

تأثير الإتصال الإداري على تحسين عملية إتخاذ القرارات التعليمية "  
"دراسة حاله على المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بمدينة جدة"

اسم الطالبة: راوية فضل عبدالقادر عبدالمانع

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٥٣٢٦

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله رب العالمين، والحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، نشهد أن لا إله إلا الله، وأن محمداً رسول الله، نشكر الله أن من علينا بفضله وهدانا لنكتب هذا البحث الذي سنضعه بين أيديكم، ففصلنا فيها تفصيلاً وبيننا أفضل الحلول والنتائج والطرق التي تفود لجعلها إيجابية أكثر من كونها سلبية، نسأل الله التوفيق والهداية لكل خير.

### الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى إدارة جامعة ميدأوشن والهيئة التدريسية وأخص بالذكر اليد التي جادت بكرمها وأمدتنا بعطائها فكانت الغذاء الذي احيا بحثي وأشرف على نموه فكل الشكر والتقدير

**للدكتورة: منى مصطفى العشري**

إهداء

## جدول المحتويات

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                |
| ٨  | 1.1 المقدمة.....                                         |
| ١٠ | 1.2 مشكلة البحث:.....                                    |
| ١٠ | ١, ٢, ١ الفجوات النظرية:.....                            |
| ١٠ | ١, ٢, ٢ الفجوات العملية:.....                            |
| ١١ | ١, ٣ أهمية البحث:.....                                   |
| ١١ | ١, ٣, ١ الأهمية النظرية:.....                            |
| ١١ | ١, ٣, ٢ الأهمية العلمية:.....                            |
| ١٢ | ١, ٤ أسئلة البحث:.....                                   |
| ١٢ | ١, ٥ أهداف البحث:.....                                   |
| ١٣ | ١, ٦ فرضيات البحث:.....                                  |
| ١٣ | 1.7 نموذج البحث:.....                                    |
|    | ١, ٨ منهجية البحث:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة. |
| ١٤ | 1.9 الدراسة الميدانية:.....                              |
| ١٥ | ١, ١٠ مخطط البحث:.....                                   |
| ١٦ | 2. الفصل الثاني: الإطار النظري.....                      |
| ١٧ | ٢, ١ المقدمة:.....                                       |
| ١٨ | ٢, ٢ المتغير الأول: الاتصال الإداري.....                 |
| ١٨ | 2.2.1 تعريفات الاتصال الإداري:.....                      |
| ١٨ | ٢, ٢, ٢ عناصر الاتصال:.....                              |
| ١٩ | ٢, ٢, ٣ أنواع الاتصال الإداري:.....                      |
| ٢١ | ٢, ٢, ٤ أهمية الاتصالات الإدارية:.....                   |
| ٢٢ | ٢, ٢, ٥ أساليب الاتصال الإداري:.....                     |
| ٢٢ | ٢, ٢, ٦ أهداف الاتصال الإداري:.....                      |
| ٢٣ | ٢, ٢, ٧ مهارات الاتصال الإداري:.....                     |
| ٢٤ | 2.3 المتغير الثاني: اتخاذ القرار.....                    |
| ٢٤ | ٢, ٣, ١ تعريفات عملية اتخاذ القرار:.....                 |
| ٢٤ | ٢, ٣, ٢ مميزات اتخاذ القرار:.....                        |
| ٢٥ | ٢, ٣, ٣ عناصر اتخاذ القرار:.....                         |
| ٢٥ | ٢, ٣, ٤ أنواع القرارات.....                              |
| ٢٥ | ٢, ٣, ٥ مراحل عملية اتخاذ القرار:.....                   |
| ٢٦ | ٢, ٣, ٦ مشكلات ومعوقات اتخاذ القرار:.....                |
| ٢٨ | ٢, ٤ العلاقة بين المتغير الأول والمتغير الثاني:.....     |

|          |                        |
|----------|------------------------|
| ٣٠ ..... | ٢,٥ الخاتمة:           |
| ٣٠ ..... | 2.5.1 الدراسات السابقة |
| ٣٨ ..... | ٢,٦ المراجع:           |
| ٤١ ..... | ٢,٧ الملاحق:           |

## قائمة الأشكال:

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|------------|---------|-----------|
|            |         |           |
|            |         |           |
|            |         |           |

## ١ . الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تتولى وزارة التربية والتعليم الاشراف على قطاع كبير من المدارس المختلفة على مستوى المملكة العربية السعودية، فهي تضع الخطط التعليمية لجميع مراحل التعليم العام للجنسين وتتابع عملية التنفيذ عن طريق مكاتب الاشراف التربوي والتي تعتبر أداة تطوير وتجويد الأداء التربوي لمنسوبي وزارة التربية والتعليم في المستوى الاجرائي والمتمثل في المدارس. ويُعد التعليم أحد أهم ركائز التنمية والتقدم في أي مجتمع، ولعبت المؤسسات التعليمية دورًا محوريًا في إعداد الأجيال القادمة وصقل مهاراتهم ومعارفهم. وتقع على عاتق الإدارة التعليمية مسؤولية اتخاذ القرارات التربوية السليمة التي تضمن سير العملية التعليمية بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة. ويُشكل الاتصال الإداري أحد أهم العوامل المؤثرة على كفاءة وفاعلية عمل الإدارة التعليمية، فهو يُعد عصب الحياة في أي منظمة، ووسيلة رئيسية لتبادل المعلومات والأفكار واتخاذ القرارات، والاتصال الإداري يعد عاملاً أساسيًا في عملية اتخاذ القرارات التعليمية، حيث يلعب دوراً حاسماً في تأثير القرارات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. يعتبر الاتصال الفعال بين القادة التعليميين وبين مختلف أفراد المؤسسة، سواء كانوا معلمين أو إداريين أو طلاب، عنصراً أساسياً في بناء بيئة تعليمية ملهمة وفعالة. وتأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرارات التعليمية يظهر من خلال تسهيل تدفق المعلومات والأفكار بين الفرق العاملة داخل المؤسسة، ويمكن للاتصال الفعال أن يزيد من فهم القادة التعليميين لأراء واحتياجات المعلمين والطلاب والآباء، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف التعليمية. علاوة على ذلك، يمكن للاتصال الإداري الجيد أن يعزز التفاهم بين جميع الأطراف المعنية، مما يساهم في بناء علاقات موجهة نحو التعاون والابتكار. وبهذه الطريقة، يمكن للاتصال الإداري أن يلعب دوراً كبيراً في تعزيز التطوير المؤسسي ورفع مستوى جودة التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية (د. أحمد، ٢٠٢٢). وتعد الإدارة نشاط قديم وجدت منذ ان وجد الانسان على سطح الأرض فحيثما يتطلب انجاز عمل ما تتضافر جهود عدة افراد، وهذا يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في سياسة الأمور، ويعتبر فردريك تايلور مؤسس حركة الإدارة التعليمية، حيث غرس مفهوم البحث العلمي في الإدارة وأبرز أهميتها كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية، بدلا من ان تكون خبرة شخصية مزاجية كما كانت سابقا. ان القيادة الملهمة هي طموح يصبوا إليه الكثيرون من قادة ومدراء المؤسسات ولا يصل إليه إلا القليل منهم، فالقائد الملهم يمتلك رؤية متعددة الاتجاهات يستطيع من خلالها أن يرى الماضي بعين ناقدة ويتعلم من التجارب السابقة الفاشلة والناجحة، ويعيش الحاضر بأدق تفاصيله ويبدع في مجاراته، ويستعد للمستقبل ويهيئ نفسه لخوض كل تحدياته والغموض الذي يحيط به، فالقادة الملهمون أصحاب الهمة والعزائم العالية والافكار الابداعية العظيمة يحترفون في صناعة الانجازات والنجاحات (البارودي ٢٠١٩).

ومع تطور العلوم أبرزها علم النفس وأبحاثه المختلفة في مجال الإدارة بغرض فهم السلوك الإنساني في المؤسسة التي ينتمي إليها، فدراسة ميوله المهنية، واتجاهاته نحو الوظيفة التي يشغل، ودوافعه نحو العمل، وأهم عنصر ألا وهو الاتصال بين افراد المؤسسة (بين المديرين والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، بين الآلة داخل المؤسسة والموظفين، بين ظروف العمل والإنتاج وغيرها من جملة من العلاقات المتواجدة داخل أي مؤسسة إنتاجية كانت او خدماتية). وتوفير البيئة الصحية الملائمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ويتم ذلك بتوفير الظروف التنظيمية التي تحقق الاستقرار (عطوي، ٢٠١٤). وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم بالمملكة بهدف تحسين العملية التعليمية من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل وعقد الاجتماعات، إلا أن هناك قصورًا في العملية التعليمية من خلال الحصول على نتائج متدنية للطلاب. وهكذا فإن القدرة على اتخاذ القرار علم وفن في آن واحد، حيث تتبع الأسلوب العلمي الموضوعي في مواجهة المواقف والمشكلات بالاستفادة من العلوم الإدارية والسلوكية والاجتماعية ونتائج البحوث التربوية، وتستعين بالطرق الإحصائية وأساليب تحليل المعلومات. وفي نفس الوقت هي عملية فنية بحاجة الى خبرات ناجحة ومهارات عملية في التواصل والاقناع واستخلاص النتائج والسمات الشخصية (البدر، ٢٠٠٢).

