



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى - كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي

لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية

إعداد الطالب

علي بن عبد الرحمن بن علي القحطاني الغامدي

إشراف الدكتور

رمضان بن أحمد بن عيد الصباغ

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

كلية التربية - جامعة أم القرى

العام الدراسي

١٤٢٦هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج رقم (٨)

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

الدراسات العليا

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

القسم : الإدارة التربوية والتخطيط
التخصص : إدارة تربوية وتخطيط

الاسم الرباعي : علي بن عبد الرحمن بن علي القحطاني الغامدي
الدرجة العلمية : ماجستير

عنوان الأطروحة: الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية .

=====

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . وبعد..
فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عالية والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤٢٦/ ٨/ ٢٨ هـ
بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم ؛ فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في
صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه بتقدير " ممتاز " والله الموفق ،،،

أعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم
الاسم : د. محمد بن معيض الوديناتي

مناقش من داخل القسم
الاسم : د. عبد القادر بن صالح بكر

المشرف
الاسم : د. رمضان بن أحمد عيد

التوقيع :

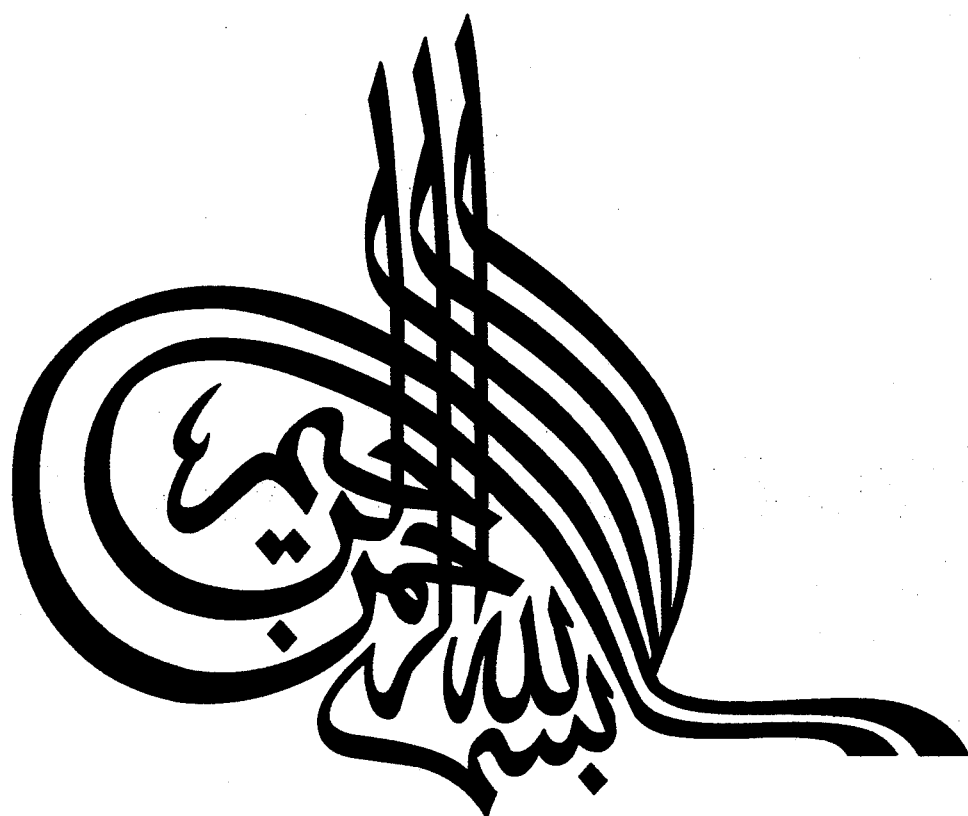
التوقيع :

التوقيع :

يعتمد
رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. علي بن عبد الله الزهراني

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة



ملخص الدراسة

اسم الباحث : علي بن عبد الرحمن القحطاني الغامدي

عنوان الدراسة: الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية .

أهم أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي :

- ١- التعرف على أساليب الاتصال غير الرسمي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة .
 - ٢- بيان خطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة .
 - ٣- توضيح درجة الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة .
 - ٤- توضيح العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي والتي يمكن أن تعزى للمتغيرات الأولية التالية (العمل ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة في التعليم ، عدد الدورات التدريبية) .
- منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها .

عينة الدراسة : العينة الحصصية .

الإطار النظري للدراسة : تناول الباحث في الفصل الثاني الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي من خلال :

أولاً : الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التربوية

- ١- تعريف الاتصال غير الرسمي وأهدافه وأنواعه
 - ٢- عناصر الاتصال المدرسي ومستوياته ووسائطه
- ثانياً : الاتصال غير الرسمي :
- ١- المفهوم والأهمية في الفكر الإداري المعاصر
 - ٢- العوامل المؤثرة في الاتصال المدرسي غير الرسمي
- ثالثاً : اتخاذ القرار التربوي

١- مفهوم القرار في الإدارة

٢- تقسيم القرارات

٣- خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار

رابعاً : العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي

الدراسة الميدانية : قام الباحث بإعداد استبيان كأداة لجمع المعلومات واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

- ١- التكرارات والنسب المئوية
- ٢- اختبار (ت)
- ٣- معامل ارتباط بيرسون
- ٤- تحليل التباين الأحادي
- ٥- اختبار شيفيه

أهم نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة الميدانية أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون أساليب

الاتصال غير الرسمي من وجهة نظرهم بدرجة عالية ومن وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة ، فيما كانت نتيجة اتباع خطوات اتخاذ القرار بدرجة عالية للمديرين والمعلمين ، كما أظهرت النتيجة أن هناك علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بدرجة عالية بين ممارسة المديرين لأساليب الاتصال غير الرسمي واتباع خطوات اتخاذ القرار التربوي .

وقام الباحث بتقديم توصيات عامة للدراسة ، وتوصيات تتعلق بأساليب الاتصال غير الرسمي وأخرى تتعلق بخطوات اتخاذ القرار التربوي ، وقدم أيضاً بعض الاقتراحات الإجرائية التي من شأنها تفعيل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي في الواقع الفعلي .

ABSTRACT

The researcher : Ali Ibn Abdul Rahman Ibn Ali Al Ghamdi

Title of the study : Informal communication and educational decision making by the headmasters of elementary schools in educational city of Jeddah.

The important objectives of the study: The present study aims at the following:

1. The recognition of the unofficial communication Techniques for the headmasters of the elementary schools in Jeddah city.
2. Statement of steps of educational decision making as for the headmasters of elementary schools in Jeddah city.
3. Explanation degree of correlation that has a significance between the techniques of unofficial communication and steps of the decision making from the point of view of elementary schools' headmasters in Jeddah city.
4. Explanation the relationship that has significance among the responses of study specimen's subjects about unofficial communication and educational decision making which can be attributed to the following primary variables (Job, scientific qualification , number of years in education service and the number of training courses).

The method of study: The researcher has used analytical descriptive method as and appropriate one of the methods for the nature and objective of the study.

Specimen of the study: Quota sampling.

Theoretical framework of study: The researcher has discussed in the second chapter the unofficial communication and educational decision making through the following:

Firstly: unofficial communication in the educational institutions.

- 1- definition of unofficial communication, it is objectives and types
- 2- elements of schooling communication, it levels and parameters.

Secondly: unofficial communication

- 1- The concept and importance in the contemporary administrative thought.
- 2- An effective factors in the unofficial schooling communication

Thirdly: Educational decision making:

- 1- The concept of decision in the administration
- 2- The partition of decisions.
- 3- The steps of stages of decision making process.

Fourthly: The relationship between unofficial communication and educational decision making

The field study: The researcher has prepared questionnaire as a tool for collecting the information where the researcher has used the following statistical techniques:

- 1- Frequencies and percentages.
- 2- t test.
- 3- Pearson product coefficient of correlation.
- 4- one- way variance analysis.
- 5- Scheffe's test.

3. The most important results of study:

The field study showed that the headmasters of elementary schools are exercising highly the techniques of unofficial communication from their points of view and intermediately from the teacher's point of view, whereas the result of following of decision making was in high degree with regard to headmasters and teachers. The result showed that there is highly direct proportion correlation (positive) between the practicing of the headmasters in unofficial communication techniques and the following of steps of educational decision making.

The researcher had forwarded general recommendations for the study and recommendations concerning the techniques of unofficial communication and others concerning the steps of educational decision making, he has also submitted some procedural suggestions which will activate the relationship between unofficial communication and educational decision making in the actual reality.

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

روح والدي سائلًا الله تعالى أن يسكنه فسيح جناته وأن يجمعني به في مستقر رحمته

والوالدتي العزيزة سائلًا الله تعالى لها طول العمر وحسن الخاتمة

والزوجتي المخلصة والغالية سائلًا الله لها حياة سعيدة

والابنيتي غدير وغادة وابني عبد الرحمن سائلًا الله أن يصلحهم ويحفظهم

والإخواني وأخواتي سائلًا الله تعالى دوام صلتهم ومحبتهم

والكل قارئ وطالب علم مستفيد

شكر ونقابة

قال تعالى : ﴿ ... رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴾ [النمل : ١٩]

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد ﷺ
وعلى آله وصحبه أجمعين القائل " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " [سنن الترمذي
، ج ٢ ، ص ١٨٥]

فإنه لا يسعني بعد إنهاء هذه الدراسة إلا أن أشكر الله العظيم على كل نعمة أنعم بها
عليّ في قديم أو حديث ومن توفيق في إتمام هذه الدراسة والوصول بها إلى مراحلها
الأخيرة راجياً من الله أن يتقبل هذا العمل مني ويجعله في ميزان حسناتي وأن ينفعني
بما علمني إنه قريب سميع مجيب الدعاء .

يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لمنسوبي جامعة أم القرى عموماً وعلى رأسهم معالي
مدير جامعة أم القرى الأستاذ الدكتور / ناصر بن عبد الله الصالح وسعادة الدكتور /
زهير بن احمد كاظمي عميد كلية التربية وسعادة الدكتور / علي بن عبد الله الزهراني
رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى و الى سعادة
الدكتور / ثامر بن حمدان الحربي عميد الدراسات العليا.

