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

بانقا طه الزبير حسين[1]
كلية التربية، جامعة الخرطوم

أميرة محمد علي
كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

إمام حبيب محمد
كلية التربية، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا

تاريخ التقديم: 15-10-2021 تاريخ القبول: 08-11- 2021 نشر إلكترونيا في 09-11-2021

https://doi.org/10.36602/faj/2021.n.18.10

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من 1172 معلماً ومعلمةً. اختار الباحثون عينة عشوائية بسيطة بلغت 186 معلماً ومعلمةً. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، ولتحليل البيانات، استخدم الباحثون برنامج (SPSS). توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: أن المهارات التي يتميز بها مديري المدارس جاءت بتقدير مرتفع جداً، وإن طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار جاءت بتقدير مرتفع، وكذلك متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس جاءت بتقدير مرتفع، وأن معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي جاءت بتقدير متوسط. وفي ضوء النتائج خلص البحث لعدة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بشبكة الإنترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصال، وكذلك استغلال التقنية الحالية في سرعة عملية الاتصال، وانشاء شبكة داخلية تربط المدرسة مع إدارة التعليم والوزارة.

الكلمات المفتاحية: *الاتصال الإداري، اتخاذ القرار، معوقات الاتصال الإداري.*

[1] banagataha@gmail.com

ISSN 2664-1682

The Role of Administrative Communication in The Process of Educational Decision-making Among the Principals of The Basic Schools in The Locality of Khartoum

Bannaga Taha Elzubair Hussen
University of Khartoum

Amira Mohmmed Ali
Sudan University of Science and Technology

Emam Habaib Mohammed
Sudan University of Science and Technology

Abstract

The aim of the research is to identify the role of administrative communication in the educational decision-making process of the principals of the basic schools from the point of view of teachers in the locality of Khartoum. The researchers used the descriptive approach, and the study community may be of 1,172 teachers. The researchers selected a simple random sample of 186 teachers. The researchers used resolution as a key tool for collecting the required data, and for analyzing data The researchers used SPSS. The research reached many conclusions, the most important of which is that the skills of school principals were very highly appreciated, and that the nature of the relationship between administrative communication and decision-making was highly appreciated, as well as the requirements of administrative communication for educational decision-making among school principals, and that the obstacles to administrative communication that limit the educational decision-making process came with an average estimate. In the light of the findings, the research concluded several recommendations, including: the need to take care of the Internet and use it as a means of communication, as well as to exploit the current technology in the speed of the communication process, and to establish an internal network linking the school with the Department of Education and the Ministry.

Keywords: *Administrative Communication, Decision-making, Administrative Communication Constraints.*

1. المقدمة

يعد 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 (النصري، 2014، ص152).

وتحتل عملية الاتصال منزلة مهمة للغاية في الإدارة التربوية، فالاتصال 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 (حسين، 2019، ص25). فالاتصال الإدارى يمثل أحد العناصر اللازمة لاتخاذ القرار التربوي

ISSN 2664-1682

حيث نجد أن عملية اتخاذ القرار التربوي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة المدرسية ونشاطاتها (ياغي، 2010، ص26).

وتعد المدرسة مؤسسة تربوية لتحقيق أهداف مجتمعية وهي في سبيل تحقيقها لهذه الأهداف ترتكز على عدة مقومات، ويعد المدير أهم هذه المقومات وذلك من خلال ما يمارسه من دور قيادي وإداري على مستوى المدرسة وخارجها (كنعان، 2007، ص36).

وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات التربوية سواءً 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 (بركة، 2008، ص125).

إن المدير كقائد تربوي في مدرسته يؤثر في كافة العاملين، ويغرز فيهم روح المشاركة، لهذا كان لابد أن يهتم بعملية الاتصال حتى يكون علاقات إنسانية طيبة تخدمه في عمله ليحقق الأهداف التربوية، فالاتصال الإداري عملية مهمة وأساسية في الإدارة وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التربوية (الكبيسي وحسين، 2020، ص85).

ويعد 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 (أبو رحمة، 2012، ص84).