والتعليم هو أحد أهم الادوات والوسائل التي تستخدمها الدول والمنظمات كافة في عملية تطوير الموارد البشرية لديها، فهو الدافع الحقيقي لتقدم الامم والركيزة الاساسية في تطوير المجتمعات، وفي تنشئة الفرد، وأكدت العديد من الدراسات على أن العملية التعليمية هي العنصر المؤثر على عملية التنمية في أي دولة؛ فالدول التي تمكنت من تحقيق معدل عالي من التنمية والتطوير سواء من الناحية الاقتصادية أو التكنولوجية أو الاجتماعية والثقافية، كانت بوابة التعليم هي البوابة الاولى التي مرت منها هذه الدول خلال مشوارها في عملية التنمية والتطوير، وذلك بحسب ما أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في ذات الصدد، مثل دراسة (احمد ٢٠١٦)، ودراسة (حياتي ٢٠١٦)، ودراسة (بدير ٢٠١٨)، ودراسة (الكردي ٢٠١٨)، فالتعليم يخدم سياسات الدول، ويرسخ قيمها، ويعمل على تحقيق أهدافها، لذلك تعمل كافة الدول على تهيئة برامجها وتسخير كافة مواردها لخدمة العملية التعليمية وكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية، ويتضمن الاتصال الإداري تبادل المعلومات والأفكار بين جميع أطراف العملية التعليمية، مما يساعد على فهم الوضع الحالي وتحديد الاحتياجات وتحديد الأولويات. من خلال توجيه القوى والموارد نحو الأولويات الصحيحة، ويساعد الاتصال الإداري على تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر كفاءة. كما يسهم الاتصال الإداري في تعزيز الشفافية والثقة بين جميع الأطراف، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها بسلاسة. وما سنركز عليه في دراستنا هذه هو تحليل أثر الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات التعليمية، والعوامل التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على هذه العملية. سنركز على أهمية التفاهم والثقة بين الأطراف المختلفة، وكيفية استخدام الاتصال الإداري بشكل فعال لتوجيه القرارات نحو تحقيق النجاح والتطوير في المؤسسة التعليمية. نأمل من خلال هذه الدراسة العلمية أن يتم توجيه الاهتمام نحو أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء وتطوير العمليات التعليمية (Smith, 2018).

## ١,٢ مشكلة البحث:

تحليل تأثير الاتصال الإداري على تحسين عملية اتخاذ القرار وكيف يمكن ان يؤثر هذا التفاعل على تحسين جودة التعليم وأداء الطالب. بالرغم من الجهود العديدة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم في الفترات الاخيرة لتحسين العملية التعليمية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية والارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه قادة المدارس والمعلمين وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

الدور الحاسم للقادة التعليميين: يمكن دراسة السياق التعليمي وكيفية تأثير قادة المدارس والمسؤولين التعليميين على عملية اتخاذ القرارات التعليمية، وتستدعي هذه الفجوة البحث لاستكشاف كيفية توجيههم وتواصلهم مع أعضاء الهيئة التعليمية والطلاب.

تأثير عوامل الاتصال الإداري على جودة اتخاذ القرارات: من المهم دراسة كيف تؤثر عوامل الاتصال الإداري مثل وضوح الرسائل، والتواصل الفعال، والشفافية على جودة اتخاذ القرارات التعليمية يمكن استكشاف هذه الفجوة وتحليلها بدقة.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

يجب ان يتضمن البحث أيضا دراسة ردود الأفعال والتأثيرات الناتجة عن جودة الاتصال الإداري على العملية التعليمية وجودة الاتصال الإداري على العملية التعليمية، وكيف يمكن تحسين هذا الاتصال لتحسين تجربة التعلم للطلاب وتعزيز أداء المدرسة بشكل عام.

تعزيز ثقافة التواصل المفتوح: تشجيع الحوار البناء وتبادل الأفكار بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية.

وفقا لما سبق يجيب البحث على السؤال التالي:

كيف يؤثر الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار التعليمية؟

### ١,٣ أهمية البحث:

ان أهمية الدراسة تنبثق من كونها ستساهم في التعرف على قدرة تأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم. لذا فان الدراسة الحالية ستفيد (القادة التربويين، المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور).

### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

**اتخاذ قرارات تعليمية سليمة:** يُساعد التواصل الفعال بين مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة التعليمية (القادة التربويين، المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور) على جمع المعلومات وتقييمها بشكل دقيق، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعليمية أكثر استنارة وفعالية تُساهم في تحسين جودة التعليم.

**دعم التطوير والتغيير:** يُعدّ التواصل الفعال ضروريًا لضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية التطوير والتغيير، مما يؤدي إلى تبني ممارسات تعليمية جديدة وتحسين كفاءة المؤسسة التعليمية بشكل عام.

**حل النزاعات:** توفر مهارات التواصل الفعال أدوات فعّالة لحلّ النزاعات بشكل سلمي وبناء، مما يُحافظ على استقرار البيئة التعليمية ويُعزّز الشعور بالأمان لدى الطلاب.

### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

**برامج تدريبية:** يجب على المؤسسات التعليمية تقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات التواصل لدى جميع أعضاء المجتمع التعليمي.

**ورش عمل وندوات:** إقامة ورش عمل وندوات حول أفضل ممارسات التواصل في المجال التعليمي.

**عقد اجتماعات لحل المشكلات:** عقد اجتماعات مع جميع المعنيين لحلّ المشكلات المتعلقة بالتعليم.

**التواصل مع المؤسسات الأخرى:** التواصل مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة بالتعليم لتبادل الخبرات والمعلومات.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

**سؤال البحث الرئيسي:** كيف يؤثر الاتصال الإداري على تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية؟

- ١- كيف تؤثر مهارات الاتصال على تحديد المشكلة في المؤسسات التعليمية؟
- ٢- كيف تؤثر العوامل التنظيمية على جمع البيانات والمعلومات؟

#### ١,٥ أهداف البحث:

**الهدف الرئيسي:** دراسة تأثير الاتصال الإداري على تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية.

- ١- دراسة تأثير الآليات الفعالة لمهارات الاتصال على تحديد المشكلة.
- ٢- دراسة تأثير العوامل التنظيمية على جمع البيانات والمعلومات.

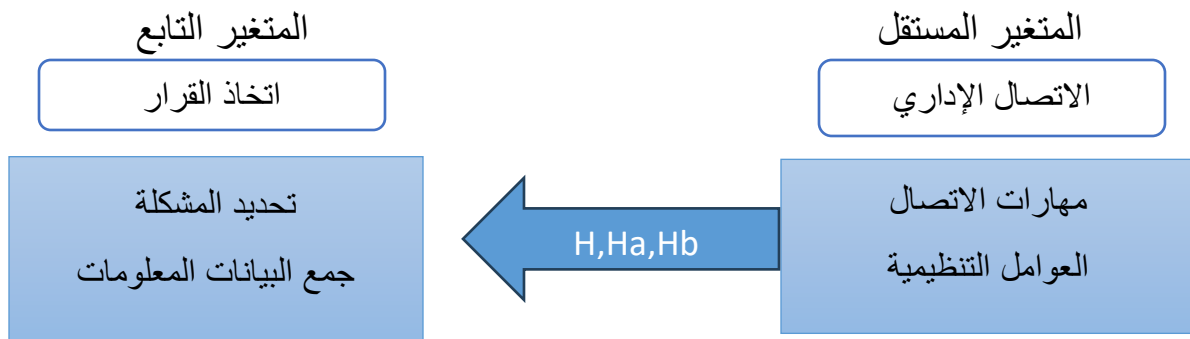
## ١,٦ فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية.

- ١- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين مهارات الاتصال وتحديد المشكلة.
- ٢- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين العوامل التنظيمية وجمع البيانات والمعلومات.

## ١,٧ نموذج البحث:

يوضح الشكل ادناه العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث:



النموذج المقترح للدراسة المصدر: الطالبة

## ٨,١ الدراسة الميدانية:

تقع - مدرسة بوابة المعرفة العالمية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية-، تقدم مدرسة بوابة المعرفة العالمية بجدة نموذجاً متميزاً في التعليم الحديث من خلال تدريس المنهج العالمي الأمريكي، المدعم بروح الثقافة الإسلامية، المتمسك بعادات وتقاليد المملكة العربية السعودية، من أجل إعداد جيل من الطلبة والطالبات، قادرين على التفاعل مع عصرهم، متمسكين بدينهم، راعين لثقافتهم متطلعين لتحقيق أعلى مستويات النجاح والتقدم بين ثقافات العالم المختلفة.

### الأنشطة

الأنشطة الثقافية والفنية: تهتم المدارس بتطوير القدرات الفنية للطلاب من خلال تنظيم فعاليات فنية ومهرجانات ثقافية مثل عروض الفنون والمسرحيات.

الأنشطة الرياضية: تقدم المدارس مجموعة متنوعة من الأنشطة الرياضية مثل كرة القدم، وكرة السلة، والسباحة، مما يساهم في تعزيز اللياقة البدنية ويشجع على التنافس الإيجابي.

الرحلات المدرسية: تُنظم الرحلات التعليمية للطلاب لتعزيز فهمهم للبيئة والثقافات المختلفة، وهي جزء أساسي في المنهج لدعم التعلم التجريبي.

الفعاليات الخاصة: تنظيم أيام مفتوحة واحتفالات تناسب المناسبات الوطنية والدينية، مما يعزز الانتماء ويقوي الروابط الاجتماعية بين الطلاب وأسرهم.

أنشطة الخدمة المجتمعية: تشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، مثل العمل التطوعي ومساعدة المجتمع، مما يعزز روح المسؤولية لدى الطلاب.

### الخدمات والمرافق

التعليم المتميز: توفير تعليم متميز عالي النوعية يغذي النمو العقلي والجسماني. المدرسة معتمدة من وزارة التعليم، وتستخدم نظم تعليم عالمية بما في ذلك المنهج الأمريكي، مما يضمن حصول الطلاب على تعليم عالي الجودة يتماشى مع المعايير العالمية.

المرشدين الأكاديميين: وجود طاقم متكامل من المستشارين لمساعدة الطلاب في مجالات التعليم والتوجيه الأكاديمي.

الدعم النفسي والاجتماعي: توفر خدمات الدعم النفسي لتقديم المساعدة للطلاب الذين قد يواجهون تحديات عقلية أو عاطفية.

تقدم المدرسة مرافق تعليمية حديثة مثل مختبرات للعلوم، ومكتبات، وقاعات رياضية، لتوفير بيئة تعليمية مناسبة.