ثم أتقدم بخالص الشكر والثناء وطيب الدعاء للمشرف على هذه الرسالة سعادة
الدكتور / رمضان بن أحمد عيد لما بذله من وقت وجهد وتوجيهات و إرشادات سديدة
أكسبنتني الكثير من مهارات البحث العلمي فجزاه الله عني خير الجزاء ، كما أتقدم
بالشكر والتقدير لسعادة الدكتور / محمد بن معيض الوديناني الذي تفضل بمناقشة خطة
الدراسة و أبدى ملاحظاته القيمة التي أفاد منها الباحث وتفضله بقبول مناقشة هذه
الرسالة .

وسعادة الدكتور / عبد القادر بن صالح بكر الذي تفضل بقبول مناقشة هذه الرسالة فله
مني الشكر والتقدير والعرفان . كما أتقدم بالشكر لسعادة الدكتور / أسعد بن حسن مكايوي
الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى الذي
تفضل بمناقشة خطة الدراسة وأبدى ملاحظاته القيمة التي أفاد منها الباحث .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لسعادة الدكتور / حسين بن حسن آل عبد الفتاح الغامدي الأستاذ المشارك بقسم علم النفس بكلية التربية بجامعة أم القرى لما بذله من عون و جهد وتوجيه علمي كان نتاجه إكمال هذا البرنامج بالصورة المشرفة.

كما أزجي وافر الشكر وصادق الامتنان إلى سعادة الأستاذ / مصلح بن سعيد القحطاني لما قدمه من عون ومشورة في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة .

كما أتقدم بشكري وتقديري للأخ العزيز المخلص الأستاذ / محمد بن حسن الغامدي لما بذله من جهد و قدم من نصيح وتوجيه خلال فترة الدراسة ، وسعادة الأستاذ الدكتور / حبيب الله بن محمد تركستاني البروفيسور بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجده و سعادة الدكتور / سلطان بن سعيد بخاري الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى ، وسعادة الدكتور / مسعود بن خضر القرشي الأستاذ المساعد بكلية التربية بجامعة أم القرى وسعادة الدكتور / صالح محمد السيف الأستاذ المساعد بقسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى وسعادة الدكتور / أحمد بن السيد إسماعيل الأستاذ المساعد بقسم علم النفس بجامعة أم القرى والأستاذ / سعيد بن عبد الله الغامدي المشرف الإداري بمركز إشراف جنوب جده التربوي والأستاذ / صالح بن علي الحاوي رئيس قسم الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم بجدة والأستاذ / معجب بن جار الله الزهراني نائب رئيس الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بجدة ، والذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة في صورتها الأولية ، وأبدوا ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي أفادت في تحكيم الاستبانة كأداة للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة .

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ / علي بن محمد النعمي مدير مدرسة ثابت بن قيس الابتدائية بجدة ، والذي كان لي بعد الله معيناً في التطبيق الميداني فجزاه الله عني خير الجزاء .

وأخيراً أتقدم بالشكر والامتنان لآخواني الأستاذ / محمد بن عبد الرحمن القحطاني والأستاذ / حسين بن عبد الرحمن القحطاني والأستاذ / عبد الله بن عبد الرحمن القحطاني والأستاذ / بندر بن عبد الرحمن القحطاني والأستاذ / بدر بن عبد الرحمن القحطاني لما قدموه لي من يد العون في إتمام هذا البحث ، فأسأل الله أن يأجر الجميع وأن يوفقنا في ديننا ودنيانا ، وأن يسدد على طريق الحق خطانا ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم وبارك على عبده ورسوله محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

الباحث

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
٩٠	القيمة العددية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة	١
٩٢	معامل الثبات للاستبانة	٢
٩٣	وصف عينة الدراسة بحسب العمل	٣
٩٣	وصف عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي	٤
٩٤	وصف عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخدمة في التعليم	٥
٩٤	وصف عينة الدراسة بحسب عدد الدورات التدريبية	٦
٩٩	متوسط استجابات أفراد العينة من المديرين حول أساليب الاتصال غير الرسمي	(٧ - أ)
١٠٣	متوسط استجابات أفراد العينة من المعلمين حول أساليب الاتصال غير الرسمي	(٧ - ب)
١٠٧	متوسط استجابات أفراد العينة من المديرين حول خطوات اتخاذ القرار	(٨ - أ)
١١١	متوسط استجابات أفراد العينة من المعلمين حول خطوات اتخاذ القرار	(٨ - ب)
١١٥	ملخص (متوسطات الاستجابات ودرجة الممارسة) لوجهات نظر المديرين والمعلمين حول محاور الدراسة وأبعادها	٩
١١٦	معامل ارتباط بيرسون	١٠
١١٨	اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير العمل (مدير / معلم)	(١١ - أ)
١١٩	اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمل (مدير / معلم)	(١١ - ب)
١٢٠	تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(١٢ - أ)

تابع فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(١٢ - ب)	المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق حول بعد المشاركة	١٢١
(١٢ - ج)	تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير الخدمة في التعليم	١٢٢
(١٢ - د)	تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية	١٢٣
(١٣ - أ)	تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	١٢٤
(١٣ - ب)	المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق حول بعد تحديد المشكلة	١٢٥
(١٣ - ج)	تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير الخدمة في التعليم	١٢٥
(١٣ - د)	تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية	١٢٦

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	بيان مركز مدير المدرسة خلال عملية الاتصال	٢٤
٢	تقسيم القرارات بحسب درجة التغيير المطلوبة وتفهمنا لطبيعة الموقف والآثار المترتبة عليه	٤٧
٣	نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار	٥٨
٤	العلاقة بين الاتصال والقيادة واتخاذ القرار	٦١
٥	عملية اتخاذ القرارات كمحور للعملية الإدارية	٦١
٦	التصور المقترح للعلاقة بين عناصر العملية الإدارية والاتصال واتخاذ القرار	٦٢

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تناول الباحث في هذا الفصل مقدمة يوضح فيها بعض إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات داخل المنظمات وأهمية الاتصال في الحياة بشكل عام وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص مع الإشارة إلى أهمية الاتصال غير الرسمي في اتخاذ القرار التربوي بالنسبة لمدير المدرسة. كما يتضمن هذا الفصل مشكلة الدراسة وأهميتها وأسئلتها وأهدافها وكذلك حدود الدراسة وبعض المصطلحات الواردة فيها .

ويعرض الباحث تفصيلاً لما سبق في التالي :

مقدمة

قال تعالى: " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك " آل عمران آية ١٥٩ . وقال تعالى : " وإذا حييتم بتحية فحيوا بأحسن منها أو ردوها إن الله كان على كل شيء حسيباً " النساء آية ٨٦ . هذه الآيات القرآنية وغيرها من الآيات الواردة في كتاب الله وما ورد من أحاديث عن رسول الله صلى الله عليه وسلم وسنن ؛ فيها من الإرشاد والتوجيهات والطرق والأساليب ما يساعد على تحسين الاتصالات عند المقابلات وفي أماكن العمل ، وحسب توجيه الدين الإسلامي فإن إفشاء السلام وبشاشة الوجه والمصافحة عند اللقاء ومعانقة القادم من السفر ؛ تساعد على تحسين الاتصالات عند المقابلات الشخصية وأثناء الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية . كما ينبغي مصافحة زملاء العمل عند اللقاء بعد غياب وكذلك بشاشة الوجه عند اللقاء بين العاملين بعضهم مع بعض أو عند لقاء الرؤساء بمرؤوسيهم .

فعن البراء رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " ما من

مسلمين يلتقيان فيتصافحان إلا غفر لهما قبل أن يفترقا " رواه أبو داود .

ويجوز معانقة الزميل أو الأخ القادم من السفر ، فعن عائشة رضي الله عنها قالت :
" قدم زيد بن حارثة المدينة ورسول الله صلى الله عليه وسلم في بيتي ، فأتها فقرع
الباب فقام إليه النبي صلى الله عليه وسلم يجر ثوبه ، فأعتقه وقبله " رواه الترمذي
وعن أبي ذر رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " لا تحقرن
من المعروف شيئا ، ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق " رواه مسلم .

ولاشك أن مثل هذه السلوكيات تقرب صلة الأفراد بعضهم لبعض وترفع فعالية
الاتصالات الشخصية بين الأفراد وتزيد المحبة بينهم مما يؤدي إلى رفع فعالية
الاتصالات داخل المنظمات ، فالاتصالات تلعب دوراً فاعلاً في المنظمات والمصالح
والمؤسسات والإدارات والمدارس ؛ لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير وخاصة في
مجال التربية لاعتبارها من المكونات الرئيسة للعملية التعليمية والإدارية ، بل أصبح
لا غنى عنها لما توفره من وقت وجهد .

وقد ازدادت الكتابات عن عملية الاتصال بطول عام ١٣٦٠هـ ؛ مما جعل بعض
الباحثين يبحث في إمكانية وضع نظرية تخص نظام الاتصال ، فأورد الطيب
(١٤١٩هـ) أن الاتصال هو " الطريقة التي يتم بها نقل المعلومات أو التوجيهات
أو الأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى ، فهي بهذه العملية التي يتم عن
طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد " ص ١٧٤ .

وتبرز أهمية الاتصال لأي مصلحة أو مؤسسة أو إدارة في أنها تسعى لتحقيق
أهداف معينة وأغراض عدة ، يكون أساس تحقيقها الأفراد الذين يعملون بها
وينتمون إليها .