1. 1 مشكلة البحث:

في ضوء ما لاحظه الباحثون من خلال عملهم لفترة طويلة بعدد من مدارس الأساس كمشرفيين بمحلية الخرطوم، أن هناك ضعف في الاتصال الإداري وعدم رغبة مديري المدارس بتطوير أنفسهم في هذا المجال، مما يؤثر سلباً على اتخاذ القرار. وربما يرجع هذا إلى عدد من الأسباب والمسببات الأمر الذي لفت إنتباه الباحثون ليبحثوا هذا الموضوع، وهنالك عدد من الدراسات التي أوصت بدراسة هذه الموضوع ومن منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة النصري (2014)، ودراسة الهجان (2006)، وكذلك دراسة عليان (2006).

2.1 تساؤلات البحث:

ومن خلال مشكلة الدراسة تتمثل تساؤلات البحث في السؤال الرئيس التالي: "***ما دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم؟*** والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

ISSN 2664-1682

1/ ما مدى امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال الإداري التي تساعد في عملية اتخاذ القرار التربوي بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم؟

2/ ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم؟

3/ ما متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم؟

4/ ما معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم؟

1. 3 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على:

1/ مدى إمتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال الإداري التي تساعد في عملية اتخاذ القرار التربوي بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم.

2/ طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم.

3/ متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم.

4/ معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم.

1. 4 أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

– يطلع المسؤولون بمحلية الخرطوم على جوانب القوة والضعف في الاتصال الإداري لدى مديري المدارس موقع المسئولية، ومحاولة علاجها أو تلافيها، 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.

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

ISSN 2664-1682

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

– تفيد وزارة التربية والتعليم في ضرورة وضع خطط للتقليل من معوقات الاتصال الإداري التي تواجه مديري المدارس عند اتخاذهم للقرارات التربوية.

– 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 وقلة الدراسات السودانية في هذا المجال والتي من المتوقع أن تعود بالنفع على كل من مديري المدارس والمعلمين ومديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم.

1. 5 حدود البحث:

– الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم.

– الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في جميع معلمي ومديري مرحلة تعليم الأساس في محلية الخرطوم.

– الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في مدارس الأساس الحكومية في محلية الخرطوم.

– الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية في الفصل الأول للعام الدراسي 2020 – 2021م.

1. 6 مصطلحات البحث:

– الاتصال: هو العملية التي يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من شخص لاخر أو من مجموعة لأخرى. وهي عملية يتم عن طريقها احداث التفاعل بين الأفراد (منصور، 2000، ص14).

إجرائياً: يقصد به الباحثون تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.

– الاتصال الإداري: هو الاتصال الإنساني المنطوق أوالمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويساهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المواطنين (رعد، 2013، ص97).

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

– اتخاذ القرار التربوي: هو الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل المتاحة في موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة (أكرم، 2000، ص16).

– إجرائياً: بأنه هو العملية التي من خلالها يختار مدير المدرسة واحد من البدائل المتاحة من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

ISSN 2664-1682

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 مفهوم الاتصال الإداري:

إن وجود 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 مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمدرسة (المصري، 2000، ص25).

ويُعرف على أنه "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المؤسسة 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، ص9). وكذلك يعرفه حسان والعجمي (2010، ص273) على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمدرسة داخلها أو خارجها، وهو وسيلة تبادل الافكار والإتجاهات والرغبات والاراء بين أعضاء هيئة التدريس داخل المدرسة. ويرى كل من (Thill، 2005، ص79) والهجان (2006، ص87) إن للاتصال الإداري أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، فأي قصور في عملية الاتصال تؤثر سلباً على مستوى الأداء في المدرسة. فأهمية الاتصال الإداري في المنظمة تتمثل في التخطيط للعمل، والبعد من التخمين والتقدير الشخصي، والتنفيذ الكفء للعمل.

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام عملية الاتصال بها، ويتم ذلك عبر تسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على إحتياجاتها من القوة اللازمة، وتوفير كافة إحتياجات المؤسسة بالكميات المناسبة والجودة المناسبة والأسعار المناسبة، وتعريف العملاء بمزايا السلع والمنتجات ومستوى الخدمة، وتسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على التمويل المناسب وبأقل تكلفة (توفيق، 2010، ص102).