التكنولوجيا في التعليم: تستخدم المدارس التكنولوجيا الحديثة في التعليم، مثل التعلم الإلكتروني والسبورات الذكية، لتعزيز تجربة التعلم.

## ٩, ١ مخطط البحث:

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة     |  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري           |  |
| الفصل الثالث: منهجية البحث            |  |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |  |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |  |

## ٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

## ٢,١ المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ان العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج إلى أن يفهم العاملين معا ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها. ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم. ولهذا سنحاول إعطاء نظرة عن الاتصالات الإدارية مفهومها وأهدافها وخصائصها وأنماطها واتجاهاتها. يعتبر الاتصال الإداري أحد العناصر الأساسية في تحسين عمليات اتخاذ القرارات التعليمية داخل المؤسسات التعليمية. فهو يساهم في تعزيز الفعالية والكفاءة للمؤسسات من خلال ضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وواضح بين الأفراد والفرق المختلفة. في ظل التغيرات السريعة التي تطرأ على بيئات العمل، يصبح من الضروري على القيادات التعليمية أن تعتمد على استراتيجيات اتصال فعالة تساهم في تعزيز جودة التعليم والمساهمة في اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة وتحليل سليم. وعملية اتخاذ القرار تشتمل على مجموعة من الخطوات، بدءاً من تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البيانات، وصياغة القرارات النهائية. تلعب الاتصالات دوراً في كل خطوة من هذه الخطوات، فبدون تدفق المعلومات الصحيحة لن تتمكن الإدارات من اتخاذ القرارات المناسبة التي تعود بالفائدة على المنظمة. وتشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين جودة الاتصالات وفاعلية اتخاذ القرارات، حيث تتسارع عملية اتخاذ القرار بوجود معلومات دقيقة وسريعة يعجل من عملية اتخاذ القرار، ويتحسن فهم الأهداف فبوضوح الاتصالات يساعد القادة والموظفين على فهم الأهداف التنظيمية، وبالتالي يمكنهم توجيه جهودهم بشكل أفضل، تعزز الثقة فالتواصل الفعال يساهم في بناء الثقة بين الأطراف المعنية، مما يمكنهم من التعاون بفعالية. يلخص بشكل نهائي أهمية الاتصال الإداري كعامل محوري في المنظمات، حيث يتداخل الاتصال مع جميع عناصر الإدارة الأخرى لضمان تحقيق الأهداف وتنسيق الجهود بين الموظفين. ومن هذا المنطلق كانت بداية الدراسة الحالية التي كان هدفها تسليط الضوء على بعض مهارات الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية باعتبارها عاملاً مهماً في تسيير المؤسسة التربوية وتحسين الأداء.

## ٢,٢ المتغير الأول: الاتصال الإداري

نظرا لتزايد الارتباطات والتعاملات بين المديرين والعاملين داخل المؤسسة كان لابد من التعرف على مفهوم الاتصال الإداري الذي يعد امرًا مهمًا في نجاح العملية الاتصالية، وتدقق المعلومات من وإلى المدراء والموظفين. قد وضع الباحثون والمختصون في علوم العالم والاتصال تعريفات عديدة للاتصال، عكست أهمية الاتصال ودوره في الحياة المتنوعة، باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في كل تحركاته سواء في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة، وسواء استخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي.

### ٢,٢,١ تعريفات الاتصال الإداري:

فقد عرفت عملية الاتصال بأنها: عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية. وكذلك قد عرفها (باشري وآخرون).

العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يميله الوضع القائم (عرجة، ٢٠١٠).

وتعرف عملية الاتصال أيضا بأنها نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم (Subhi, 2005).

وهو عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء من شخص لآخر في المؤسسة وذلك بطريقة مفهومة وواضحة، فهو عملية ضرورية في أي نشاط إداري يتمكن من خلاله كل مسؤول أو قائد بإيصال تعليماته وطريقة العمل، كما يمكن الموظفين من الاطلاع على أي جديد يخص العمل ورفع مختلف مشاكلهم وانشغالاتهم (قرعش، لعرباوي، ٢٠٢٢).

ومما سبق نقول ان الاتصال الإداري يمثل الطريقة التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والتوجيهات داخل المؤسسة أو الجهة الإدارية، وهذا النوع من الاتصال يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وسهولة، ويعتبر جزءًا أساسيًا من عملية الإدارة، وهو يساعد الاتصال الإداري في تنظيم سير العمل وتنسيق الجهود بين الأقسام والموظفين، ويوجه الجميع نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال ومتناسق.

### ٢,٢,٢ عناصر الاتصال:

تتمثل عناصر التواصل عناصر أساسية :

أولاً: المرسل هو الشخص/الجهة التي تحاول توصيل رسالة إلى طرف آخر ويكون هدف الرسالة أن يفعل أو يفهم شيئاً معيناً.

ثانياً: المتلقي هو مستلم الرسالة ويجب عليه ترجمة الكلمات إلى أفكار ومعالجتها وتحديد كيفية الرد على المرسل.

ثالثاً: الرسالة تتميز الرسالة الفعالة بالتالي يوجد فيها تطابق ما بين الكلمات والمعاني.

رابعاً: القناة الوسيطة التي يستخدمها المرسل لإرسال الرسالة الى المتلقي، ويعود اختيار القناة المناسبة إلى طبيعة الرسالة المراد إرسالها.

خامساً: ردود الفعل هي عملية تحديد ما إذا تم استلام الرسالة على نحو صحيح، ويمكن ان تكون من طرف المرسل او المتلقي.

سادساً: السياق يجب اخذ بعين الاعتبار عوامل المنظومة البيئية كالعوامل الثقافية على سبيل المثال.

### ٢,٢,٣ أنواع الاتصال الإداري :

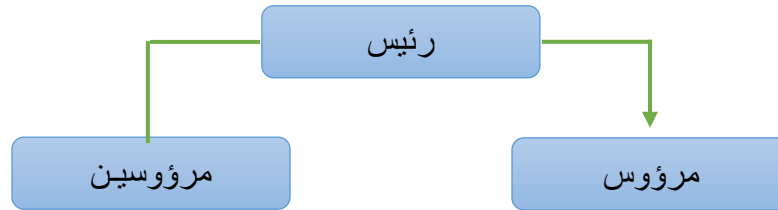
ينقسم الاتصال الإداري الى نوعين رئيسيين (الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي):

**الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة وأن تكون هذه القنوات والطرق لها فعالية وأهمية، أيضا يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة. أي ألا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك (بلخيري، ٢٠١٧).

وهذا النوع من الاتصالات يسير في الاتجاهات التالية :

**الاتصال النازل:** يأخذ الاتصال العمودي شكل نازل، ويعرف بالاتصال النازل. ويتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم الأدنى للمستويات الإدارية.

الشكل ١. يمثل الاتصال النازل



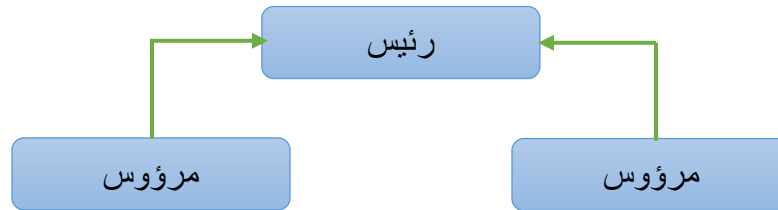
المصدر: من اعداد الباحثين

ويتمثل الاتصال النازل فيما يلي:

- الأوامر، التعليمات الخاصة والمرتبطة بالعمل.
- معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
- معلومات حول الإجراءات والقوانين الداخلية.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المروؤوسين.

**الاتصال الصاعد:** على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات الهرمية.

الشكل ٢. يمثل الاتصال الصاعد



المصدر: من اعداد الباحثين

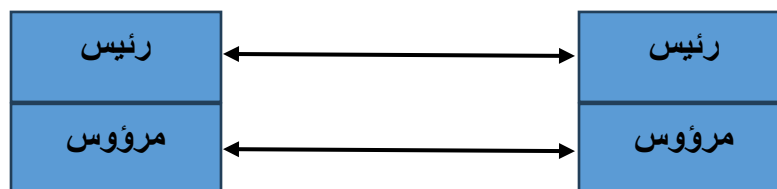
ويتجسد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير.
- تقديم الشكاوى والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون
- يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل
- طلب توضيحات واستفسارات حول العمل (شوشة ودلاسي، ٢٠١٨).

**الاتصال العمودي:** ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل.

**الاتصال الأفقي:** يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، ولا يخفى بطبيعة الحال ما للتنظيم من أهمية في نشاط المنظمة، وإلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل، فإن زملاء العمل يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي، وخاصة في المؤسسات التي سودها التسلسل الذي تؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذا الأخير مصدراً من مصادر القوة والسلطة، وغالباً ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة (بالخيري، ٢٠١٥).

الشكل ٣. يمثل الاتصال الصاعد



المصدر: من اعداد الباحثين

**الاتصال المائل:** وهي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرووسين لا يتبعونهم بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع لاختصار قنوات الاتصال (مبروك، ٢٠١٣).

**الاتصال غير الرسمي:** في هذا النوع من الاتصالات لا توجد إجراءات وقواعد محدودة تشكل الاتصالات، ولكن الاتصال يتم بين الأفراد وبطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الاتصال. يساعد استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة ويعمل الأعضاء على احتجاز وتشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم وللقادة. هو كذلك الاتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي ويعرف هذا النوع من الاتصالات بأنها تلك التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال فهي أسلوب غير رسمي (عواج، ٢٠١٩).