والمدرسة شأنها شأن أي منظمة تتكون من جماعة من البشر يجمعهم تنظيمات

وأهداف وتحكمهم قواعد وقوانين ، وهم إذ يتحركون لتحقيق هذه الأهداف فإنهم يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات كما يتبادلون المشاعر والأحاسيس ، يتم ذلك داخل أطر وقواعد محددة ، من هنا لا يمكن أن نتصور مثل هذا التنظيم دون اتصال يتم بداخله ، وعليه فإذا لم يتوفر نظام اتصال فعال داخل المدرسة تظل المدرسة جامدة لا تتحرك ولا تتفاعل برغم توافر مقوماتها كمؤسسة تعليمية (كبنائها التنظيمي وإمكاناتها المادية و البشرية و ..) وبالتالي فإن عملية الاتصال تعد عصب حيوية المدرسة وهي التي تبعث الحياة في أطرافها وتدفعها نحو تحقيق أهدافها .

وبناء على ما سبق فإن عملية الاتصال هي الوسيلة التي تربط بين الأفراد العاملين داخل المدرسة على جميع المستويات التنظيمية بدءاً بقمة الهرم (مدير المدرسة) وانتهاءً بأدنى مستوى تنظيمي (العامل أو المستخدم) ، إذ بدونها ينتفي فهم الغرض المشترك للأفراد وكذلك تنتفي عملية تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة ، فالاتصالات تساعد الأفراد على معرفة ما يدور داخل المنظمة وخارجها وعلى فهم أغراضها والواجبات التي يجب القيام بها . كما أنها تخلق روح التعاون بين الأفراد ، وتتناول المشاكل داخل المنظمة وتكون سبباً رئيسياً ووسيلة مساعدة لاتخاذ القرار اللازم لحل هذه المشاكل وذلك بما يتم جمعه من معلومات وبما توفره من اتصال بكافة الأفراد ، حيث يتم إيصال المعلومات والبيانات إلى متخذ القرار مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة وجعله عارفاً بما يجري داخل المدرسة بصورة صادقة وبالتالي العمل على إقناع الأفراد القائمين بالتنفيذ بسلامة قراراته .

وما يشهده القرن الحادي والعشرون من طفرة في كمية المعلومات التي يتم تداولها والتي تزداد يوماً بعد يوم ، يستوجب نظام اتصال فعال لنقل تلك المعلومات

و ضمان تدفقها و سرعة انسيابها ووصولها إلى صانع القرار كاملة دون نقص أو خطأ.

وحيث أن جميع الجهود والأنشطة التي تتم داخل المدرسة لا يمكن أن تتم إلا من خلال عملية الاتصال ، فعملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والإشراف والتقويم والتدريس ... وغيرها من العمليات تعد في جوهرها عملية اتصالات داخل المدرسة.

ومن هنا تتضح الأهمية البالغة للاتصال الرسمي وغير الرسمي لمدير المدرسة ودور ذلك في صناعة القرار واتخاذها ثم إيصاله إلى جميع أفراد مدرسته واستقبال ردود الفعل ومعرفة الأثر الذي ترتب على ذلك القرار ، وذلك من خلال التغذية الراجعة وعبر قنوات اتصال محددة لتكوين معلومة جديدة يبنى عليها قرار جديد. وتعد العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي أممية حيث إن اتخاذ القرار يحتاج إلى جمع المعلومات وتحليلها وتنفيذها وهذا يعتمد بصورة مباشرة على نوع الاتصال وطريقته واتجاهه وفاعليته ، يتم ذلك في عملية تعاونية مترابطة ومتلازمة تكسب النظام حيويته وقدرته على البقاء والاستمرار.

مشكلة الدراسة :

تكثر القيادة الرشيدة من الاتصالات ، ليس فقط الاتصالات التي توجبها وتمليها القوانين واللوائح بل أيضا تلك الاتصالات غير الرسمية التي تفرضها العلاقات الإنسانية وخاصة داخل المدرسة . ومن الطبيعي ألا تقف الاتصالات عند حد نقل المعلومات فقط بل إنها يجب أن تتحقق من إيصال الرسالة كاملة إلى المستقبل والتأكد من فهمها أو عدمه ومن ثم يكون للتغذية الراجعة دور كبير وفعال في ذلك .

وقد أجريت الكثير من الدراسات والبحوث حول الاتصال واتخاذ القرار وكان من بين المقترحات والتوصيات المقدمة من تلك الدراسات والبحوث ؛ أنه ينبغي الاهتمام بوسائل الاتصال على المستوى المدرسي باعتبار أنها تشكل جانبا أساسيا في عملية اتخاذ القرار الرشيد ؛ لأن اتخاذ القرار والاتصال يعتمد أحدهما على الآخر إلى درجة تجعلهما غير قابلين للانفصال عملاً .

وقد لاحظ الباحث أن هناك تفاوت في نظرة المديرين للاتصال بشكل عام وللاتصال غير الرسمي وأهميته وممارسته بشكل خاص ، وأنه لا يعطى الاهتمام الكافي بالرغم من اعتباره بمثابة الجهاز العصبي في نقل الإشارات من وإلى مصدر اتخاذ القرار ، مما ترتب عليه عدم وصول الرسالة المطلوبة إلى أفراد المؤسسة التعليمية (المدرسة) بوضوح وهذا يؤدي إلى عدم معرفتهم لواجباتهم ومهامهم والطرق المثلى لإنجاز أعمالهم ، وإلى قصور في بيان حقوقهم وحدود صلاحيات إدارتهم ومهامها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها في أوقات محددة وبالسريعة المطلوبة .

كما يغفل الكثير من المديرين أهمية الاتصالات غير الرسمية لعدم إدراكهم أنها قد تؤثر في التنظيم الرسمي ؛ إما بزيادة فاعليته أو قد تكون عائقاً أمام وصول الرسالة المطلوبة إلى الأفراد العاملين .

من هنا تبرز أهمية الاتصال غير الرسمي الفعال لمدير المدرسة - مع أفراد مدرسته وزملائه المديرين ورؤسائه في الإدارة العليا - كي يتخذ قراراً تربوياً علمياً رشيداً داخل مدرسته.

أسئلة الدراسة :

مما سبق تتحصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

"كيف يمكن تفعيل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة ؟"

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :

- ١- ما أساليب الاتصال غير الرسمي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- ٢- ما خطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- ٣- هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظرهم ؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي يمكن أن تعزى للمتغيرات الأولية التالية (العمل ، المؤهل ، عدد سنوات الخدمة في التعليم ، عدد الدورات التدريبية) ؟

أهمية الدراسة :

تعد عملية الاتصال غير الرسمي إحدى الوسائل التي يتم بواسطتها انتقال المعلومات والبيانات بين أفراد الأجهزة الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وخاصة المدرسة ، ونتيجة لذلك يتم اتخاذ القرارات اللازمة من قبل متخذ القرار (مدير المدرسة) ليتم أيضا عن طريق الاتصال غير الرسمي إيصال القرار إلى منفذيه ومعرفة ما إذا نفذ القرار على الوجه المطلوب وبالدقة المطلوبة أم لا .

وتبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الاتصال غير الرسمي داخل المدرسة

والتي يمكن إيجازها في التالي:

الاتصال غير الرسمي يلعب دوراً أساسياً في تناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها .

الاتصال غير الرسمي وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على الأفراد العاملين داخل المدرسة بحفزهم على العمل الجيد من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

يمثل الاتصال غير الرسمي جزءاً رئيساً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة ، وخاصة مدير المدرسة .

الاتصال غير الرسمي يعتبر أحد الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة داخل المدرسة و إكساب العاملين صفة حب النظام في العمل و تنمية الشعور بالانتماء للمدرسة وإحداث التغيير في سلوك الأفراد .

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى :

١- التعرف على أساليب الاتصال غير الرسمي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة .

٢- معرفة خطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة.

٣- التعرف على العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة .

٤- توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي والتي يمكن أن تعزى للمتغيرات الأولية التالية (العمل ، المؤهل ، عدد سنوات الخدمة في التعليم ، عدد الدورات التدريبية) .

حدود الدراسة :

١- الحدود الموضوعية : تناول الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي من خلال النقاط التالية :

أ - أساليب الاتصال غير الرسمي وتشمل : الاجتماعات غير الرسمية : وقصد بها الباحث ما يعقد بين المدير والمعلمين من لقاءات غير رسمية فردية وجماعية سواء كانت بطلب من المدير أو أحد المعلمين أو كانت مصادفة داخل الممرات أو في فناء المدرسة .

العلاقات المباشرة : وقصد بها الباحث اللقاءات والنقاشات والاتصالات التي تتم بين المدير والمعلمين وجها لوجه وبطريقة مباشرة .

العلاقات غير المباشرة : وقصد بها الباحث الوسيلة التي يستخدمها المدير لإيصال رسالته إلى المعلمين دون مقابلتهم .

المشاركة : وقصد بها الباحث ما يقوم به المدير من إتاحة الفرصة للمعلمين بإبداء آرائهم حول قضايا لها علاقة بالعمل المدرسي أو لها تأثير عليه .

ب- خطوات اتخاذ القرار التربوي وتشمل ..

تحديد المشكلة : وقصد بها الباحث التحديد الدقيق لأبعاد ومعالم ومواصفات المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها .

جمع المعلومات والبيانات (الوصف أو التشخيص) : وقصد بها الباحث جمع البيانات والإحصاءات والحقائق في شكل أو في نظام يضمن لها الصحة والمناسبة وتصنيفها وتحليلها والتنبؤ بآثارها .

وضع الحلول البديلة والمفاضلة بينها (بدائل الحل) : وقصد بها الباحث وضع كل الحلول الممكنة للمشكلة ومعرفتها وتدوينها وتحليلها والمفاضلة بينها وترجيح أنسبها واختياره .

تنفيذ القرار ومتابعته : وقصد الباحث بها وضع برنامج لتنفيذ البديل الأفضل بإمكاناته ووسائله المادية والبشرية ، وتحديد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وإعطاء الصلاحيات المطلوبة للتنفيذ وتحديد طريقة وأسلوب الاتصال بينهم لضمان سرعة التنفيذ وبقاء الاتصال بينهم فعال ومستمر.