2. 2 وظائف الاتصال الإداري:

من وظائف الاتصال التي أوردها عطية ومهدلي (2013، ص50)، التوجيه: ويقصد به عمليات تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققة لأهدافه. وكذلك 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. وأيضاً قد أصبح نشاطاً هاماً وضرورياً في المجتمع المعاصر بفضل ما يؤدي للأفراد والجماعات كونه يخفف عنهم ولو لوقت محدود في أغلب الأحيان.

ISSN 2664-1682

والاتصال عملية ديناميكية حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم. وأيضاً الاتصال عملية مستمرة حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا. وكذلك الاتصال عملية دائرية حيث أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في عملية الاتصال. كما أن الاتصال عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال (عبود، 2009، ص121).

2. 3 معوقات الاتصال الإداري:

وهناك عوامل كثيرة تمثل معوقات وعقبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة ومن العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال منها الهيكل التنظيمي (سالم، 2008، ص349)، وكذلك أوجه 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 كثر من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية (النمر، 2006، ص388). وأيضاً معوقات تتعلق بالمرسل والمستقبل، مثل تضارب الإطار المرجعي، والإدراك الانتقالي من قبل المستقبل، ومصداقية المرسل، كذلك الحكم المسبق من قبل المستقبل، وأيضاً عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل (عطوي، 2014، ص20).

2. 4 مفهوم القرار التربوي:

يرى كل من حسن (2006، ص83)، وإدريس والمرسي (2005، ص101) أن القرار يمثل 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 تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها.

وقد عرف كنعان (2007، ص18) 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".

2. 5 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 (Pedro & Hoyle, 1992, p25).

ISSN 2664-1682

وهناك عدد من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع القرار وهي مبدأ تغلغل القرارات ويعني أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة، ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أية مؤسسة. وكذلك مبدأ التفكري المركب للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً على التفكري الإبتكاري. ومبدأ التفكري المنطقي: لكي يكون التفكري منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض، والمغالطات، وأن يكون دقيقاً واضحاً. وأيضاً مبدأ الإنطلاف الفكري: للحصول عل أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الإنطلاق الفكري (سلامة، 2005، ص52).

كما أن هناك عدد من الخصائص يجب توافرها في عملية اتخاذ القرار التربوي ويرى كل من سلامة (2005، ص152)، والزغلول (2003، ص140) أنها تتمثل في الحاجة إلى اتخاذ قرار عند مواجهة الفرد لمهمة، أو مشكلة. وإن 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. وأيضاً إن عملية اتخاذ القرار هى مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى الأفراد وهي عملية متعلمة.

2. 6 الاتصال واتخاذ القرار:

يعد 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 (رعد، 2013، ص38). من أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على فاعلية القرار المدير متخذ القرار، والمساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير، وكذلك المرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار (العزاوي، 2006، ص194). وإن عملية اتخاذ القرار جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم الادارية، إذ ترتبط بالوظائف الادارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة (حريم، 2006، ص86). ويرى محمد (2006، ص103) أن القرار له عدة خطوات تتمثل في تحديد المشكلة، ووضع البدائل، ومرحلة تقييم البدائل، وتنفيذ القرار، وكذلك متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج.

2. 7 العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار في المدرسة:

إن مشكلة الإدارة الأولى في هى مشكلة الاتصالات، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية (حسين، 2019، ص45).

وقد أكد على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرار، إذ أن الاتصالات هى التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار. وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية

ISSN 2664-1682

وقد يتم النقل– أيضاً – بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية (نصر الله،2001، ص12).

وتظهر البحوث والدراسات السابقة أهمية الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي، والمعوقات التي تواجهه، ففي دراسة أجراها النصري (2014) إلى الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها البنوك التجارية في الولاية الشمالية للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم نتائج الدراسة: أن واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الإنترنت والبريد الإلكتروني والشات بأنه واقع جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير، أما بنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فإنه جيد.

وفي دراسة أجراها أبو رحمة (2012) هدفت إلى التعرف على سبل تطوير الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث الدولية بحافظة غزة في ضوء مفهوم الهندرة (الهندسة الإدارية). وكانت أهم نتائج الدراسة: أن درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بحافظة غزة كبيرة بنسة (68.4 %)، ولا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدالة ($á \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المديرين عينة الدراسة لفاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، وكذلك جاءت تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات الهندسة الإدارية في مدارسهم بدرجة عالية بنسبة (77.97 %).