#### ٢,٢,٤ أهمية الاتصالات الإدارية:

- التنفيذ الكفاء للعمل: أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.
- تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.
- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العالمين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.
- تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
- توفير معلومات متكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.
- تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.
- الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.
- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: أن جود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

## ٢,٢,٥ أساليب الاتصال الإداري:

أسلوب الاتصال الكتابي: يتم الاتصال الكتابي عندما يستخدم أفراد المؤسسة الكلام المكتوب، مثل الرسائل والتقارير والمذكرات سواء عبر الفاكس أو البرقيات أو من خلال وسائل التواصل الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني ورسائل الهاتف النقال يعد هذا الأسلوب فعال لتوثيق المعلومات وتحديد التفاصيل بدقة مما يعزز التواصل والتفاهم داخل الهيكل التنظيمي.

**أسلوب الاتصال الشفوي:** هو الأسلوب الذي ينقل المعلومات، بين المرسل والمستقبل عبر الكلام المسموع، ويتميز بسهولة وسير التفاعل، مما يسمح بالتبادل الحي للأفكار. ويظهر هذا الأسلوب فعالية خاصة في المحادثات حيث يلبي الحاجة إلى التواصل الفوري.

**أسلوب الاتصال التصوري:** هو أسلوب يعتمد على استخدام الصور والرسوم التوضيحية لنقل المعلومات والأفكار. يتضمن ذلك استخدام الرسوم البيانية، والرسوم التوضيحية ووسائل بصرية أخرى لتسهيل فهم المحتوى، هذا الأسلوب يعزز التواصل من خلال تقديم المعلومات بشكل بصري وجذاب مما يسهم ف فهم أفضل وتوضيح الأفكار.

## ٢,٢,٦ أهداف الاتصال الإداري:

لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المؤسسة دون عملية اتصال. فهو العامل الأساسي في تحقيق أهدافها. ومن بين أهدافه نذكر العناصر التالية:

- توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة أو نقصان.
- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
- التصحيح لأخطاء الموظفين.
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين.
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة.
- كما يؤدي الاتصال الإداري مجموعة من المهام التي تساعد في تحقيق مجموعة من الأهداف بغرض ضمان أداء الوظائف الإدارية بنجاح ويمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى :
- **هدف تعليمي تثقيفي:** بمعنى اكتساب مهارات جديدة ومفاهيم تتماشى مع التغيرات والتطورات.
- **هدف اجتماعي:** يعتبر الاتصال الداخلي فرصة لزيادة الاحتكاك بين الأفراد لخلق درجة من التفاعل فيما بينهم ومنه تعميق الترابط الاجتماعي بينهم.
- **هدف توجيهي:** بمعنى تكوين اتجاهات فكرية يراها المجتمع صالحة لتحقيق أهدافه أو تعديل اتجاهات فكرية قديمة أو تثبيتها.
- **هدف تنظيمي:** يتمثل في تحسين سير العمل من خلال دعم التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وتوجيه سلوكياتهم (بشاني، ٢٠١٩).

## ٢,٢,٧ مهارات الاتصال الإداري:

وتعني مهارة الاتصال القدرة على استخدام المعلومات بفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر ومن المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال: مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الإنصات، مهارة الإقناع، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، نتطرق لها بالتفصيل فيما يلي: (بلخيري وجابري، ٢٠١٤)

**مهارة التحدث:** التحدث مهارة أساسية وضرورية للاتصال، وتعني القدرة على اخراج الأفكار والمعاني من عالمها غير المنطوق إلى العالم المنطوق، وتوفر بذلك للفرد وسيلة ممتازة للظهور والخروج من حالة الاغفال. ومهارة التحدث تعني أكثر من مجرد تناول الكلام، إذ تتطلب مهارات فرعية منها سلامة النطق، ولباقة التعبير، وحضور البديهة، والاستجابة السريعة، وتنسيق الأفكار وترتيبها، واستخدام الحركات المصاحبة للحديث بحيث تكون ملائمة لمعاني الكلمات والجمل. وتتوقف فعالية التحدث على الطريقة التي يتبعها المرسل في الحديث، وتعكس بدورها الكثير من جوانب شخصية المتحدث، حيث يظهر من حديثه إن كان متوترا أو هادئا، عارفا بالموضوع أو جاهلا بأغلب حيثياته.

**مهارة الكتابة:** ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك. وتحدد مزايا مهارة الكتابة فيما يلي: سهولة التدوين والتوثيق، إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل، إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها، إتاحة وقت كافٍ للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكنه من الإجابة عنها بوضوح وتأن (فتحي، ٢٠١٧).

**مهارة الإنصات:** هي حسن الاستماع إلى المتكلم والإنصات والتركيز في الحديث، وكذلك الاستماع إلى الرسائل اللفظية وغير اللفظية (حركات الجسد) للوصول إلى المعنى المطلوب، والاستجابة بشكل مناسب لرسالة المتحدث أو المتلقي. فالاستماع من العمليات العقلية معقدة، وليس عملية سهلة كما يظن بعضهم ويقتصر الاستماع على تلقي الشخص للحديث من قبل المرسل (البسكري، ٢٠١٩).

**مهارة الإقناع:** الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم. فالإقناع عملية يهدف منها جعل طرف آخر يقبل رأي معين أو فكرة معينة أو يقوم بعمل معين. والإقناع إحدى المهارات اللازمة لأي فرد، وتعتمد بالأساس على مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاجتماعات وجلسات التفاوض وبرامج التوعية والإرشاد والحديث مع القيادات والمسؤولين (محمد، ٢٠٠٩).

**مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:** المقصود ليس اختيار الوسيلة وإنما المهارة في استخدام هذه الوسيلة فعلى سبيل المثال عند اجراء مقابلة مع الرئيس في العمل يجب مراعاة: الهدف من المقابلة / خصائص المستقبل/ الصوت الهادئ/ إحالة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة (الانتباه والتركيز بالوقت المحدد للمقابلة) (بلخيري وجابري، ٢٠١٤).

### ٢,٣ المتغير الثاني: اتخاذ القرار

نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من علماء الاجتماع والادارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء أن هناك معنى واضح لاتخاذ القرار في وجود البدائل واختيار أنسبها.

#### ٢,٣,١ تعريفات عملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى الى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة، على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار، في سبيل الوصول لاختيار القرار الأنسب والأفضل. ويتفق الباحثون والممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على: "اختيار لبديل واحد من بين بديلين على الأقل"

ويعتبر اتخاذ القرار بانه العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم (حسين، ٢٠٠٥).

كما تعد عملية اتخاذ القرارات الادارية عملية لاختيار بديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة (حسين، ٢٠١١).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه. فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته (Harrison, 1999).

وأن عملية اتخاذ القرارات من التحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية وعلى مختلف المستويات، فهي عملية تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالجمال التنظيمي فحسب، وانما تخرج عنه لتأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة به، والضغط الاجتماعية والقوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها (حسبو، ١٩٩٢).

#### ٢,٣,٢ مميزات اتخاذ القرار:

عبارة عن نشاط إنساني يستدعي التفكير المنظم والواعي، كما يوضح بأن عملية اتخاذ القرارات تتميز بأنها:

- تستثمر الخبرة والمعلومات المتراكمة ولا تنطلق فجأة من دون مقدمات.
- تتم في تنظيم حقيقي ولمواجهة مواقف ومشكلات ملموسة.
- لا تتوقف على قدرات متخذ القرار.
- نتائج ومحصلة تفاعل متخذ القرار مع غيره من الرؤوسيين.
- توجد في مناخ تتوفر فيه المعلومات وامكانيات البحث والتحري وحرية التفكير.
- كما أشار إلى أن المناخ داخل المدرسة ممكن أن يكون مشجعاً ودافعاً أو مانعاً ومحبطاً لأنه يتأثر بعوامل عدة منها عوامل تنظيمية مثل السياسات والقواعد والنظم والإجراءات، فينعكس ذلك على عواقب القرار وسلوك الأفراد في أنشطتهم الرسمية وغير الرسمية.

### ٢,٣,٣ عناصر اتخاذ القرار:

عناصر اتخاذ القرار التي يجب دراستها حتى يكون القرار المتخذ سليم وصحيح:

- **الهدف:** لابد من وجود هدف معين لاتخاذ القرار، كلما كان الهدف المراد تحقيقه واضحاً، كان القرار المتخذ سليماً.

- **الدافع:** يتخذ القرار إذا كان وراءه دافعاً لتحقيق هدف معين.

- **التنبؤ:** لابد من القدرة على توقع ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرارات معينة.

- **البدائل:** وجود بدائل وحلول متعددة أمام الإداري لحل مشكلة ما، فيقوم باختيار الأنسب في نظره لتحقيق هدفه.

- **القيود:** يواجه متخذ القرار قيود عدة الا وهي درجة التأكد من المردود، درجة المخاطرة، الخبرة، مصادر التمويل، ومدة تنفيذ القرار حتى يكون القرار صحيحاً وسليماً.

فالقرار الإداري السليم والفعال يمتاز بقابلية التنفيذ دون معوقات، ويكون مرحباً به ومقبولاً من قبل المعنيين، وأن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

### ٢,٣,٤ أنواع القرارات

وتصنف القرارات في المؤسسة إلى عدة أنواع حيث نجد:

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

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

### ٢,٣,٥ مراحل عملية اتخاذ القرار:

يمكن تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- **مرحلة البحث والاستطلاع:** إن من أهم الأمور التي يجب على مدير المدرسة القيام بها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

- **مرحلة التصميم:** عبارته عن مرحلة استكشاف بدائل مختلفة تتناسب وطبيعة المشكلة أو الموقف المراد حله.

- **مرحلة الاختيار:** تتم عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة وفقاً لمعايير يستند إليها المدير في عملية الاختيار.

- **مرحلة التنفيذ:** إن الحاجة لضمان فاعلية القرار توجب اختيار الوقت المناسب لإعلانه، وذلك حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج. وبعد عملية التطبيق، يقوم المدير بتقويم النتائج لتحديد درجة فعاليته ومدى نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

### ٢,٣,٦ مشكلات ومعوقات اتخاذ القرار:

يواجه المدير في الدول النامية معوقات أثناء عملية اتخاذ القرار كالمشكلات والمعوقات الإدارية، والمشكلات والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية ذات الصلة بعبء المعلومات الإلكترونية وأثرها على اتخاذ القرار في المدارس لدى المديرين.