٢- الحدود المكانية : استطلع الباحث رأي المعلمين والمديرين - العاملين بالمدارس الحكومية بالمرحلة الابتدائية والذين تقع مدارسهم داخل مدينة جدة - حول الأساليب والطرق التي يتبعها المديرون في اتصالهم غير الرسمي بالمعلمين والخطوات التي يتبعها المديرون لاتخاذ قراراتهم التربوية وكذلك تأثير الاتصال غير الرسمي في اتخاذ القرار التربوي وكل ذلك من خلال واقع الاتصال غير الرسمي في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة .

٣- الحدود الزمانية : تم بحمد الله تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٢٥هـ - ١٤٢٦هـ .

مصطلحات الدراسة :

يعرض الباحث لأهم المصطلحات في هذه الدراسة كما يلي :

الاتصال communication :

أصل كلمة اتصال Communication يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communic ومعناها Common بمعنى عام أو مشترك ومن هنا يتضح أن الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول شيء بهدف الوصول إلى اتفاق أو إحساس واتجاه أو فعل ما- وكلمة الاتصال مأخوذة من الوصل (وصل إليه وصلا) وصدق الله تعالى في قوله {إِلَّا الَّذِينَ يَصِلُونَ إِلَى قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِثْقَلُ ذَرَّةٍ مِّنَ شَيْءٍ فَيَذَرُوهَا كَالْحِثْيِ} .

سورة النساء آية ٩٠ .

وذكر الرازي (١٤٠٧هـ) حول معنى الاتصال ما يلي " وصل وصلت الشيء من باب وعدّ. وصل أي بلغ بمعنى اتصل والوصل ضد الهجران والوصل أيضا وصل الثوب والخف وبينهما صلة أي اتصال وذريعة " ص ٧٢٥ .

وذكر الجرجاني تعريف الاتصال بأنه " اتصال جدار بجدار بحيث تتداخل لبنات هذا الجدار بلبنات ذلك الجدار " ص ٢٢ .

وقد أورد أحمد وحافظ (١٤٢٣هـ) بعض التعاريف للاتصال نورد منها تعريف هافلاند إذ يقول أن الاتصال هو " العملية التي يقوم فيها الفرد بإرسال إشارة إلى فرد آخر بهدف التأثير في معتقداته أو سلوكه " ، ويعرفه ديفز Davis بأنه " الخطوات التي يقوم بها الرؤساء لإحداث تأثير معين ورد فعل لدى جميع العاملين في المؤسسة " .

وقد عرف إميل فهمي الاتصال التربوي بأنه " نقل الأفكار والمعلومات التربوية من مدير المدرسة إلى المعلمين أو العكس ، أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى وذلك عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفهي مما يؤدي في النهاية إلى وحدة الجهود وتحقيق أهداف المدرسة وفلسفتها " . ص ٨١ .

كما أورد البرعي والتويجري (١٤١٤هـ) تعريف الاتصال بأنه " عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الرسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة " ص ٦٠ .

وقد ذكر فهمي (١٣٩٧هـ) بعض التعاريف للاتصال منها " تعريف كونتز koonts بأنه " تبادل المعاني عن طريق الكلمات أو المكاتبات والوسائل المختلفة ، ونقل المعلومات من فرد لآخر سواء كان بين الاثنين علاقات إيجابية أو سلبية بشرط أن تكون هذه المعلومات مفهومة للطرف الآخر وهو المستقبل " .

ونذكر مري Merri تعريفاً يقول فيه " هو أي سلوك يبدأ من الفرد الذي يرسل المعلومات ويترتب عليه نقل المعلومة للأفراد الآخرين أي المستقبلين لهذه المعلومات مما يؤدي إلى استجابتهم للطريقة أو السلوك التي يريدها " . ص ٩ .

وهناك اختلاف في تعريف الاتصال حيث أورد بامشموس (١٤٢٣هـ) أن هناك من يعرف الاتصال بأنه "[عملية يتم عن طريقها إيصال "معلومات INFORMATION من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير] ، أو [أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء] ، ويعرف الاتصال في الإدارة بأنه [عملية إرسال أو استقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة] . " ص ٨٦ .

ومن التعريفات السابقة يمكن القول بأن الاتصال عبارة عن علاقة متبادلة بين طرفين (مرسل ومستقبل) يحدث بينهما تفاعل (بواسطة قناة اتصال) بقصد تحقيق أهداف محددة أو إحداث تغيير في السلوك أو الأداء (هدف الاتصال) ، وبقدر ارتفاع درجة التفاعل بين الطرفين يصبح الاتصال فعالاً وسريعاً محققاً الأهداف المطلوبة ويتم التأكد من ذلك عن طريق (التغذية الراجعة) .

الاتصال الرسمي : ذكر عساف (١٤٠٢هـ) بأن " الاتصال الرسمي هو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية ، وبناءً على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي " . ص ٤٨٧ .

الاتصال غير الرسمي :

أشار العثيمين (١٤١٣هـ) إلى الاتصالات غير الرسمية أنها " الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية إنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية ، كذلك المعلومات التي تنقل من مسؤول لآخر خلال حفل عشاء أو مناسبة خاصة أو في حال الشكاوى التي تصل إلى المسؤولين في المستويات الإدارية العليا متخطية المستويات الرئاسية الأخرى ، أو عن طريق زميل للرئيس غير مختص " . ص ٢٤ .

كما أورد البرعي و التويجري (١٤١٤هـ) حول معنى الاتصالات غير الرسمية القول بأنها " فيض الاتصالات التي تنتقل بواسطة قنوات غير مصممة من قبل المنشأة " ص ١٧١ .

وذكر بامشموس (١٤٢٣هـ) " أن الاتصالات غير الرسمية هي التي تتم خارج نطاق قنوات الاتصال الرسمي وتنشأ من جراء العلاقات الشخصية والاجتماعية ، وقد تنشأ بسبب قصور في الاتصال غير الرسمي وتركز على الأهداف غير الشخصية أكثر من تركيزها على أهداف المنظمة ، وتكمل الاتصال الرسمي ، ويجب على الجهاز الإداري استغلالها في نقل المعلومات الصحيحة وتفاذي آثارها الضارة " ص ٩٨ .

ومن التعريفات السابقة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية نجد أن النوعين يسيران جنباً إلى جنب وأن الاختلاف بينهما يكاد يكون في الطريقة والأسلوب المستخدم فقط ، أما عناصر الاتصال فهي مشتركة حيث لا بد من وجود المرسل والرسالة المراد توصيلها والمستقبل وقناة الاتصال في كلا النوعين .

أما في هذه الدراسة فالفرق بين الاتصاليين الرسمي وغير الرسمي يتمثل في :
ما يتبعه مدير المدرسة من طرق وأساليب غير رسمية وعلاقات شخصية مباشرة
وغير مباشرة مع المعلمين والتي قد يكون لها تأثير واضح على خطوات اتخاذ
القرار التربوي لدى المدير داخل المدرسة.

التعريف الإجرائي للاتصال غير الرسمي لمدير المدرسة داخل مدرسته :

نستطيع أن نعرف الاتصال غير الرسمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه :
مجموعة الأساليب والطرق والوسائل غير الرسمية التي يتواصل بها مدير
المدرسة شخصياً مع زملائه المعلمين لإيصال رسالة كاملة واضحة وبالسريعة
المطلوبة لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية داخل المدرسة .

اتخاذ القرار التربوي Decision Making :

عملية اتخاذ القرارات من الوظائف الأساسية للمديرين وهي عملية مستمرة
ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها ، ومن
هذا المنطلق رأى (هيربرت سايمون) أن العملية الإدارية هي الركيزة الأساسية
في العمل الإداري ولا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات .

وذكر البرعي والتويجري (١٤١٤هـ) حول معنى اتخاذ القرار بأنه " هو
اختيار واعٍ للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من
الظروف " ص ٨٤ .

كما أوردنا حول صنع القرار (اتخاذ القرار) بأنه " هو عملية التعرف على
الأساليب البديلة للعمل واختيار ما يتلاءم منها مع متطلبات الموقف " . ص ٥٨ .

وعرف نيجرو اتخاذ القرار كما ورد في كنعان (١٤٠٥هـ) بأنه " الاختيار
المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين ... أو بأنه " مسار فعل يختاره

متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه ؛ لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها .. " ص ٨٣ .

ومما سبق من تعريفات نلاحظ أن اتخاذ القرار باختصار هو اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة ، بينما نجد أن صنع القرار هو مجموعة العمليات التي تسبق الاختيار من دراسة وتحليل ومفاضلة وجمع بيانات حول المشكلة ، حتى لحظة الاختيار .

والميدان التربوي بشكل عام والمدرسة بصفة خاصة تحتاج إلى الكثير من القرارات السريعة والتي لا يمكن تأجيلها والتي قد تتأثر بعوامل عدة منها على سبيل المثال الأساليب والطرق غير الرسمية للاتصال وقنواته المستخدمة داخل المدرسة ، وهذا ما نحن بصدد دراسته .

التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار :

عرف الباحث اتخاذ القرار إجرائيا في هذه الدراسة بأنه :

اختيار مدير المدرسة لبديل محدد من بدائل الحل بعد المفاضلة بين تلك البدائل لحل مشكلة ما ، وتنفيذ هذا البديل بناءً على ما تم تحديده من أهداف سابقة و حسب الإمكانيات المتاحة .

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

❖ القسم الأول : الإطار النظري

❖ أولاً : الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التربوية .

* تعريف الاتصال المدرسي وأهدافه وأنواعه

* عناصر الاتصال المدرسي ومستوياته ووسائطه

❖ ثانياً : الاتصال غير الرسمي .

* المفهوم والأهمية في الفكر الإداري المعاصر .

* التنظيمات غير الرسمية .

* العوامل المؤثرة في الاتصال المدرسي غير الرسمي .