وفي دراسة طبش (2008) هدفت إلى التعرف عل دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن واقع تقنيات الاتصال المتمثل في الانترانت والبريد الالكتروني والشات بأنه جيد ولكن بحاجة الى تحسين وتطوير، أما بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فانه جيد، وأن أفراد العينة يميلون الى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات، وكذلك بينت أن أكثر وسائل فاعلية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية تم الاتصالات الالكترونية أما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة، وأيضاً أن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال.

وفي دراسة عليان (2006) هدفت إلى التعرف على أثر الإتصال الإداري في تحقيق الكفاءة في أداء القوى البيعية بشركات الأغذية. وكانت أهم نتائج الدراسة: إن الإتصال الإداري يلعب دوراً أساسياً فى تحقيق وزيادة الكفاءة والفعالية فى أداء القوى البيعية، وإن فعالية الإتصال الإداري ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالتدريب وتبادل المعلومات بين الأطراف ذات الصلة داخل وخارج الشركة، كما يمثل الإتصال الإداري عاملاً مهماً من عوامل حفز القوة البيعية، وبالتالي زيادة مساهمتها فى تحقيق أهداف الشركة، وأيضاً هناك معوقات فردية وتنظيمية وبيئية ترتبط بالإتصال الإداري، وهذه العوامل تحد من تحقيق أهداف التنظيم، لكنها تهمل من أغلب الإدارات بمؤسسات القطاع الخاص حسب نتائج هذه الدراسة.

ISSN 2664-1682

وهدفت الدراسة التي أجراها الذيابات (2006) إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات، الزمان، المكان، المظهر، الصوت، الحركات) لدى الرؤساء في الشركات الاتستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مهارات الاتصال التقليدية ومهارات الرسائل غير اللفظية كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة، وأن فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين، كانت متوافرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة، وكذلك أن هنالك أثراً مهماً ذو دلالة إحصائية بين مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية، وبين فاعلية الاتصال الإداري.

3. منهج وإجراءات البحث الميدانية:

3. 1 منهج البحث:

استخدم الباحثون 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 يروا 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.

3. 2 مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات في مدارس الأساس بمحلية الخرطوم، البالغ عددهم (1127) معلماً ومعلمة.

3. 3 عينة البحث:

بلغ عدد أفراد عينة البحث من معلمي ومعلمات مدارس الأساس بمحلية الخرطوم (186) معلماً ومعلمةً إذ بلغ عدد المعلمين (29) وعدد المعلمات (157) ويمثل العدد نسبة 15.8% من العدد الكلي لمجتمع البحث، سحبت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث لتطبيق استبانة البحث عليها.

فقد عمد الباحثون إلى أن يغطي البحث بصورة مناسبة المعلمين والمعلمات بمدارس الأساس بمحلية الخرطوم حتى يتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بمحلية الخرطوم.

ISSN 2664-1682

1.3.3 وصف عينة البحث:

جدول01 وصف عينة البحث

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	29	15.6
	أنثى	157	84.4
	المجموع	186	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	133	71.5
	دبلوم عالي	29	15.6
	ماجستير	22	11.8
	دكتوراه	2	1.1
	المجموع	186	100.0
سنوات الخدمة	1 وأقل من 5 سنوات	27	14.5
	5وأقل من 10سنوات	27	14.5
	10وأقل من 15سنة	15	8.1
	15 سنة فأكثر	117	62.9
	المجموع	186	100.0
التدريب	لم أتدرب	55	29.6
	دورة واحدة	30	16.1
	دورتين	17	9.1
	أكثر من دورتين	84	45.2
	المجموع	186	100.0

من الجدول أعلاه أن أفراد العينة من الذكور بلغ (29) فرداً بنسبة مئوية (15.6%)، مقابل (157) من الإناث بنسبة مئوية (84.4%) يلاحظ أن النسبة تميل لصالح الإناث، وهذا يوضح قلة المعلمين الذكور في مدارس تعليم الأساس وكذلك هجر المهنة أو العزوف عن الالتحاق بالتعليم الأساسي من قبل المعلمين. وكذلك يتضح ما يقارب نصف أفراد العينة يحملون مؤهل علمي عالي، وأيضاً 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. وكذلك 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.