### المشكلات والمعوقات الإدارية:

من أهم هذه المعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرارات ما يلي :

**الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:** إن وجود مستويات إدارية داخل المنظمة أي تشتت الفروع والأقسام ووحدات التنظيم الواحد، والتكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية، ووجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية من المعوقات المتعلقة بالوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية. حيث يؤدي ذلك إلى صعوبة في أحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة وبالتالي يؤدي إلى إعاقة تعثر استلام البيانات والمعلومات من قبل مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب (جلدة، ٢٠٠٩).

**عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:** إن سلامة وفعالية القرارات الإدارية لها صلة بالدرجة الأولى بعبء المعلومات الإلكترونية، ونظم المعلومات الإدارية الخاصة بجمع المعلومات الصحيحة، الدقيقة، والكافية لاتخاذ القرارات السليمة. إن النقص في الكفاءات والكوادر القيادية نتيجة هجرة هذه الكفاءات قد ساهم وبشكل كبير في ازدياد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، وهو ما يسمى بالعبء الشخصي. فلا بد من الإشارة هنا إلى أن عبء المعلومات الإلكترونية بأنواعه سواء كان عبء تنظيمي أو عبء تكنولوجي أو عبء شخصي له أثر كبير على عملية اتخاذ القرار لدى الإداريين (جلدة، ٢٠٠٩). المعلومات هي عبارة عن بيانات معالجة، حيث أصبحت ذات قيمة ومعنى بعد أن تم تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل مفيد لتداولها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية وغير رسمية داخل المنظمة لتحقيق أغراض عدة مثل عمليات الاتصال واتخاذ القرارات (الغرباوي، ٢٠٠٦) ويحتاج الإداريون إلى المعلومات بشكل أساسي من أجل اتخاذ العديد من القرارات. وقد أشار (قنديلجي والجنابي، ٢٠٠٧) إلى أن المؤسسات التعليمية هي أول من تبنت تطبيق نظم المعلومات الإدارية، فكان هناك تحول ملموس خلال العقود الأخيرة من النظم التقليدية إلى نظم جديدة تمكن الإداريون من القيام بأعمالهم بشكل أفضل وأكثر دقة.

**عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في الإدارة:** من الصعوبات التي تواجه الأقسام الإدارية في الدول النامية هي عدم الاستفادة من العلم والتكنولوجيا والثورة التكنولوجية التي تشهدها الدول المتقدمة، وبالتالي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وهو ما يسمى بالعبء التكنولوجي (كنعان، ٢٠٠٧).

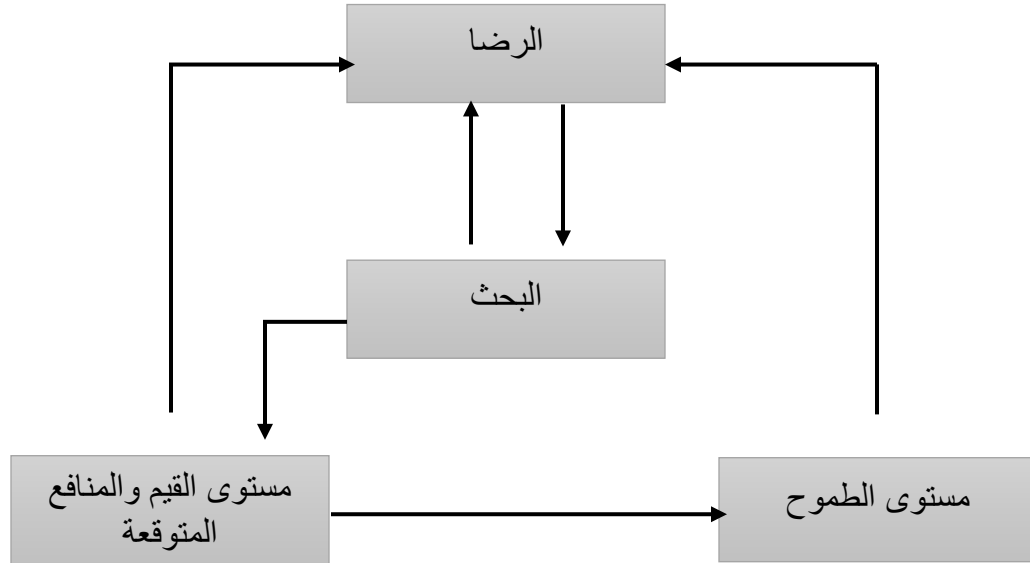
### المشكلات والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

إن عجز القيادات الإدارية على حل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار فعلى سبيل المثال: إن

النقص في الكفاءات والكوادر القيادية نتيجة هجرة هذه الكفاءات قد ساهم وبشكل كبير في ازدياد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، وهو ما يسمى بالعبء الشخصي. فالبد من الإشارة هنا إلى أن عبء المعلومات الإلكترونية بأنواعه سواء كان عبء تنظيمي أو عبء تكنولوجي أو عبء شخصي له أثر كبير على عملية اتخاذ القرار لدى الإداريين (جلدة، ٢٠٠٩).

عدم توفر الكوادر القيادية التي تتميز بالكفاءة: إن النقص في الكفاءات والكوادر القيادية نتيجة هجرة هذه الكفاءات قد ساهم وبشكل كبير في ازدياد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، وهو ما يسمى بالعبء الشخصي. فلا بد من الإشارة هنا إلى أن عبء المعلومات الإلكترونية بأنواعه سواء كان عبء تنظيمي أو عبء تكنولوجي أو عبء شخصي له أثر كبير على عملية اتخاذ القرار لدى الإداريين (جلدة، ٢٠٠٩).

الشكل ٤: نموذج Simon و March في اتخاذ القرارات



المصدر: محمد عبدالفتاح ياغي، (٢٠١٠).

#### ٢,٤ العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني:

صنع واتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بأخر فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما، والاتصال ضروري لبقاء المؤسسة واستمراريتها، كما أن له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أو لا يتم في الوقت المناسب قد يكون القرار المتخذ غير مناسباً، إلى جانب ذلك يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات كذلك على مدى توصيل القرار المتخذ إلى المعنيين بتنفيذه. يرى البعض ان عملية الاتصال أشبه بالدورة الدموية في حياة الكائن البيولوجي من زاوية الدور الذي يقوم به الاتصال في التأثير على سلوك الافراد والموظفين داخل التنظيم، إذ يقوي الروح المعنوية، والشعور بالانتماء إلى الجماعة والاندماج فيها حيث يساعد الاتصال الرئيس الإداري على توجيه الأفراد إلى أهداف المؤسسة، وشرح برامج العمل لهم، ومختلف الأساليب الضرورية للقيام بالأعمال المسندة إليهم، وهو بذلك يتعرف على الصعوبات التي تعترضهم، وبالتالي يسهل عليه حل المشاكل في وقتها. يشكل الاتصال أحد المداخل الرئيسية لعملية صنع القرار وترشيده، وبالتالي فهو ضمان استقرار المؤسسة وتطورها، وهو الشرط أو الحلقة المفقودة في كثير من المؤسسات (سريز، ٢٠١٢).

إن علاقة الاتصال باتخاذ القرار تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على كوارها وتصرفاتهم وسلوكهم. إن المطالبة التي يحملها نظام الاتصال من البيئة الاجتماعية والاقتصادية السياسية المحلية منها والولية تشكل منطلقا رئيسيا لعملية صنع القرار على أي مستوى من مستويات التنظيم، لذا فإن نظام الاتصال يلقي على عاتقه مسؤولية نقل المعلومات بالشكل الصحيح. كما يحقق الاتصال الجيد مزايا كثرية للقائد الإداري التربوي الناجح، فعدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومروؤوسيه جعلته يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التعرف على نبض مروؤوسيه وردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، ولا يمكنه أيضا التعرف على مشاكلهم وشكواهم، فالالاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والمتمثلة فيما يلي:

- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة.

- جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته.

- تمكن القائد الإداري من التأثير في مروؤوسيه (عبادي، ٢٠١٨).

#### المشكلات التي تعوق عملية فاعلية الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار

أبرزت الأبحاث أن هناك مشكلات متعددة يمكن أن تعيق فاعلية الاتصال الإداري، مثل:

- ضعف الاستجابة للمعلومات الضرورية.

- انخفاض مستوى التعاون بين الأطراف المعنية.

- غياب صلاحيات المعلمين والمشاركين في صنع القرار يمكن أن يؤدي إلى تهميش أصواتهم وبالتالي يؤثر على جودة القرارات المتخذة.

- وتتضح العلاقة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية في النقاط التالية:
- **تسهيل تدفق المعلومات:** يساهم الاتصال الإداري في توفير المعلومات الضرورية لصانعي القرار، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة وموثوقة. فعندما تكون المعلومات متاحة وسريعة الانتقال، تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية.
  - **تأثير العلاقات الإنسانية:** العلاقة الجيدة بين أعضاء الهيئة التعليمية، المبنية على الاتصال الفعال، تعزز من تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات. إذ إن الأفراد الذين يشعرون بالاحترام والتقدير يكونون أكثر استعدادًا للتعاون والمشاركة في القرارات.
  - **الوصول إلى الإجماع:** يسهل الاتصال الجيد من الوصول إلى إجماع بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، مما يساهم في اتخاذ القرارات بشكل جماعي. من خلال المناقشات المفتوحة، يمكن للأطراف المختلفة التعبير عن وجهات نظرها، مما يزيد من فرص التوصل إلى حل متفق عليه.
  - **تحسين مستوى التحفيز:** إن وجود اتصال معزز داخل المؤسسة التعليمية يدعم ويحفز المعلمين والموظفين، مما يزيد من التزامهم بالقرارات المتخذة ويضمن تنفيذها بشكل أكثر فعالية.
  - **إدارة الأزمات بشكل أكثر كفاءة:** في حالات الأزمات، يسهل الاتصال الجيد من تدفق المعلومات والتوجيهات، مما يساعد في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة للتعامل مع الموقف.