❖ ثالثاً : اتخاذ القرار التربوي

* مفهوم القرار في الإدارة

* تقسيم القرار

* خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار التربوي

❖ رابعاً : العلاقة بين الاتصال المدرسي غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي

❖ القسم الثاني : الدراسات السابقة

❖ أولاً : الدراسات العربية

* الدراسات داخل المملكة العربية السعودية

* الدراسات العربية خارج المملكة العربية السعودية

❖ ثانياً : الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني "أدبيات الدراسة"

تتاول الباحث في هذا الفصل أدبيات الدراسة والإطار النظري ، والتي تمثل منطلقاً أساساً لموضوع الدراسة وهو "الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي".

عرض الباحث في القسم الأول من هذا الفصل للاتصال غير الرسمي في المؤسسات التربوية من حيث تعريف الاتصال المدرسي وأهدافه وأنواعه وعناصره ومستوياته ووسائطه ، ثم عرض للاتصال غير الرسمي من حيث المفهوم والأهمية في الفكر الإداري المعاصر والتنظيمات غير الرسمية والعوامل المؤثرة في الاتصال المدرسي غير الرسمي . ثم يعرض لمفهوم اتخاذ القرار التربوي في الإدارة وأنواع القرارات وخطوات اتخاذ القرار ، ويختتم هذا القسم ببيان العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي .

كما يتناول في القسم الثاني من هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية وبمتغيراتها والتي أمكن الباحث الاطلاع عليها ، والتي يمكن أن تحدد المتغيرات التي قام الباحث بدراستها في الدراسة الحالية .

وبناء على ما سبق ينقسم هذا الفصل إلى قسمين أساسيين هما :

القسم الأول : الإطار النظري .

القسم الثاني : الدراسات السابقة .

ويعرضهما الباحث تفصيلاً في الآتي :

القسم الأول "الإطار النظري"

عرض الباحث في هذا القسم أولاً الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التربوية ، ثانياً تناول مفهوم الاتصال غير الرسمي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه . ثالثاً ينتقل الباحث إلى اتخاذ القرار فيعرض لمفهوم القرار وتقسيم القرارات وخطوات عملية اتخاذ القرار . رابعاً يتم توضيح العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي ، ويكون ذلك تفصيلاً كما يلي :

أولاً : الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التربوية :

تناول الباحث هذا البعد من خلال تعريف الاتصال غير الرسمي وأهدافه وأنواعه ثم عناصره ومستوياته ووسائله وأخيراً العوامل المؤثرة في الاتصال المدرسي غير الرسمي ، وأورد الباحث تفصيلاً كما يلي :

١- تعريف الاتصال المدرسي وأهدافه وأنواعه :

يعد الاتصال المدرسي عملية مشتركة تتم بين العاملين داخل المدرسة وتسعى لنقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر ، وهذا يعني وجود مرسل لهذه المعلومات ومستقبل لها ووسيلة يتم من خلالها نقل هذه المعلومات .

وقد أورد العجمي (١٤٢٠هـ) حول تعريف الاتصالات القول : " أن من بين التعاريف للاتصالات في مجال التربية بصفة عامة والإدارة التعليمية بصفة خاصة ، تعريف هاني عبد الرحمن والذي عرفها بأنها : تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء بقصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمه بشكل وطرق رمزية .

ولهذا فان الاتصالات المدرسية يمكن تعريفها بأنها عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية " ص ١١٥ .

ويهدف الاتصال داخل المدرسة إلى أمور عدة حددها العجمي (١٤٢٠هـ ، ص ١٩) في النقاط التالية :

- * نقل الأوامر والتعليمات من القادة إلى المرؤوسين .
 - * توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها .
 - * نقل آراء وأفكار ووجهات نظر المرؤوسين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف على ضوءها .
 - * التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
 - * تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم .
 - * إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت المناسب له وبالأسلوب المحدد له .
 - * رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف .
- و رأى الباحث أنه من خلال ما سبق من أهداف تتضح العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين اتخاذ القرار التربوي ، حيث إن توصيل المعلومات والبيانات والتقارير يكون من مهام الاتصال ومن أهدافه ، كما أن التنسيق بين جهود العاملين ورفع الروح المعنوية بينهم وإشاعة جو من المحبة والرضا في المناخ المدرسي كل ذلك يكون له أثر وعلاقة باتخاذ القرار التربوي لمدير المدرسة داخل مدرسته.
- كما نظر الباحث إلى عملية الاتصال بين إدارة المدرسة والعاملين فيها من عدة زوايا، وقد أوضحها العجمي (١٤٢٠هـ ، ص ١٢٣ - ١٢٤) كما يلي :

الاتصال المخطط وغير المخطط :

يقصد بالاتصال المخطط الاتصال المحدد من قبل الإدارة وتكون خطوطه معروفة من أعضاء التنظيم . وتكون الأساليب المستخدمة محددة مثل الأوامر والتعليمات ، والتقارير والنشرات والخطابات والإعلانات ، وغيرها .

أما الاتصال غير المخطط فهو غير المعروف من قبل الإدارة ووسائله غير رسمية مثل الإشاعات ، الثرثرة ، والمناقشات الودية . وظهر هذا النوع من الاتصالات أمر حتمي في التنظيم مهما كانت خطة الاتصال المرسومة وكفاءة خطوطها .

الاتصال الرأسي والأفقي :

يرتبط الاتصال الرأسي بالاتصالات التي تحدث بين الإدارة والعاملين من خلال المستويات الإدارية المختلفة . أما الاتصال الأفقي فهو الذي يحدث بين الأفراد والجماعات في المستوى التنظيمي الواحد مثل العلاقات التي تحدث بين العاملين في القسم الواحد أو بين الأقسام المختلفة سواء في مستوى الإدارة المتوسطة أو الإدارة المباشرة أو الاتصالات التي تحدث بين أعضاء الإدارة العليا . ويمكن إضافة الاتصال الأفقي المائل كما أورده مصطفى (١٤٢٠هـ ، ص ٣٥٦) : والذي يتمثل في نقل رسائل بين مستويات تنظيمية أعلى أو أدنى أو إدارات مختلفة وهو ليس اتصالاً رأسياً تماماً بل يأخذ شكلاً عرضياً مائلاً .

الاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل لأعلى :

يعبر النوع الأول عن اتصال مدير المدرسة بالعاملين وعادة ما يأخذ شكل النشرات والتعليمات والتوجيهات . أما النوع الثاني يرتبط باتصال العاملين بمدير المدرسة ويأخذ شكل التقارير أو الشكاوى أو الاقتراحات .

الاتصال الشفهي والكتابي :

يعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير ، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومروؤسيه ، والمناقشات التي تحدث بين

الإدارة والعاملين في الاجتماعات والندوات والاتصال التليفوني الذي يتم بين زملاء العمل ، أو الرؤساء والمرؤوسين .

أما الاتصال الكتابي فيعتمد على الكلمة المكتوبة ومن وسائله الأوامر والتعليمات والتقارير . ويعاون أسلوب الاتصال الشفهي في سرعة الاتصال ، كما الاتصال الشفهي ينمي العلاقة الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين ويدعم مفهوم العلاقات الإنسانية . وينمي العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل ، كما أنه يوفر الوقت ، وقد يكون أقل تكلفة من الاتصال الكتابي في بعض الحالات .

بينما يساعد الاتصال الكتابي في عرض تفاصيل كثيرة وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب ، ويعاون في الاتصال بعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت والذي قد يتعذر تحقيقه في حالة الاتصال الشفهي إلا أن الاتصال الشفهي يحتاج إلى جهد خاص في الصياغة، واستخدام كلمات محددة المعنى ومراعاة ثقافة وإدراك لغة المستقبل .

الاتصال الرسمي وغير الرسمي :

يعبر الاتصال الرسمي عن الاتصالات التي تتم من خلال قنوات الاتصال المحددة في المدرسة وبالوسائل المحددة وفي الوقت والمكان المحدد .

أما الاتصالات غير الرسمية تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات العمل المختلفة ، وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال، أو قصور في النظام الرسمي، أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم ، ولا خوف من الاتصالات غير الرسمية مادامت لا تؤدي إلى تحريف المعلومات التي تقلل من دقة الاتصال وتحد من فاعليته .

٢ - عناصر الاتصال المدرسي ومستوياته ووسائله :

ويمكن بيان أهم عناصر الاتصال المدرسي كما أشار إليها العجمي (١٤٢٠هـ ، ص ١٢١-١٢٣) على النحو التالي :

أ- التفكير :

وتتم عملية التفكير من جانب مصدر الاتصال أو المرسل للمعلومات من الأعضاء العاملين في التنظيم ، ويشير التفكير هنا إلى توليد وتشكيل الأفكار والنوايا التي يرغب في نقلها المرسل ، والتي ستمثل محتويات الرسالة فيما بعد .

ب- التحويل :

وهي عبارة عن تحويل الأفكار والنوايا التي يراد الاتصال بشأنها إلى بعض أشكال الاتصال غير الملموسة ، ولذلك فإنَّ عملية التحويل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التفكير ، حيث يصعب الفصل بين ما يفكر فيه المرسل وبين بلورته نتيجة التفكير في شيء يمكن نقله بين المرسل والمرسل إليه ، ولكن قد تتبلور نتائج عملية التفكير في شكل مشاعر أو اتصالات يريد المرسل نقلها إلى المرسل إليه عن طريق بعض التغييرات العامة السائدة ، ومن أمثلة هذه الوسائل أن يقوم المرسل بلمس كتف المرسل إليه ، أو أن ينقل إليه شيء ما أثناء عملية التصافح باليد بينهما ، ومن أمثلة تلك الوسائل أيضاً تحريك بعض أجزاء الجسم للتعبير عن شيء معين للمرسل إليه مثل هز الكتف أو تحريك العين ، أو استخدام الأصابع بإشارات لها معنى محدد بين المرسل والمرسل إليه وما إلى ذلك .

ج- الرسالة :

ويمكن التعبير عن الرسالة بأنها الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها . وتمثل الرسالة في هذه الحالة الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساساً في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

د- نقل الرسالة :

ترتبط الرسالة موضع الاتصال، إلى حد كبير مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد هذه الرسالة ، لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي يحمل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه (المستقبل) وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة المدرسية منها ما يلي :

❖ الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه وجها لوجهة) .

