

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

اسم الطالبة: راوية فضل عبدالقادر عبدالمانع

الرقم الجامعي: 2021205326

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

## 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 منّ علينا بفضله وهدانا لنكتب هذا البحث الذي سنضعه بين أيديكم، ففصلنا فيها تفصيلاً وبيّنا أفضل الحلول والنتائج والطرق التي تقود 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:

## قائمة الأشكال:

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

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

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 دوراً محورياً 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. ويشكل 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 أساسياً 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 لآراء 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 بلعيايد، 2022).

وتعد الإدارة نشاطاً قديماً وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تتضافر جهود عدة أفراد، 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 أن تكون خبرة شخصية مزاجية كما كانت سابقا. إن 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 والأفكار الابداعية العظيمة يحترفون في صناعة الانجازات والنجاحات (البارودي 2019).

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 (جودت عزت عطوي، 2014).

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 شخصية (البديري، 2002).

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 2016)، ودراسة (حياتي 2016)، ودراسة (بدير 2018)، ودراسة (الكردي 2018)، 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 يساهم 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).

## 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.

## 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.

## 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؟

## أهمية البحث:

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

## **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 ضرورياً 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.

## **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.

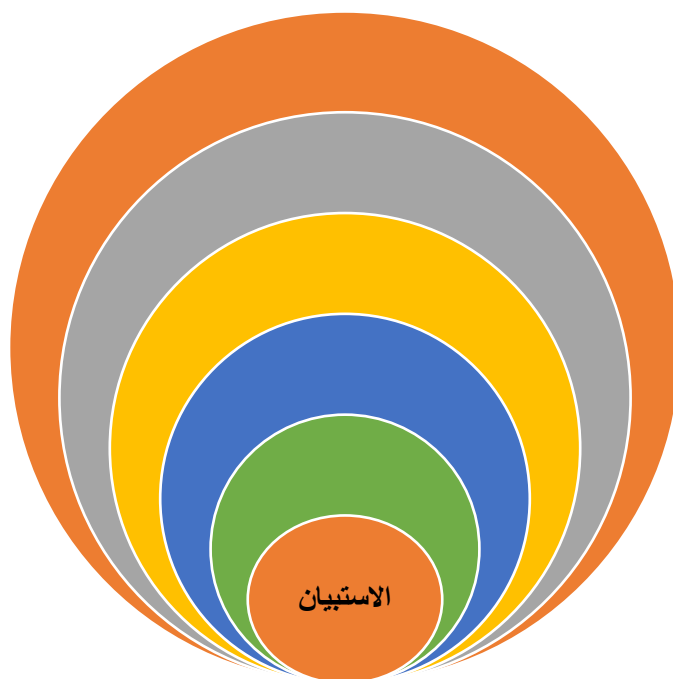
**التواصل مع المؤسسات الأخرى:** التواصل مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة بالتعليم لتبادل الخبرات والمعلومات.

أسئلة البحث:

أهداف البحث:

فرضيات البحث:

نموذج البحث:



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

منهجية البحث:

الدراسة الميدانية:

## مخطط البحث:

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

## الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة :

المتغير الأول : .....

المتغير الثاني : .....

العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :

الخاتمة:

## المراجع:

- البدرى ف.، عبدالحفيظ ع.، & مخلوف ع. (2020). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة- بلدية الأبيار. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة, 34-15, (3)3
- البدرى، ط (2002). تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي.
- السعيدى, & رابحة. العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة.
- جودت عزت العطوي (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.
- د. أحمد بلعيايد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة وهران 2 (2022). دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة.
- غرمولي دنيا, & شفروري سناء (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اتخاذ القرار.
- يحيى بكري كيلاني، ه. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية (أسيوط), 38(11.2), 269-242
- Smith (2014). The Impact of Administrative Communication on Educational Decision Making: A Case Study. Journal of Educational Leadership, Vol. 45, No. 3.

## الملاحق:

### مقدمة الاستبيان:

نحن نجري بحثاً علمياً يهدف الى دراسة الإتصال الإداري وفعاليته في تحسين عملية إتخاذ القرارات التعليمية في مدارس الافاق بمدينة جدة، يسعى هذا الاستبيان الى جمع تجاربكم وآرائكم كإداريين، 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.

### الاستبيان الأول: الاتصال الإداري

| درجة الاستفادة |        |        | ما درجة استفادتك من التكوين المتخصص في تطوير مهاراتك في المجالات المحددة بالمؤشرات التالية؟   | الأبعاد           |
|----------------|--------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| مرتفعة         | متوسطة | منخفضة |                                                                                               |                   |
|                |        |        | تصل المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.                                                       | مهارات الاتصال    |
|                |        |        | تشجع الإدارة على الاتصال بها.                                                                 |                   |
|                |        |        | عادة ما تجد صعوبات في الاتصال بمديرك.                                                         |                   |
|                |        |        | يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات.                                              |                   |
|                |        |        | استخدام وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في تسيير المدرسة                |                   |
|                |        |        | تعمل الإدارة على جذب كفاءات بشرية فعالة قادرة على القيام بالوظائف والأداء الجيد.              | العوامل التنظيمية |
|                |        |        | تتساهل الادارة مع الموظفين المقصرين في أداء وظائفهم.                                          |                   |
|                |        |        | يوفر الهيكل التنظيمي وصفا دقيقا ومفصلا للوظائف والمهام داخل المدرسة.                          |                   |
|                |        |        | تمنح المدرسة الموظفين المتميزين ف 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.

| درجة الاستفادة |        |        | ما درجة استفادتك من التكوين المتخصص في تطوير مهاراتك في المجالات المحددة بالمؤشرات التالية؟ | الأبعاد                |
|----------------|--------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| مرتفعة         | متوسطة | منخفضة |                                                                                             |                        |
|                |        |        | يتم تحديد المشكلات التي تتعرض لها ادارة الثانوية بدقة                                       | تحديد المشكلة          |
|                |        |        | يتم تحديد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار في الثانوية.                                 |                        |
|                |        |        | يتم وضع خطة لحل المشكلات بمشاركة الافراد العاملين في المدرسة الثانوية.                      |                        |
|                |        |        | يتم في الثانوية ادراك حجم المشكلات بوضع حل لها في التوقيت المناسب.                          |                        |
|                |        |        | المثابرة في مواجهة المشكلات.                                                                |                        |
|                |        |        | يتم على مستوى الثانوية جمع البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.                    | جمع البيانات المعلومات |
|                |        |        | يتم على مستوى الثانوية دراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.                              |                        |
|                |        |        | يتم على مستوى الثانوية الاطلاع على التجارب السابقة للاستفادة منها.                          |                        |
|                |        |        | يتم على مستوى الثانوية تقديم تصور شامل للقرار الذي سيتم اتخاذه.                             |                        |