#### جدول يوضح العلاقة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية:

| البند            | التفاصيل                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| موضوع الدراسة    | علاقة الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية                                                                                                                                                                                                                                                |
| الأهمية          | الاتصال الإداري الفعال يلعب دورًا حيويًا في تعزيز جودة القرارات التعليمية، مما يساهم في تحسين الأداء التعليمي.                                                                                                                                                                                       |
| العناصر الرئيسية | <b>الاتصال الإداري:</b> يشمل تبادل المعلومات، المتطلبات، التعليمات، وردود الأفعال بين الإداريين والمعلمين.<br><b>اتخاذ القرار:</b> العملية التي تتضمن اختيار البديل الأنسب من بين الخيارات المتاحة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف التعليمية.                                                           |
| العلاقة          | الاتصال الإداري يوفر معلومات دقيقة وموثوقة تدعم عملية اتخاذ القرار. الاتصال يعزز التفاعل بين الفرق التعليمية، مما يتيح للأطراف المعنية التعبير عن آرائهم، مما يؤدي إلى قرارات مستندة إلى تغذية راجعة شاملة اتخاذ قرارات فعالة يتطلب مهارات اتصال قوية لضمان أن يتم فهم الأهداف والمستجدات بشكل صحيح. |
| المعوقات         | ضعف الاتصال الفعال قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة أو غير مدروسة عدم توافر التقنيات الحديثة وضعف مهارات التواصل تؤدي إلى معوقات في عملية اتخاذ القرار.                                                                                                                                           |
| التوصيات         | تحسين وتقوية مهارات الاتصال الإداري بين المعلمين والإدارة الاستثمار في وسائل الاتصال الحديثة لتعزيز فعالية القرارات التعليمية. تنظيم ورش عمل تدريبية لتعزيز مفهوم الاتصال الفعال لدى أعضاء الهيئة التعليمية.                                                                                         |

## ٢,٥ الخاتمة:

لقد اهتمت هذه الدراسة بكيفية مساهمة مهارات الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات التعليمية في المؤسسة التربوية بهدف الوقوف على أهمية مهارات الاتصال في العملية الإدارية فمهارات الاتصال تؤدي دورا مهم في تحقيق التناسق التنظيمي داخل المؤسسة التربوية. فعلى كل مؤسسة تربوية أن تعمل جاهدة على مساعدة موظفيها على اتقان مهارات الاتصال الإداري من خلال عمليات التكوين المستمرة والمتابعة. والاهتمام بكل ما من شأنه أن يعيق عملية الاتصال فيها. إن مهارة اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة ومهارة التحدث بالإضافة إلى مهارة الاقناع تعتبر من المهارات الأساسية التي يجب أن يكتسبها موظفي المؤسسة التربوية في حياتهم المهنية لما لها من نتائج تنعكس إيجابا على اتخاذ القرارات التعليمية وتحقيق الأهداف المستمرة التي من أجلها وجدت المؤسسة التربوية.

### ٢,٥,١ الدراسات السابقة

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

**هزير وآخرون (٢٠١٩)** وهدفت إلى معرفة أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات في القطاع الفندقي في مدينة عدن، وكشفت النتائج أن وسائل الاتصال تؤثر بشكل مباشر على فاعلية القرارات الإدارية، وأكدت الدراسة على ضرورة اهتمام القائمين على المنشآت الفندقية بالاتصالات الإدارية لرفع فاعلية القرارات.

**أما دراسة حليلة والأمين (٢٠١٩)** هدفت إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسات التربوية بولاية مستغانم. وقد توصلت الدراسة إلى أن أنماط الاتصال التنظيمي تساعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتساعد في اتخاذ القرار الرشيد الصحيح.

**ولقد توصلت دراسة هارون ومالك (٢٠١٨)** إلى أن الاتصالات لها أربع تأثيرات بارزة في نطاق الأداء الإداري الفعال. أولها، التأثير في صنع القرارات الإدارية، وذلك من خلال توفيرها للحقائق والمعلومات والبيانات التي يحتاجها الأفراد المعنيين لاتخاذ القرارات المناسبة. وثانيها، تقوم بضبط سلوك وتصرفات العاملين. وثالثها، تعريف العاملين بما يجب عليهم القيام به ومعرفة مدى كفاءة أدائهم. ورابعها، تفتح متنفسا للتعبير عن المشاعر الوجدانية والروابط الاجتماعية بني العاملين.

**وقام البديري (٢٠١٧)** بدراسة هدفها التعرف على واقع دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس التعليم الأساسي والثانوي، وقد أظهرت نتائجها أن مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية وتقنياتها المستخدمة لها دور مهما في حل المشكلات التي تواجه المدراء.

وتكشف دراسة موكوكو سيبولا (٢٠١٧) التي يناقش بحثها موضوع "فاعلية الاتصال في عملية المشاركة العامة في جنوب إفريقيا"، عن أن فاعلية أدوات الاتصال التي يتم استخدامها في عملية المشاركة العامة في جنوب إفريقيا، لا تسهم في تحسين صنع القرار في بيئة الإدارة العامة فحسب، بل أنها أيضا تحسن من عملية صنع القرار السياسي.

**بينما هدفت دراسة صلاح الدين (٢٠١٦)** إلى التعرف على أهمية الاتصال الإداري ودوره في تحقيق اتخاذ القرار للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالقرارات المتخذة ومحاولة فهم وتفسير ظاهرة الاتصال الجماعي في مديرية الشباب والرياضة بولاية -باتنة- بالجزائر، وأوضحت النتائج أن أنماط

الاتصال الإداري الثلاثة لها دور وأثر في اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسة الرياضية، وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

**بينما هدفت دراسة بالعيد (٢٠١٥) إلى التعرف على نمط الاتصال السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في**

اتخاذ القرار وتحديد مدى فعالية في وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وأهميتها في اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز، وأشارت النتائج إلى أن الاتصال الإداري بأنماطه ووسائله يساعد في اتخاذ القرار حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

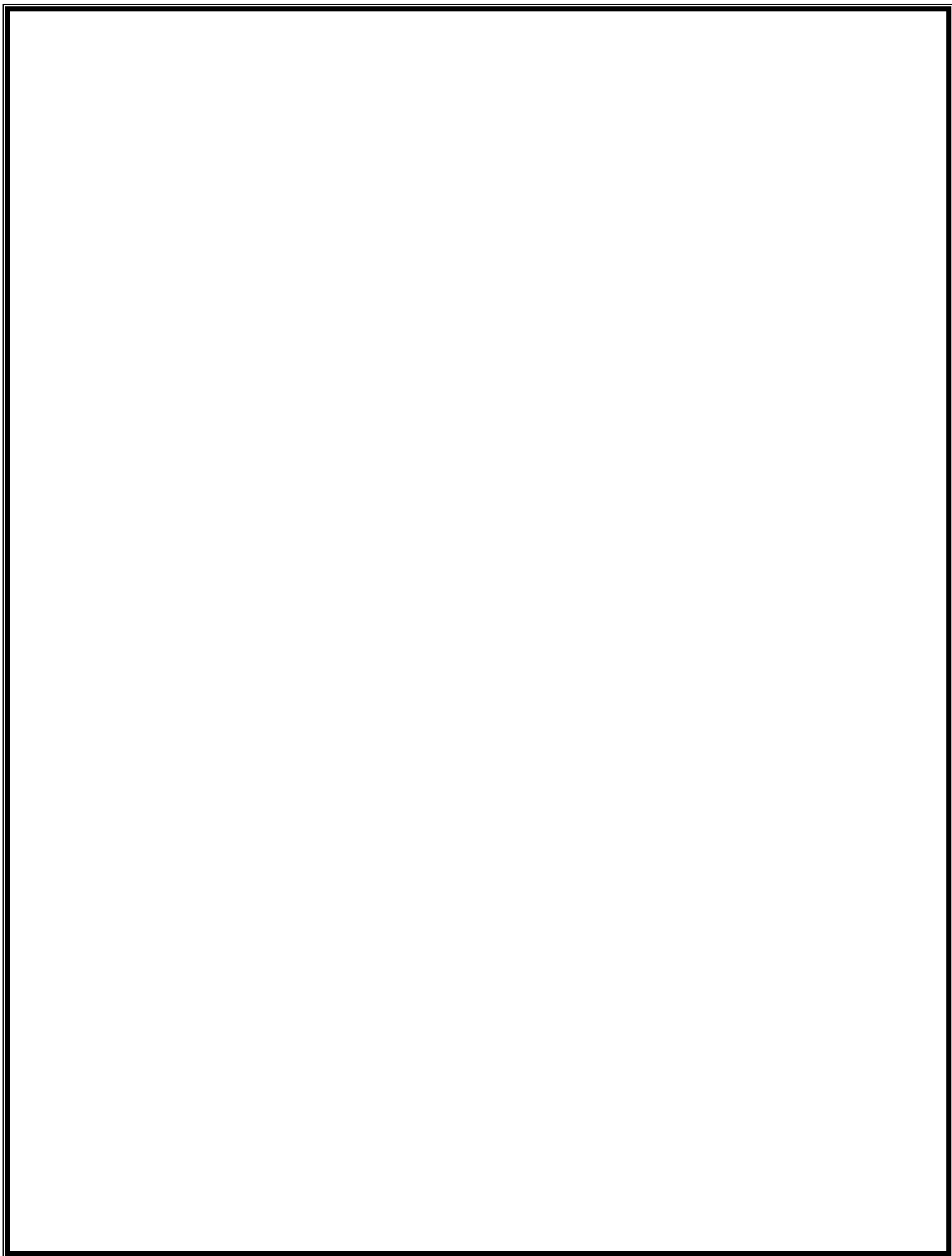
**ومن جانب آخر تناولت دراسة العنزي (٢٠١٠)، بعنوان أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فعالة في وزارة العدل الكويتية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليه.