❖ الاتصال بواسطة التليفون .

❖ الاتصال غير الرسمي (خارج نطاق الأداء التنظيمي) .

❖ الاتصال من خلال الاجتماعات التي تعقدها بعض الجماعات بالمدرسة.

❖ الاتصال عن طريق الرسالة المكتوبة (تقارير - أوامر إدارية - منشورات - لوائح مختلفة منظمة للعمل - قرارات إدارية متنوعة) .

❖ تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص .

هـ - إدراك وتفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه . ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها ويتأثر الشخص المستقبل للرسالة في تفهمه لها بخبراته السابقة في المدرسة فضلاً عن انطباعه الحالي عن مرسلها . وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقاً لنوايا وأهداف المرسل - انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية.

و - استرجاع المعلومات :

تمثل عملية استرجاع المعلومات جزءاً هاماً من عملية الضبط الذاتي سواء كانت على مستوى السلوك الإنساني ، أو السلوك التنظيمي . وليس من شك أن مرسل الرسالة الاتصالية يأمل أن تجد رسالته ولاءً تاماً وصدىً مؤيداً من مستقبل الرسالة ، ولكن الواقع العملي يشير إلى ندرة حدوث ذلك ، ومن هنا تظهر أهمية معرفة مرسل الرسالة للأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها . ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلاً .

وتتعدد اتجاهات الاتصال المدرسي على المستويات التالية كما أورد العجمي (١٤٢٠هـ ، ص ١٢٥ - ١٢٧) :

أ - على مستوى المجتمع :

تقتضي خاصية النظم المفتوحة تداخل وتبادل الحدود بما تحتويه من مدخلات ومخرجات في إطار عملية التفاعل بين التنظيم المدرسي والبيئة الخارجية ، حيث يعمل تدفق المعلومات بينهما على تحديد هوية التنظيم ودرجة الاتفاق بين قدراته ومتطلبات المجتمع ، بجانب أن نوعية المعلومات التي يتلقاها هذا التنظيم تعمل على تحديد مسار الأهداف التي يضعها التنظيم أو تعديلها وهو ما يعبر عنه بالتغذية الراجعة .

ب- على مستوى التنظيم :

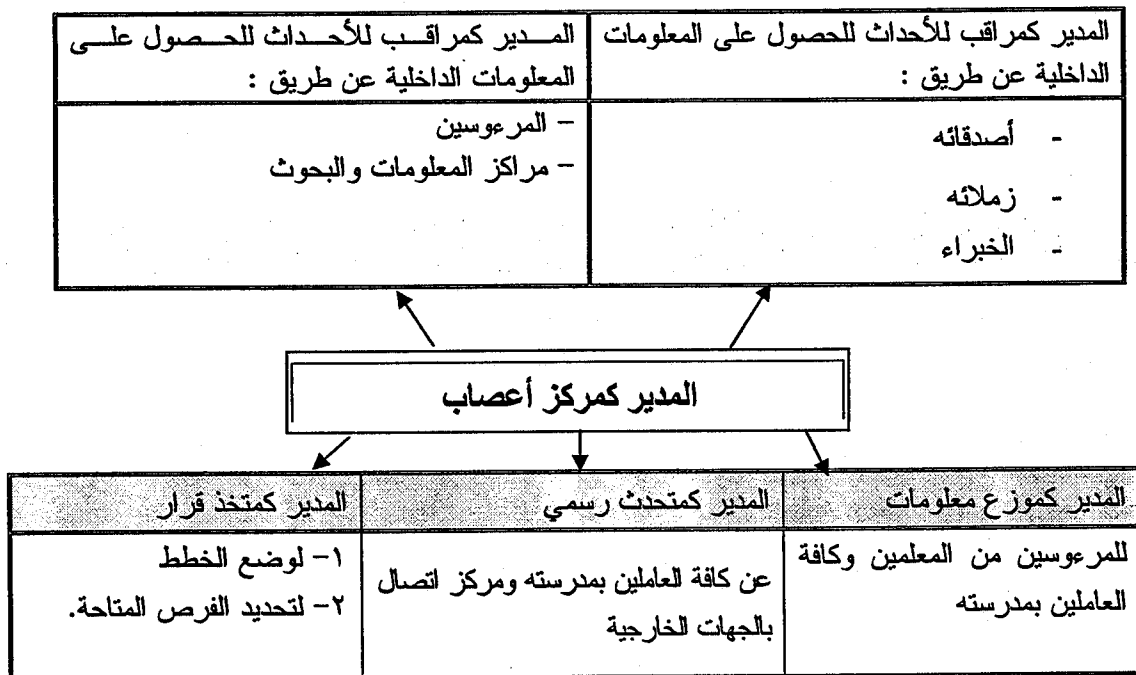
تحتم طبيعة التوزيع الهرمي لمجموعة الوظائف وما يتبعها من مسؤوليات وواجبات وجود شبكة من الاتصالات على كل مستوى من المستويين الأفقي والرأسي بما يحقق سهولة تدفق المعلومات بين جميع الوحدات والمستويات التنظيمية داخل المدرسة . وحيث يرتبط وضع السياسات وصنع القرار بمدى كفاية ودقة المعلومات التي تؤدي إلى صياغة السياسات الإجرائية واتخاذ الإجراء الحكيم بتوظيف عملية الاتصال المدرسي كأداة قيمة تعمل على عدة محاور وظيفية هادفة . وتتخذ عملية الاتصال على المستوى التنظيمي اتجاهين هما : الاتصال الهابط والاتصال الصاعد .

ج- على المستوى الفردي :

ويتمركز حول سلوك الفرد في عملية الاتصال المدرسي ، والذي يتخذ الاتجاهات التالية : كتابة التقارير ، ونقاش حول الهدف ، نقاش مع الأقسام الأخرى، وحضور الاجتماعات . ويمكن بيان دور مدير المدرسة حيال عملية الاتصال المدرسي من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (١)

(شكل لبيان مركز مدير المدرسة خلال عملية الاتصال)



وهكذا فإنَّ وظيفة مدير المدرسة تدور تقريباً حول وظيفة الاتصالات ، وذلك من خلال الاتصال بما يمكن للمدير الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بكفاءة كما أنه من خلال الاتصالات غير الرسمية يمكن للمدير أن ينقل قراراته إلى مرعوسيه ، أيضاً فإنه من خلال الاتصال غير الرسمي يمكن للمدير أن ينقل لمرعوسيه نواياه ورغباته، كما يمكنه تلقي معلومات عن اتجاهات العاملين ومشاكلهم وآرائهم ومقترحاتهم . الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تعزيز قدرة المدير على القيادة والتأثير في الآخرين . كما يتضح من الشكل السابق العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار .

ومن المهم هنا بيان أن استخدام مديري المدارس والعاملين لوسائل اتصال مناسبة يؤدي إلى اتصال جيد وفعال ، أما استخدام وسائل اتصال غير مناسبة لتوصيل رسالة Message معينة فيؤدي عادة إلى إعاقة هذا الاتصال أو تشويبه أو عدم تحقيق فاعليته ، ومن بين الوسائل المستخدمة للاتصال داخل المدرسة :

الاتصالات الشفهية والمكتوبة :

وتتم عادة بين المرسل والمستقبل وجهاً لوجه أو تلفونياً أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام الجمهور ومن خلال الحديث بين الرئيس والمرؤوسين أو بين فرد وجماعة أو جماعة وفرد . ومن فوائدها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار يسهل معه فهمها وتعديلها ، وكذلك اجتماع الرئيس بالمرؤوسين يزيد الثقة ويرفع الروح المعنوية وتتميز بالصراحة حيث يستطيع المرؤوسون التصريح بأمور لا يستطيع التصريح بها كتابياً كخلل في الجهاز مثلاً . وقد ذكر بامشوموس (١٤٢٣هـ ، ص ٩٩) أن الحديث الشفوي سواء وجهاً لوجه أو تلفونياً أو لاسلكياً رسمياً أو غير رسمي ، والاتصال غير الرسمي أقرب للنفاهم والوصول إلى النتائج منه في حالة الاتصال الرسمي .

وقد دلت إحدى الدراسات على أن ٧٥% من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات

عن غيرها من طرق الاتصالات الأخرى .

وكذلك من الطرق والوسائط والنشرات والاجتماعات المدرسية وهي طرق فعالة ومفيدة من طرق الاتصال الشفوي التي تساعد على إتمام الاتصال الجماعي حيث يتم إتاحة الفرصة لتبادل الآراء والكشف عن المشكلات وكيفية تذليلها . قال العجمي (١٤٢٠هـ ، ص ١٣١) تعتبر الاجتماعات المدرسية هي الوسيلة الأساسية لإنجاز أهداف الإدارة المدرسية وبالتالي إنجاز جميع أهداف العملية التربوية في المدرسة ، كما أنها تمثل الوسيلة الرئيسة لتنفيذ جميع جوانب العملية الإدارية في المدرسة من خلال الاجتماعات المدرسية الناجحة .

أيضا سياسة الباب المفتوح للمدير :

تتيح هذه السياسة للموظف الفرصة لتقديم شكواه للمدير ، مما يساعد على حل المشكلات و تعزيز فاعلية الاتصال الصاعد ، بالإضافة إلى القضاء على الشائعات التي قد تنشأ نتيجة عدم وصول الموظف إلى المدير والحديث معه .

وتعد علاقة المدير مع العاملين لديه في المدرسة وخاصة المعلمين من أهم العلاقات التي يجب أن تبنى على أساس الاحترام المتبادل بين الطرفين وتقبل الآراء والمقترحات والأفكار تحت مظلة النظام المطبق ، وفي ضوء ذلك يمكن الحكم على مدير المدرسة ومدى فاعليته ، فإذا كان هناك انسجام بين المدير والمعلمين فإن ذلك يدل على كفاءة مدير المدرسة ، أما إذا كانت العلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين ضعيفة ومتوترة فإن ذلك سوف يشكل عقبة تحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة ودون حل المشكلات التي تظهر في المدرسة .