ISSN 2664-1682

4.3 أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحثون في جمع المعلومات اللازمة عن موضوع البحث دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار لمديري المدارس بمرحلة لتعليم الأساسي بمحلية الخرطوم، اعتمد الباحثون الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث وأسئلته. قد اعتمد الباحثون في بناء الاستبانة على المصادر الآتية: الإطار النظري، وأدبيات الدراسة بالإضافة للدراسات السابقة.

1.4.3 وصف الاستبانة:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية والخبرة.

القسم الثاني: تصميم وفقاً مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة ليختار كل مفحوص من عبارات الاستبانة ماينا سب رأيه.

2.4.3 صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: صدق الاستبانة:

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 صدق للاستبانة بعرض فقراتها على (10) من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بآرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل محور وصياغة مفرداته. ولقد قام الباحثون بإجراء التعديلات التي اقترحها عليهم المحكمين.

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

ثانياً: ثبات الاستبانة

لغرض التحقق من ثبات أداة البحث، تم تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية من خارج مجتمع البحث مكونة من (20) فرداً من مجتمع البحث لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية المقياس للتطبيق، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفاكرونباخ لقياس معامل الثبات، ومعامل الصدق الذاتي.

ISSN 2664-1682

جدول 02 معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي.

المحاور	الموضوع	عدد البنود	معامل الثبات	معامل الصدق
الأول	المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس	10	0.88	0.93
الثاني	طبيعة العلاقة بين الاتصال الاداري واتخاذ القرار	8	0.85	0.92
الثالث	متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي	10	0.88	0.93
الرابع	معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي	10	0.95	0.97
	الصدق والثبات الكلي للاستبانة	**48**	**0.93**	**0.96**

من الجدول أعلاه وفي ضوء هذه المعاملات العالية من الثبات والصدق يمكن القول بأن استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي صالحة للتطبيق الميداني وجمع البيانات.

3.4.3 تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة التعليم مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم بتطبيق الاستبانة، قام الباحثون بالاتصال بمعلمي ومعلمات المرحلة الأساسية بمحلية الخرطوم الذين يمثلون مجتمع وعينة البحث، وعرفوهم بأنفسهم والبحث التي يقوم به وشرح الإجراءات المراد تنفيذها، وجدوا تعاوناً كبيراً منهم. وزعت الاستبانة على (200) معلماً ومعلمةً، تم استرداد (186) استبانة صالحة للتحليل لتمثل عينة الدراسة، بلغت نسبة الاستبانات المستردة 93% ومن ثم فرغ محتوياتها وحولت متغيراتها إلى أرقام لتسهل عملية تحليل معلوماتها. هنالك (14) استبانة ناقصه من مجموع العدد الذي تم توزيعه إما استبعدت لعدم اكتمال بياناتها، أو لم تسترد لغياب المستجيبين.

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

جدول 03 تصحيح استبانة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس.

المدى	دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار التربوي
من 1.00 إلى أقل من 1.80	يعد دورالاتصال الإداري متدني جداً.
من 1.80 إلى أقل 2.60	يعد دور الاتصال الإداري متدني.
من 2.60 إلى أقل من 3.40	يعد دور الاتصال الإداري متوسط.
من 3.40 إلى أقل من 4.20	يعد دور مستوى الاتصال الإداري مرتفع.
من 4.20 إلى 5.00	يعد دور مستوى الاتصال الإداري مرتفع جداً.

ISSN 2664-1682

5.3 الأساليب الإحصائية:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصل عليها الباحثون من خلال الاستبانة، تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ثم طبق مجموعة من الأساليب الإحصائية منها: الجداول التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات.

4. عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

عرض النتائج التي توصل إليها البحثون، 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.