وأخيرا دراسة توماس وزولين وهارتمان (٢٠٠٩) والتي ركزت على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات الجيدة في تنمية الثقة بداخل المنظمة، بين الموظفين والمشرفين والإدارة العليا، والتي ينتج عنها رغبة الجميع في المشاركة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة. أي أن الاتصالات التي تحتوي على المعلومات والبيانات الجيدة تؤدي إلى بناء أواصر الثقة بين الموظفين والمشرفين من ناحية، وتولد الثقة بينهم وبين الإدارة العليا من ناحية أخرى. بما يخلق روح التعاون والانسجام بين كافة العاملين بإدارة المنظمة، ويؤدي إلى اختيار القرارات الملائمة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** وبناء على ما تم ذكره في الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة حليلة والأمين ٢٠١٩، ودراسة صلاح الدين ٢٠١٦، في دراسة بُعد المتغير المستقل أنماط الاتصالات، وكذلك تتشابه مع دراسة هزير وآخرون ٢٠١٩، ودراسة البديري ٢٠١٧، و موكوكو سيبولا ٢٠١٧ في دراسة بُعد المتغير المستقل وسائل الاتصالات، وأيضا تتشابه مع دراسة هارون ومالك ٢٠١٨، و بالعيد ٢٠١٥، والعنزي ٢٠١٠، ودراسة توماس وزولين وهارتمان ٢٠٠٩، في دراسة المتغير المستقل الاتصالات الإدارية، وتتشابه مع جميع الدراسات السابقة في دراسة المتغير التابع، وتتشابه مع دراسة البديري في مجتمع الدراسة، وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في عدة مواضيع منها: تحديد متغيرات الدراسة، وهي أنماط ووسائل الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية. تحديد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب موضوع البحث الحالي ويسهم في صياغة أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها للوصول إلى النتائج.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على ضرورة تطوير وتحسين الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية لتعزيز فعالية عملية اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية البحث



### ٣, ١ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

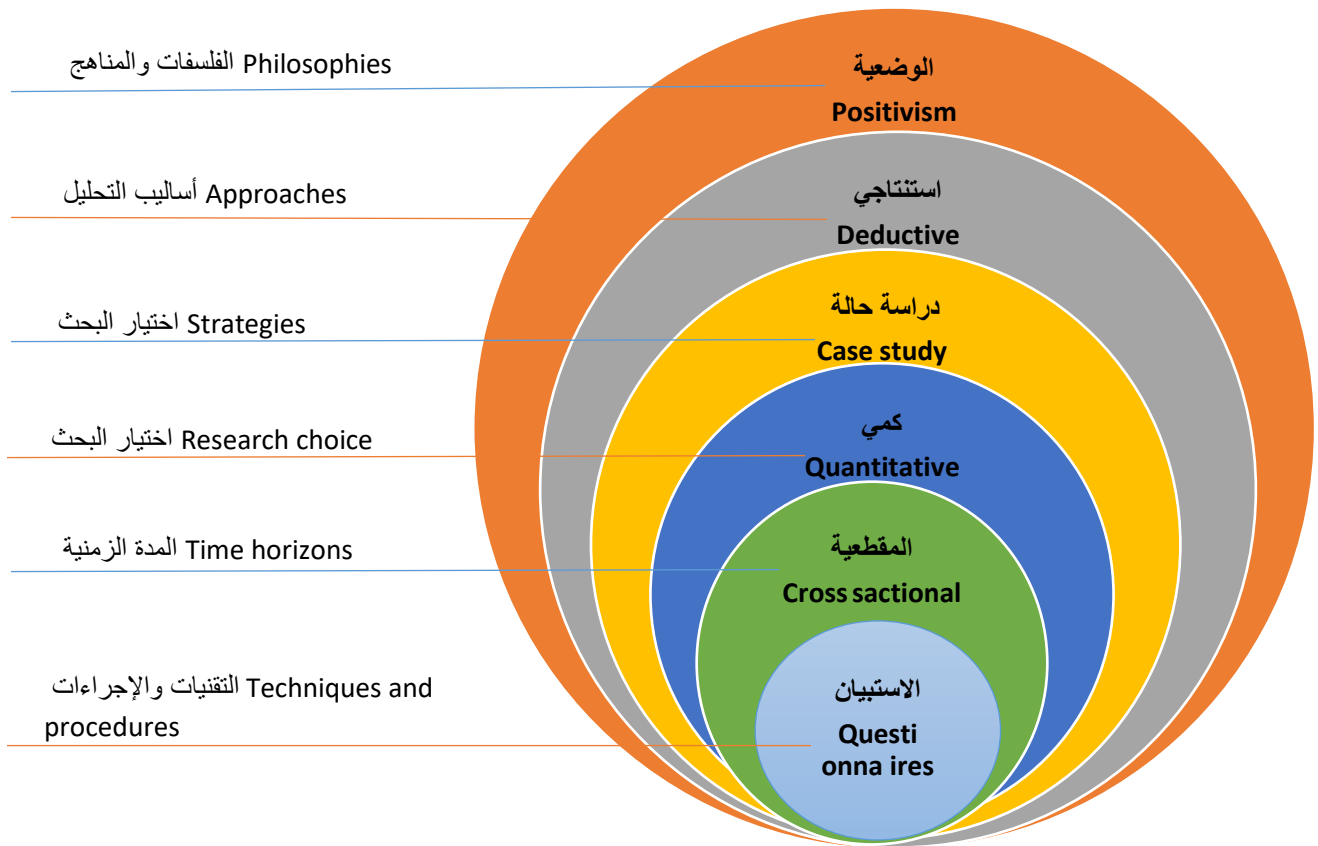
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: مسحي

اختيار البحث: كمي

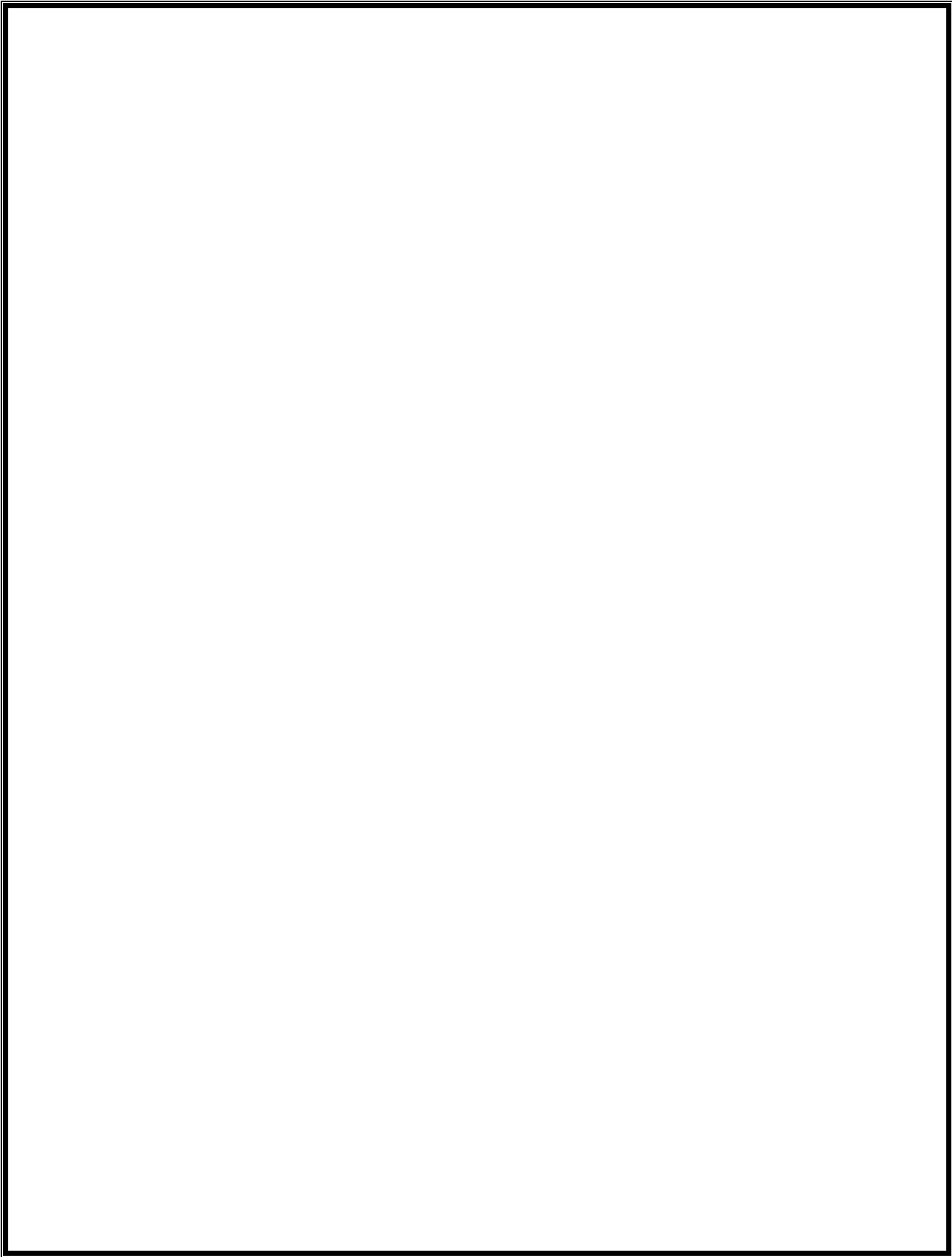
الأفق الزمنية: المقطعية

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل (٢) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث



## ٣,٢ طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

### المتغير المستقل (تأثير الاتصال الإداري)

اعتمد الباحث على استبانة معناني (٢٠١٩) قبل البدء في المناقشة وتحليل النتائج المتوصل اليها لدراسة فقرات محاور الاستبيان على مقياس ليكرت الثلاثي، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، ١= موافق، ٢= محايد، ٣= غير موافق

جدول (١) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل تأثير الاتصال الإداري

| المتغير المستقل       | الأبعاد           | عدد العبارات | المصدر        |
|-----------------------|-------------------|--------------|---------------|
| تأثير الاتصال الإداري | مهارات الاتصال    | ٦            | معناني (٢٠١٩) |
|                       | العوامل التنظيمية | ٦            |               |
|                       | العدد الكلي       | ١٢           |               |

المصدر: الطالبة

### المتغير التابع (اتخاذ القرار)

واعتمد الباحث على استبانة بثينة, & ميسة (٢٠٢١) اليها لدراسة فقرات محاور الاستبيان على مقياس ليكرت الثلاثي، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة او الاعتراض على صيغة ما، ١ = موافق، ٢ = محايد، ٣ = غير موافق

### جدول (٢) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع اتخاذ القرار

| المتغير المستقل | الابعاد                 | عدد العبارات | المصدر               |
|-----------------|-------------------------|--------------|----------------------|
| اتخاذ القرار    | تحديد المشكلة           | ٧            | بثينة, & ميسة (٢٠٢١) |
|                 | جمع البيانات والمعلومات | ٥            |                      |
|                 | العدد الكلي             | ١٢           |                      |

المصدر: الطالبة

### ٣,٣ المراجع:

- أبو أصبع، صالح، وأبو عرجة، تيسير، (٢٠١٠)، مقال "الاتصالات والعلاقات العامة، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات".