ولا ننسى علاقة مدير المدرسة بالآباء والمجتمع المحلي فالمدير الناجح هو الذي يتقاسم مع الآباء الحديث والنقاش وتبادل الأفكار والمقترحات بل يشجع الآباء على الحديث والمناقشة ، بالإضافة إلى زيارات المدير للفصول الدراسية والمقابلات الشخصية ومقابلات المصادفة التي أشار مصطفى (١٤٢٠هـ ، ص ٣٤٩) بأن اللقاء فيها يكون بين المدير وأحد العاملين عن طريق الصدفة في المصعد أو في أي مكان

داخل المدرسة وهي غير مخطط لها على عكس أسلوب الإدارة بالتجوال التي يتم التخطيط لها والمرور على العاملين في مواقع عملهم.

وقد أشار العجمي (١٤٢٠هـ ، ص ١٣٩ - ١٤٠) إلى أهمية المقابلات الشخصية في التعرف على المشكلات التعليمية والتربوية التي تتعلق بحالات فردية (معلمين أو تلاميذ) لمحاولة التوصل إلى أفضل الحلول ، كما تسهم في حل الكثير من المشكلات التعليمية والتعرف على أسبابها سواء أكانت مدرسية أو نفسية أو اقتصادية أو عائلية ، كما تعمل على محاولة حل العديد من المشكلات التربوية داخل المدرسة بدلاً من تصعيدها إلى مستويات إدارية أعلى .

أيضاً المذكرات والتقارير التي يرفعها العاملون للمدير والتقارير السنوية للعاملين ولوحة الإعلانات ، وصندوق الشكاوى والمقترحات بالإضافة إلى مجلة المدرسة والإذاعة الداخلية والحفلات والرحلات التي تقوم بها المدرسة .

ثانياً: الاتصال غير الرسمي ، المفهوم والأهمية في الفكر الإداري المعاصر :

١- مفهوم الاتصال غير الرسمي وأهميته :

تتم الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق قنوات الاتصال الرسمي وتنشأ من جراء العلاقات الشخصية والاجتماعية ، وقد تنشأ بسبب قصور في الاتصال الرسمي وتركز على الأهداف الشخصية أكثر من تركيزها على أهداف المنظمة ، وتكمل الاتصال الرسمي ، ويجب على الجهاز الإداري استغلالها في نقل المعلومات الصحيحة وتفاذي أثارها الضارة .

كما يجب العناية بالاتصالات غير الرسمية ، فعن طريقها يستطيع القائد أن يتعرف على حقيقة مشاعر الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم و يتخذ من الإجراءات ما يليها لصالح المنظمة فهي تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء المنظمة .

وإساءة استخدام الاتصالات غير الرسمية لتحقيق الأغراض الخاصة لا العامة يحمل الأعضاء على حجب معلومات أو تشويهها والتي قد تكون لها قيمة لزملائهم ورجال الإدارة ، فيؤدي ذلك إلى وجود تنافس بغض وتشاحن بين الأعضاء ، لذلك يجب استخدام الاتصال غير الرسمي واستغلاله لصالح المنظمة وهذا ما يجب أن يسعى إليه رجل الإدارة .

وقد أشار فوزي (١٤١٠هـ) بقوله : " أما عن الاتصالات غير الرسمية فإنها تلك النوعية من الاتصالات التي تتم خارج القنوات الرسمية المرسومة للاتصال في الخريطة التنظيمية للمنظمة ، أو بمعنى آخر هي تلك التي تتم بأسلوب غير رسمي " ص ٤٥ .
ومن أمثلتها تلك الاتصالات التي تتم عبر المحادثات التليفونية أو التي تتم مشافهة أثناء الطريق من وإلى مكان العمل ، أو تلك التي تتم أثناء تبادل الزيارات الخاصة أو أثناء الالتقاء في النوادي الاجتماعية والرياضية .

ثم إنه إذا كانت الاتصالات الرسمية تتم خلال خطوط السلطة المرسومة في التنظيم الرسمي للمنظمة ، فإن الاتصالات غير الرسمية كثيراً ما تتم من خلال التنظيم غير الرسمي ؛ لأنه داخل كل منظمة كثيراً ما تتكون عادات سلوكية وأساليب عمل لا تعبر بالضرورة عن التنظيم الرسمي ، ولهذا كثيراً ما نجد في كل منظمة أو جهاز إداري تجمعات غير رسمية ، وهذه النوعية من التجمعات غير الرسمية تجري فيما بينها أنواع من الاتصالات ، بالطبع كلها اتصالات غير رسمية .

أما عن أهمية الاتصال المدرسي غير الرسمي داخل المدرسة فقد ذكر العجمي (١٤٢٠هـ ، ص ١١٧ - ١١٨) في التالي :

أ- تفهم الفرد للعمل المكلف به :

يساعد الاتصال بين إدارة المدرسة والعاملين فيها ، على تفهم الفرد لجوانب عمله المختلفة والهدف من وراء جهده ، كما أن إدراك الفرد لهذه الجوانب يساعد على تعاونه مع باقي زملائه في دقة أدائه ، وارتفاع إنتاجيته مما يزيد من درجة

رضاه عن العمل ، وقد يأخذ هذا الاتصال شكل التعليمات واللقاءات والبرامج التدريبية ، أو الإشراف أو الجداول أو وصف الوظائف أو الكتيبات المختلفة .

ب- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل :

إن وجود اتصال مستمر بين إدارة المدرسة والعاملين فيها ، يساعد في التعرف على ظروف العمل الواقعية ، والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين ، وإمكانية التوصل معهم إلى الأسباب الحقيقية وراءها والمقترحات المناسبة للعلاج مما يساهم في النهاية في تحسين ظروف العمل ، وتوفير المناخ المناسب للإنجاز بأعلى كفاءة ممكنة ، بجانب أن هذا الاتصال يعطي الإحساس للعاملين باهتمام الإدارة بهم مما يدعم العلاقة الطيبة ويرفع الروح المعنوية لهم .

ج- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية :

يسهم الاتصال المستمر في تنمية روح الفريق في العمل . وخلق وحدة المفهوم والهدف كما أنه يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي ، وتنمية العلاقات الإنسانية التي يكون لها أثراً جانبية على نتائج العمل المدرسي ككل .

إن للإدارة المدرسية ممثلة في مدير المدرسة دوراً كبيراً في إيجاد الظروف النفسية المريحة والمرضية والحافزة على العمل لجميع العناصر المشتركة في العمل المدرسي من طلاب ومعلمين وعاملين ؛ لذا فإن شعور العاملين بالرضا داخل المدرسة له دور كبير في تحديد المخرجات العائدة من عملهم وكذلك نوعية وكفاية هذه المخرجات . فنوعية القيادة وأساليبها وطرقها في التعامل مع الأفراد العاملين له أهمية في خلق المناخ التعليمي المناسب بالمدرسة ، ومدير المدرسة بصفته القائد والموجه للعمل المدرسي فهو مسؤول عن نوعية العلاقات والمشاعر السائدة في مدرسته . حيث أن هناك نوعين من المناخ داخل المدرسة نتيجة تفاعل القيادة المدرسية مع العاملين بالمدرسة كما أورد بيومي والبوهي (١٤٢٠هـ) في التالي :

* **المناخ المنغلق close climate** : وهذا النوع من المناخ يسيطر على المدارس التي يستبد فيها مدير المدرسة بالسلطة والعلاقات الإنسانية عند تعامله مع الأفراد ، ومناخ مدرسي كهذا غير مرغوب فيه ولا تتحقق في ظله فعالية المدرسة كمؤسسة تربوية .

* **المناخ المفتوح open climate** : وهو المناخ المرغوب فيه ، وتسوده الديمقراطية والمشاركة الجماعية ، فمدير المدرسة هنا يعمل على تسهيل العمل المدرسي دونما إرهاب لمدرسيه . فهو يحترم شخصية مدرسيه وتلاميذه ويتمثل ذلك في تقبله لأفكارهم ومقترحاتهم واهتمامه بمشاكلهم ، وتشجيعه لأوجه النشاط الاجتماعي و إقامة علاقات الصداقة بينه وبين مدرسيه والعمل على كسب ثقتهم " ص ٤٢٠ .

ولاشك أن خلق الروح المعنوية العالية بين الأفراد العاملين يشعرهم بالرضى والانتماء للمدرسة ؛ ولكن ذلك يتطلب أن يولي مدير المدرسة عملية الاتصال غير الرسمي أهمية كبرى ، حيث يقوم بفتح قنوات الاتصال بينه وبين العاملين بالمدرسة بالاستماع إلى الشكاوى المقدمة إليه وبتفهم الرغبات وتقبل الآراء والأفكار والتشجيع على التجديد و الابتكار ، وإيجاد قنوات اتصال جديدة سريعة وفعالة ووسائل وأساليب وطرق تزيد من التفاعل الإيجابي بينه وبين العاملين معه وخاصة المعلمين والطلاب .

د- تحقيق التناسق في الأداء :

إن وجود نظام اتصال فعال يقلل من سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة ، وتحقيق التقارب بينها ؛ وذلك لإنجاز الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها . وهنا تظهر مهمة مدير المدرسة في استخدام أساليب وطرق وقنوات اتصال فعالة وجديدة لتوجيه وتنسيق عمل المجموعة بما يعود على العمل المدرسي بالفاعلية ويميزه بالعمل التعاوني .

هـ - تقليل الإشاعات في التنظيم المدرسي :

أشار مصطفى (١٤٢٠هـ) إلى مفهوم الشائعة على أنها : " معلومة كاذبة تصاغ أحيانا في قصة قصيرة ، غالبا ما تقال همساً . ويصدرها شخص غير مخول بالإدلاء بالمعلومة ، معبراً عما في ذاته أو في اللاشعور من اتجاهات أو آمال أو توقعات أو إحباطات أو رغبات مكبوتة أو غيرة أو حقد تجاه شخص آخر أو أكثر " ص ٣٤٥ .