السؤال الأول: ما مدى امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال الإداري التي تساعد في عملية اتخاذ القرار التربوي بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم؟

جدول 04 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس مرتبة تنازليًا

م	العبـارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المهارة
1	الاستماع الجيد عند طرح وجهات نظر المعلمين.	4.47	0.772	مرتفع جداً
2	قراءة الواقع الإداري للمدرسة.	4.32	0.738	مرتفع جداً
3	تشجيع الآخرون عندما يتحدثون معه	4.32	0.787	مرتفع جداً
4	يستخدم نبرات الصوت المناسبة حسب الموضوع.	4.27	0.896	مرتفع جداً
5	قراءة ما يقدم إليه من كل العاملين بدقة.	4.24	0.817	مرتفع جداً
6	مهارات إقناع العاملين لتنفيذ القرارات.	4.23	0.879	مرتفع
7	يستخدم عبارات محددة ومفهومه للعاملين.	4.22	0.823	مرتفع
8	مهارة تحدث تعبر عما يريد بوضوح	4.19	0.786	مرتفع
9	مهارة إنصات تسهل التفاهم مع العاملين معه	4.19	0.865	مرتفع
10	مهارات كتابية تعبر عما يريد بوضوح.	4.15	0.863	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الأول	4.26	0.823	مرتفع جداً

من خلال النظر لمعطيات الجدول رقم (4): تشير النتائج إلى أن متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه عبارات السؤال الأول: المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.15 – 4.47) وتنوعت تقديراتها حيث جاءت بعضها بتقدير مرتفع جدا، كما في العبارات (12،15،19،11،17) التي أظهرت من المهارات التي يتمتع بها مديري مدارس مرحلة الأساس. ولكن جاء المحور الثاني المتمثل في المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس بتقدير مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.26) وإنحراف معياري (0.823).

ISSN 2664-1682

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الذيابات (2006) حيث أشار إلى أن مهارات الاتصال التقليدية ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة. وأيضاً اتفقت مع النتيجة التي توصل إليها مذكر (2006) حيث أشار إلى أن درجة ممارسة المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعّال عالية من وجهة نظر المعلمين.

لذلك يرى الباحثون أن مهارات الاتصال تعتبر عاملاً مهماً لتحديد نجاح عملية الاتصال في أي موقف كالقدرة على الكتابة والقرءاة والقدرة على إدارة الحوار الفاعل والقدرة على الانصات والقدرة على الحديث، والقدرة على التحليل والقدرة وكلها مهارات تختلف من مصدر إلى آخر. وأن 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 الثاني: ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم؟

جدول 05 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لطبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار مرتبة تنازليًا

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى العلاقة
1	تكوين علاقات إنسانية سليمة.	4.53	0.706	مرتفع جدا
2	تحسين سير العمل لاتخاذ القرار التربوي.	4.40	0.745	مرتفع جدا
3	متابعة تنفيذ القرارات التربوية.	4.35	.801	مرتفع جدا
4	توفير معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات التربوية في الوقت المناسب	4.27	0.834	مرتفع جدا
5	صناعة القرارات التربوية.	4.21	0.781	مرتفع
6	توفير معلومات تسهل تطبيق القرار التربوي.	4.13	0.923	مرتفع
7	قبول العاملين بالقرارات التربوية لتنفيذها.	4.05	0.932	مرتفع
8	توقيت اتخاذ القرار التربوي بأكثر سرعة.	3.77	1.057	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الثالث	**4.21**	**0.847**	**مرتفع**

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الثاني والذي يتمثل في طبيعة العلاقة بين الاتصال الاداري واتخاذ القرار التربوي بتقدير مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.21) انحراف معياري (0.847).

ISSN 2664-1682

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها عليان (2006) في دراسته حيث أشار إلى أن فعالية الإتصال الإداري ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالتدريب وتبادل المعلومات بين الأطراف ذات الصلة داخل وخارج الشركة، كما يمثل الإتصال الإداري عاملاً مهماً من عوامل حفز القوة البيعية، وبالتالي زيادة مساهمتها فى تحقيق أهداف الشركة.

يرى الباحثون أن العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار التربوي وطيدة، تتمثل في أنهما يمثلان وظيفتين من الوظائف الرئيسية للادارة، حيث يعمل الاتصال الإداري على توفير المعلومات والبيانات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطرو حة داخل المدرسة، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفير هذه المعلومات. ويعزو الباحثون 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 الباحثون عند مقابلته لأفراد عينة البحث.