[https://koha.birzeit.edu/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=67232&shelfbrowse\\_itemnumber=92181](https://koha.birzeit.edu/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=67232&shelfbrowse_itemnumber=92181)

- البدري ف.، عبدالحفيظ ع.، & مخلوف ع. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة - بلدية الأبيار. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، ٣(٣)، ١٥-٣٤

- البدري، ط (٢٠٠٢). تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي، كتاب.

-السعيد، & رابحة. العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21653>

- الطائي، محمد عبد حسين، (٢٠٠٥) "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، ط ١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، كتاب.

- العامري، محمد. (٢٠١١). واقع عملية الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق. جامعة المثنى.

<http://www.mohammedaameri.com/blog/74?page=10>

- بثينة، & ميسة. (٢٠٢١). تأثير تقنيات الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات في المؤسسات الجامعية (Doctoral dissertation).

- بلخيري، ر. (٢٠١٥) مدخل الى الاتصال المؤسساتي Vol. الطبعة الأولى. (باب الزوار-الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، كتاب.

- بلخيري، ر. (٢٠١٧) العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة (المجلد الطبعة الأولى).

- جودت عزت العطوي (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، كتاب.

- حدة قرعيش، نصير لعرباوي، الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجامعات المحلية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة سطيف ٢، الجزائر، المجلد ١١، العدد ١، ٢٠٢٢، ص ٣٠٩، كتاب

- حسبو، أحمد (١٩٩٢). أصول الادارة العامة، القاهرة: مطابع الطوبجي التجارية، كتاب.

- د. أحمد بلعيايد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة وهران ٢ (٢٠٢٢). دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة.

- سرير، عبدالله رابح، (٢٠١٢). القرار الإداري، ط ١، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.

- سامية عواج. (٢٠١٩). الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات (المجلد الطبعة الأولى).
- صلاح مصطفى، ه. (٢٠٢٣). دراسة مقارنة لبرامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في فنلندا وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. 5(4), ٣١-٦٠.
- عبادي، إيمان، (٢٠١٨). "الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة في ظل المخاطر"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد ٤٢.
- غرمولي دنيا، & شفروري سناء (٢٠٢٣). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اتخاذ القرار. <http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/15296>
- مبروك، ا. ا. (٢٠١٣). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. Vo الطبعة الأولى. الإسكندرية- مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة.
- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلام، دار أسامة للنشر، عمان، ٢٠٠٨، ص ٨٣-٨٤. كتاب
- محمد رسمي حسن، محمد عوض البربري أحمد، ومها محمد المطيري عبد العزي (٢٠١٩) دور الإدارة المدرسية في تحقيق فعالية أداء المعلم دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية
- معناني. اثر الاتصالات الادارية على عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر-دراسة حالة جامعة بسكرة.
- نبيلة سيد فتحي. (٢٠١٧). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية. مجلة الإرشاد النفسي.
- يحيى بكري كيلاني، ه. (٢٠٢٢). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨(١١،٢)، ٢٤٢-٢٦٩.
- Smith (2014). The Impact of Administrative Communication on Educational Decision Making: A Case Study. *Journal of Educational Leadership*, Vol. 45, No. <https://www.proquest.com/openview/917529533aff3ed484d5699076cc9da7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- El-Uteibi, Subhi, (2005), *Effective Communication and Personal Business Skills*, ed 1, Amman, Dar Al Hammed. [https://www.researchgate.net/publication/351891675\\_The\\_Impact\\_of\\_Managerial\\_Communications\\_on\\_Organizational\\_Change\\_Management\\_Jordan\\_Customs\\_as\\_a\\_Case\\_Study\\_atr\\_alatsalat\\_aladaryt\\_fy\\_adart\\_altghyyr\\_altnzymy\\_drast\\_halt\\_aljmark\\_alardnyt](https://www.researchgate.net/publication/351891675_The_Impact_of_Managerial_Communications_on_Organizational_Change_Management_Jordan_Customs_as_a_Case_Study_atr_alatsalat_aladaryt_fy_adart_altghyyr_altnzymy_drast_halt_aljmark_alardnyt)

- Harrison, F., (1999), *The Managerial Decision - Making Process*. New York:

Houghton Mifflin Company.

<https://archive.org/details/managerialdecisi00harr/page/n9/mode/2up>

- Al-Ameri, M. (2023). *The role of effective communication in decision-making processes in educational administration*. Retrieved from.

<https://esoftware.com/ar/%D8%A3%D9%81%D8%B6%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9/>.

مقدمة الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اما بعد.....

نحن نجري بحثاً علمياً يهدف الى دراسة الاتصال الإداري وفعاليته في تحسين عملية اتخاذ القرارات التعليمية في مدرسة بوابة المعرفة العالمية بمدينة جدة، يسعى هذا الاستبيان الى جمع تجاربكم وآرائكم، والتي ستكون ذات قيمة عالية في تحليل العلاقة بين الاتصال الاداري وعملية اتخاذ القرارات التعليمية، ونرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان علماً بأن بيانات هذه الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم الحفاظ على سريتها.

الرجاء وضع اشارة (√) في مربع الاجابة التي تنطبق عليك.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنيين لكم دوام التوفيق والنجاح .

## استبيان

### المعلومات العامة:

#### الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

#### المستوى التعليمي :

- ☐ ابتدائي
- ☐ متوسط
- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي

#### العمر:

- ☐ اقل من ٢٥ سنة
- ☐ من ٢٥ سنة الى ٣٥ سنة
- ☐ من ٣٥ سنة الى ٤٥ سنة
- ☐ أكثر من ٤٥ سنة

## الاستبيان الأول: تأثير الاتصال الإداري

### بنود الاستبيان

| البعد             | الفقرة                                                                                        | موافق | محايد | غير موافق |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| مهارات الاتصال    | تقوم ادارة المدرسة بتوصيل المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.                                 |       |       |           |
|                   | تشجع الإدارة الموظفين والطلاب على الاتصال بها.                                                |       |       |           |
|                   | يتم الوصول الى الإدارة بسهولة.                                                                |       |       |           |
|                   | يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات.                                              |       |       |           |
|                   | استخدام وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية في المدرسة.                              |       |       |           |
|                   | تقوم الإدارة بمناقشة القرارات والتعليمات.                                                     |       |       |           |
| العوامل التنظيمية | تعمل الإدارة على جذب كفاءات بشرية فعالة قادرة على القيام بالوظائف والأداء الجيد.              |       |       |           |
|                   | تتساهل الادارة مع الموظفين المقصرين في أداء وظائفهم.                                          |       |       |           |
|                   | يوفر الهيكل التنظيمي وصفا دقيقا ومفصلا للوظائف والمهام داخل المدرسة.                          |       |       |           |
|                   | منح الادارة الموظفين المتميزين في عملهم علاوة تشجيعية بشكل دوري تساهم في أداء عملهم بشكل جيد. |       |       |           |
|                   | الحصول على الراتب في الوقت المحدد.                                                            |       |       |           |
|                   | تعمل المدرسة على تدريب الموظفين بشكل دوري وكلما احتاجوا الى ذلك.                              |       |       |           |

## الاستبيان الثاني: اتخاذ القرار

### بنود الاستبيان

| البعد                  | الفقرة                                                                    | موافق | محايد | غير موافق |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| تحديد المشكلة          | يتم تحديد المشكلات التي تتعرض لها ادارة المدرسة بدقة للتأكد من صحتها.     |       |       |           |
|                        | يوضح مدير المدرسة أسباب المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية.              |       |       |           |
|                        | يتم التواصل مع الأطراف المعنية بالمشكلة لتحديد أبعادها.                   |       |       |           |
|                        | يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل كمي ونوعي.                       |       |       |           |
|                        | يتم في المدرسة إدراك حجم المشكلات بوضع حل لها في التوقيت المناسب.         |       |       |           |
|                        | يتم تحديد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار في المدرسة.                |       |       |           |
|                        | عدم وضوح العملية الاتصالية يقلل من فعالية القرارات.                       |       |       |           |
| جمع البيانات المعلومات | يتم على المستوى الإداري جمع البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار. |       |       |           |
|                        | تسعى الإدارة لتحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار.                          |       |       |           |
|                        | يتم على مستوى المدرسة دراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.             |       |       |           |
|                        | يتم الاطلاع على التجارب السابقة للاستفادة منها.                           |       |       |           |
|                        | تسعى الادارة لتقديم تصور شامل للقرار الذي سيتم اتخاذه.                    |       |       |           |