة المناسبة .

5. الجنس : ذكر () أنثي ()
6. المؤهل العلمي :
بكالوريوس () ماجستير ()
دبلوم عالي () دكتوراه ()
7. سنوات الخدمة : 1 - 5 () 6 - 10 ()
11 - 15 () 15 فأكثر ()
8. التدريب في مجال الإدارة التربوية :
غير متدرب () دورة واحدة ()
دورتين () أكثر من دورتين ()

ثالثاً : محاور الاستبانة :

المحور الأول : يتسم واقع الاتصال الإداري لدى مديري مرحلة الأساس بالآتي :

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
1	يداوم بايصال المعلومة من المدير إلى العاملين بشكل مستمر .					
2	يعلم العاملين في المدرسة بالتعليمات الواردة من الإدارة التعليمية.					
3	يعقد اللقاءات الدورية مع العاملين لتبادل وجهات النظر .					
4	يهتم بدقة المعلومات على كل المستويات .					
5	يعد الرسالة الاتصالية بصورة واضحة .					
6	يتابع القرارات لتحقيق هدفها .					
7	يستخدم وسائل الاتصال الشفوي بصورة مستمرة					
8	ينظم جهود العاملين لتحقيق الأهداف .					
9	يوجد اتصال فاعل بين المدير والمعلمين .					
10	يستخدم الخطابات للتواصل مع أولياء أمور التلاميذ .					

المحور الثاني : من المهارات التي يمتلكها مديري مدارس مرحلة الأساس تتمثل في :

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
1	قراءة الواقع الإداري للمدرسه .					
2	قراءة ما يقدم إليه من كل العاملين بدقة					
3	مهارات كتابية تعبر ما يريد بوضوح .					
4	مهارة تحدث تعبر عما يريد بوضوح					
5	يستخدم نبرات الصوت المناسبة حسب الموضوع .					
6	يستخدم عبارات محددة و مفهومة للعاملين .					
7	الاستماع الجيد عند طرح وجهات نظر المعلمين					
8	مهارة إنصات تسهل التفاهم مع العاملين معه					
9	تشجيع الآخرين عندما يتحدثون معه .					
10	مهارة اقناع العاملين لتنفيذ القرارات					

المحور الثالث : تظهر طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار من خلال المساهمة في :

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا اوافق بشدة
1	توفير معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
2	توقيت اتخاذ القرار بأكثر سرعة .					
3	توفير معلومات تسهل تطبيق القرار .					
4	قبول العاملين بالقرارات لتنفيذها .					
5	صناعة القرارات التربوية .					
6	تكوين علاقات إنسانية سليمة .					
7	تحسين سير العمل لاتخاذ القرار التربوي .					
8	متابعة تنفيذ القرارات التربوية .					

المحور الرابع : من متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي ما يلي :

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا اوافق بشدة
1	وجود استراتيجية عامة بالمدرسة .					
2	وجود قنوات اتصال بين متخذ القرار والمنفذين له					
3	توفير المعلومات بالقدر الكافي لاتخاذ القرار التربوي .					
4	تفويضه مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرار التربوي					
5	تشجيع المناقشة مع المعلمين .					
6	الالتزام بالتوقيت المحدد لإجاز المطلوب من الأعمال					
7	تهيئة التسهيلات المادية لعمل الاتصال					
8	تشجيع اللامركزية الإدارية					
9	المشاركة بين العاملين في اتخاذ القرار التربوي					
10	بناء علاقات إنسانية جيدة في العمل					

المحور الخامس : من معوقات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي ما يلي :

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا اوافق بشدة
1	يميل المدير للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته					
2	استخدام تعابير و لغة غير واضحة في الاتصال.					
3	عدم قبول المدير لاختلاف وجهات النظر					
4	عدم التعاون بين المدير والعاملين					
5	سوء اختيار الوقت لعقد عملية الاتصال					
6	الإفراط في طلب البيانات .					
7	عدم الإصغاء الجيد من قبل المدير					
8	إهمال العاملين التقارير التي تتضمن تعليمات مهمة					
9	إهمال العاملين قراءة الاعلانات					
10	عدم كفاية أدوات الاتصال الإداري .					

ملحق رقم (4)

عدد المعلمين والمدارس بمحلية الخرطوم

بسم الله الرحمن الرحيم
محلية الخرطوم
الإدارة العامة للشئون التعليمية
إدارة الاستراتيجية والمعلومات

التاريخ: ٢٥/٩/٢٠١٩م

الباحث/ إمام حبيب الله النور العطايا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: عدد المعلمين والمدارس بالمحلية

عدد المعلمين	عدد المدارس
٢٧٢٧	١٨٢

والله ولي التوفيق



مبارك محمد العجب طه

مدير إدارة الاستراتيجية والمعلومات

محلية الخرطوم

٩/٢٥
٢٠١٩