السؤال الثالث: ما متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم؟

جدول 06 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي مرتبة تنازلياً

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متطلبات الاتصال
1	بناء علاقات إنسانية جيدة في العمل	4.53	0.765	مرتفع جدا
2	تشجيع المناقشة مع المعلمين.	4.40	0.840	مرتفع جدا
3	وجود استراتيجية عامة بالمدرسة.	4.32	0.808	مرتفع جدا
4	الالتزام بالتوقيت لإنجاز المطلوب من الأعمال.	4.31	0.824	مرتفع جدا
5	توفير المعلومات بالقدر الكافي لاتخاذ القرار التربوي.	4.27	0.827	مرتفع جدا
6	المشاركة بين العاملين في اتخاذ القرار التربوي.	4.22	0.985	مرتفع
7	وجود قنوات اتصال بين متخذ القرار والمنفذين له	4.19	0.867	مرتفع
8	تهيئة التسهيلات المادية لعمل الاتصال	4.09	1.069	مرتفع
9	تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرار التربوي.	4.00	1.003	مرتفع
10	تشجيع اللامركزية الإدارية	3.85	0.995	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الرابع	**4.22**	**0.898**	**مرتفع**

من خلال النظر لمعطيات جدول (6): تشير النتائج إلى أن محور متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بتقدير مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.22) انحراف معياري (0.898).

ISSN 2664-1682

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها أبو رحمة (2012) في بحثه حيث أشار إلى أن تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات الهندسة الإدارية في مدارسهم جاءت بدرجة عالية.

ويرى الباحثون أن وجود علاقات إنسانية سليمة، تحسين سير العمل لاتخاذ القرار التربوي، متابعة تنفيذ القرارات التربوية بالاضافة 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 وحب العمل وسعي المسئولين إلى اقترابهم من مرؤوسيهم يعزز الروابط بينهم مما يؤدي إلى تحسين الإدارة وزيادة الكفاءة والفاعلية.

السؤال الرابع: ما معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين بمحلية الخرطوم؟

جدول 07 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي مرتبة تصاعديًا

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير معوقات الاتصال
1	يميل المدير للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته	3.35	1.296	متوسط
2	عدم كفاية أدوات الاتصال الإداري.	2.91	1.405	متوسط
3	سوء اختيار الوقت لعقد عملية الاتصال	2.80	1.302	متوسط
4	استخدام تعابير ولغة غير واضحة في الاتصال.	2.77	1.300	متوسط
5	عدم قبول المدير لاختلاف وجهات النظر	2.77	1.296	متوسط
6	الإفراط في طلب البيانات.	2.74	1.230	متوسط
7	إهمال العاملين التقارير التي تتضمن تعليمات مهمة.	2.73	1.334	متوسط
8	إهمال العاملين قراءة الاعلانات.	2.70	1.301	متوسط
9	عدم الإصغاء الجيد من قبل المدير	2.68	1.388	متوسط
10	عدم التعاون بين المدير والعاملين	2.63	1.413	متوسط
	المتوسط العام للمحور الخامس	**2.81**	**1.327**	**متوسط**

أشارت النتائج في جدول أعلاه أن المحور الرابع معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي بتقدير متوسط، والوسط الحسابي بلغ (2.81) انحراف معياري (1.327).

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها أبو رحمة (2012م) في بحثه حيث أشار إلى أن هناك معوقات فردية وتنظيمية وبيئية ترتبط بالإتصال الإداري، وهذه العوامل تحد من تحقيق أهداف التنظيم، لكنها تهمل من أغلب

ISSN 2664-1682

الإدارات بمؤسسات القطاع الخاص حسب نتائج هذه الدراسة، وكذلك اتفقت مع النتيجة التي توصل إليها طبش (2008) في بحثه حيث أشار إلى أن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال.

ويرى الباحثون أن معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ قرارت تربوية غير صائبة يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية على العاملين والمؤسسات التربوية معاً بالتالي لا تتحقق الأهداف التربوية المنشودة، وفي هذا البحث أظهرت النتائج أن معوقات الاتصال الاداري جآءت بتقدير متوسط ويعزو الباحثون ذلك إلى أن مدير مدرسة الأساس يمتلك من المهارات التي تمكنه من قراءة واقع الاتصال الإداري للمدرسة التي يعمل بها وتطويع ميول ورغبات العاملين تجاه الاتصال الإداري لقبول القرارات التربوية التي يصدرها وتصدرها الإدارة التعليميمة وتنفيذها بالصورة المطلوبة.

5. الاستنتاجات والتوصيات

5. 1 الاستنتاجات:

1/ إن للاتصال الإداري دوراً كبيراً في اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم.

2/ المهارات التي يتميز بها مديري مدارس مرحلة الأساس جاءت بتقدير مرتفع جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.26)

3/ إن طبيعة العلاقة بين الاتصال الاداري واتخاذ القرار جاءت بتقدير مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.21)

4/ متطلبات الاتصال الإداري لاتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس جاءت بتقدير مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.22).

5/ معوقات الاتصال الإداري التي تحد من عملية اتخاذ القرار التربوي جاءت بتقدير متوسط، والوسط الحسابي بلغ (2.81).

5. 2 التوصيات:

في ضوء النتائج يقدم الباحثون التوصيات التالية:

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.

ISSN 2664-1682

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.

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.

ISSN 2664-1682

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

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

أبو سمرة، محمد (2008). *الاتصال الإداري والإعلامي*. عمان :دار أسامة لنشر.

إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسى، جمال الدين محمد (2005). *السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

أكرم، رضا (2000). *كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال*. القاهرة: دار التوزيع الاسلامية.

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.

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

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

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

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

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

حسن، عماد مكاوي (2007). *نظريات الإعلام. القاهرة:* الدار العربية للنشر والتوزيع.

حسن، هلال محمد (2006). *مهارات الاتصال*. ***القاهرة***: مركز تطوير الأداء والتنمية.

حسين، بانقا طه الزبير(2019م). *مدخل للإدارة التربوية. الخرطوم:* دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.

الذيابات، أحمد سليمان (2006). *مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال 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.

رعد، خلف عطية (2013). جودة القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين والاختصاصيين، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 3(4) 78- 99.

ISSN 2664-1682

الزغلول، رافع نصير (2003). *علم النفس المعرفي*، عمان: دار المسيرة.

سالم، العطاس محمد (2008). *قراءات في الاتصال والتواصل في المنظمات الرسمية*. الرياض: مكتبة الرشيد.

سلامة، عبد العظيم حسين (2005). *ديناميات وأخلاقيات صنع القرار*. القاهرة: دار النهضة العربية.

طبش، مصعب اسماعيل (2008). *دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية إدارة الإعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.

عبود، حارث (2009). *الاتصال التربوي*. عمان: دار وائل للنشر.

العزاوي، خليل محمد (2006). *إدارة اتخاذ القرار الإداري*. عمان: دار كنوز المعرفة الطبعة الأولى.

عليان، رحمة 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.

عطوي، جودت عزت (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها، النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطية، السيد عبد الحميد ومهدلي، محمد محمود (2013). *الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية*. الإسكندرية: مكتبة الجامع الحديث.

الكبيسي، هدى سالم وحسين، بانقا طه الزبير (2020). *القيادة التربوية*. فهرست المكتبة الوطنية، الخرطوم: مطابع جي تاون.

كر، 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 للدارسات العليا، الأردن.

كنعان، نواف (2007). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان:* دار الثقافة للنشر والتوزيع.

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

المرسي، جمال الدين وإدريس، ثابت عبد الرحمن (2004). *السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*، القاهرة: الدار الجامعية.

ISSN 2664-1682

المصري، أحمد محمد (2000). *الإدارة الحديثة: معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

منصور، هالة (2000). *الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

نصر الله، عمر عبد الرحيم (2001). *مبادئ الاتصال التربوي والإنساني*. عمان: دار وائل للنشر.

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.

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

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

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

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Thill, V. & Bovee, L. (2005) ***Excellence in Business, communication***, ed 6, U S A: person prentice Hall

Pedro, R. & Douglas H. (1992) Teachers' Satisfaction with Principals' Communication, ***The Journal of Educational Research Volume*** 7(5), 163-168 | Published online: 15 Jul 2010.

ISSN 2664-1682