ومن ثم فإن تفهم كل فرد لدوره في التنظيم ولما يجري في كافة مجالات العمل المختلفة بين الأفراد والجماعات وبين إدارة المدرسة والعاملين يؤدي إلى الحد من الإشاعات الضارة والتي تؤثر على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة .

وهنا يظهر دور مدير المدرسة الفعال في تهيئة الظروف المناسبة للعمل ، ويكون ذلك بـ : خلق روح الود والانتماء إلى المدرسة ، وإشراك الأفراد في العمل المدرسي وإشعارهم بانتسابهم للجماعة المدرسية والرغبة في العمل معهم كفريق عمل واحد . أيضا خلق الثقة بين العاملين داخل المدرسة ، وبينهم وبين إدارة المدرسة ويتم ذلك بالقدوة الحسنة في التعامل مع الأفراد والالتزام بالموضوعية وعدم التحيز في المواقف المختلفة من العمل المدرسي .

وكي يستطيع مدير المدرسة التقليل من الشائعات والسيطرة عليها داخل مدرسته بالإضافة إلى ما سبق ، فإنه يجب أن يناقش المدير الأفراد العاملين معه عن ما يؤرقهم من مشكلات وأن يلتزم السرية التامة تجاه مشكلات الأفراد وأن لا يسمح بالتشكيك في أي منهم أو تداول سيرة الزملاء بالحديث والتسلية ، ونصح مصطفى (١٤٢٠هـ) المديرين بالتالي :

* نقل واضح ودقيق ومفهوم للمعلومات والحقائق التي يحتاجها العاملون . فكلما قلت هذه المعلومات والحقائق تزايدت فرص نسج وانتشار الشائعات .

* مراعاة أن يكون الاتصال دوريا وسرياً .

* تشجيع العاملين على استخدام قنوات الاتصال الرسمية دون تردد أو خوف .
أي تحسين الاتصالات الرسمية الرأسية الصاعدة بشكل خاص .

* تشجيع الاتصالات المباشرة وجعلها أيسر وأرحب من الاتصالات غير المباشرة.

* إشراك العاملين في عملية صنع القرار بما يتناسب ودرجة توافر كل من قدراتهم ورغباتهم في هذا الشأن " . ص ٣٤٨ - ٣٤٩ .

و- تحقيق فاعلية عمل إدارة المدرسة :

تتمثل مهمة المدير في تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق رؤسيه ، ولأجل تحقيق ذلك يمارس وظائفه المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنمية الكفاءات الإدارية لمعاونيه ، ففكرة إدارة المدرسة على ممارسة هذه الوظائف يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها الاتصالية والتأثير في العاملين لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة . وبالتالي يمكن القول أنه يتعذر على المدير القيام بمهامه بكفاءة دون نظام اتصال فعال .

كما أن الاتصال غير الرسمي بين المديرين والمعلمين بجميع أشكاله ووسائله يمكن أن يكون قناة اتصال فاعلة ، حيث يمكن للمدير أن يجمع معلومات قيمة وهامة من خلال تلك الوسائط يبني عليها قراره الذي يريد أن يتخذه .

ز- تدعيم العلاقة مع المجتمع :

تتعامل المدرسة في العصر الحالي مع قوى اجتماعية متعددة مثل جماعات حماية البيئة وحماية المستهلك والهيئات والأجهزة الحكومية ، والقوى السياسية والدينية المختلفة . كما أن هذه الجماعات أصبحت من القوى التي تمثل عنصر ضغط قوي على إدارة المدرسة وأصبحت تتدخل بدرجة كبيرة في أهدافها وسياساتها وقراراتها ؛ لذلك فالإدارة الواعية هي التي تستطيع أن تدرك بوضوح هذه الحقيقة وتقلل من خطورة ضغط الجماعات التي تعمل ضدها إذا ما أرادت البقاء

والازدهار في حقل التعليم وذلك بنظام اتصال فعال وكفاء ومرن بحيث يستطيع أن يساير التغير السريع ويستوعبه .

كما أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن استعمالها لزيادة فعالية الاتصال غير الرسمي داخل المدرسة ويكون ذلك بالقضاء على الصعوبات والعقبات التي تؤثر وتعترض عملية الاتصال ومن تلك الأساليب ما ذكره سالم وآخرون (١٤١٥هـ ، ص ٢٣٣) :

- تحسين عملية الاتصال غير الرسمي عن طريق بث الرسالة برموز سهلة وواضحة مما يجعل تحليلها من قبل مستلميها أسهل وهذا يؤدي إلى فهم المقصود .

- الانتباه إلى بعض الاعتبارات السلوكية من قبل المدير بشكل يؤدي إلى زيادة الثقة والاحترام بينه وبين مرؤوسيه .

- التدقيق على عناصر عملية الاتصال ، وهذا يعني القيام بتحليل عملية الاتصال المتعلقة بنشاطات الإدارة المدرسية ومحاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها وبالتالي تجنب ارتكاب الأخطاء فيما يتعلق بمثل هذه النشاطات الرئيسية . ويتم ذلك عن طريق عملية الرقابة التي قد تأخذ شكل الملاحظة أو المقابلات أو الاستبانات أو تحليل الوثائق المكتوبة للتعرف على المشكلات التي يحتمل أن تواجه عملية الاتصال .

- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال .

- التكرار غير الممل لعملية الاتصال وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية وزيادة فاعليتها .

وقد أضاف بامشموس (١٤٢٣هـ ، ص ١٠٧) لنجاح وكفاءة عملية الاتصال الفعال ما يلي :

* أن تكون خطوط الاتصال بين مركز اتخاذ القرارات وجهات التنفيذ قصيرة بقدر الإمكان ومرنة تنقل المعلومات والبيانات بالمعاني ذاتها حتى لا يحدث لبس .

* مراعاة الموقف الذي تتم به الرسالة والظروف النفسية والاجتماعية المحيطة بالمستقبل والأسلوب الذي تقدم به المعلومات . وقد أجمل الله تعالى ذلك الأسلوب في كتابه الكريم ، إذ يوجه حامل رسالته { ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْ لَهُم بِلَاتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ } سورة النحل الآية ١٢٥ .

كما يقول تعالى في موضع آخر { فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ } سورة آل عمران الآية ١٥٩ .

كما أورد مكاي وليلى (١٤١٨هـ ، ص ٥٣ - ٥٥) أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك ، وقد عرضا لعوامل فعالية المصدر والرسالة والوسيلة والجمهور ، ولكن سيورد الباحث هنا عوامل فعالية المصدر باعتباره محور ارتكاز هذه الدراسة وهو مدير المدرسة ، والعوامل هي :

- المصدقية : credibility : ويقصد بذلك ما يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة ، وينقل الرسائل بدون تحيز ، وتتبع خبرة المركز من عدة عوامل مثل : التدريب ، والخبرة بالموضوع ، والقدرة على الاتصال بما تحتويه من مهارات : الكلام والكتابة والتعبير والاحترافية والوضع الاجتماعي .

- الجاذبية : Attractiveness : وتتحقق حين يكون القائم بالاتصال قريبا من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والأيدولوجية ، إذ أننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان ، ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي ، والحصول على ثواب شخصي لأنفسنا .

- السلطة (النفوذ) Power : الشخص في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب أو العقاب ، ويهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها وأن يتم تدقيق النظر فيها من جانب المتلقي .

ومن هنا نجد أن المصدقية للمصدر تؤدي إلى تفاعلنا الداخلي مع الأفكار الجديدة ، وتحقق الجاذبية الشعور بالتوحد (التميز) ، وتؤدي السلطة إلى الحصول على الموافقة والإذعان .

ومن خلال الدراسات التي راجعها " الكسيس تان " توصل إلى مجموعة من النتائج بشأن فعالية المصدر نورد منها ما يلي :

* تؤدي المصدقية العالية لدى المصدر إلى تغيير فوري لدى المتلقي أسرع من المصادر ذات المصدقية المنخفضة .

* تؤثر الرسالة ومصدقية المصدر على الإقناع .

* المصادر المتحيزة في الغالب أقل تأثيراً من المصادر غير المتحيزة .

* المصادر الجذابة غالباً ما تكون أشد تأثيراً من المصادر غير الجذابة .

* القائم بالاتصال يكون أكثر إقناعاً عندما يعد المتلقين بالثواب أو المكافأة، أكثر مما إذا وعد بالتهديد والعقاب .

* مصداقية المركز لها تأثير أكبر من جاذبيتها ، ونحن نتأثر إذا كان المصدر خبيراً ، أكثر من كونه أحد رفاقنا .

وتجدر الإشارة ونحن في هذا المقام إلى التنظيم غير الرسمي لما له من قوة مؤثرة في المنظمة فإنّ هذا يعد دليلاً على ضعف النظام الإداري ووجود خلل فيه ، والتنظيمات غير الرسمية تقوم على أسس متعددة ، فمنها ما يقوم على أساس مهني ومنها ما يقوم على أساس عقدي ، ومنها ما يقوم على أساس كراهية وازدراء للنظام الإداري و القيادي القائم .

٢- التنظيمات غير الرسمية :

تتكون التنظيمات غير الرسمية تلقائياً أو عفوياً من أعضاء المنظمة ، ودون توجيه من الإدارة ، ويعتبر العامل الرئيس في تكوينها هو وجود اهتمام مشترك لأعضائها في مجال معين أو أكثر. وقد يكون لهم رغبة مشتركة لإشباع حاجات اجتماعية أو فكرية من خلال تبادل المعلومات أو التوقعات.

وقد ينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات الشخصية القوية التي تنمو بين أعضاء المنظمة وبين شاغلي الوظائف المؤثرة ، مثل تلك العلاقة التي تنشأ بين أحد الخبراء أو المستشارين وبين باقي العاملين في الإدارات التنفيذية المختلفة .

وقد ينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة تمتع أحد الأفراد العاملين بالمنظمة بصفات خاصة تجعل عدداً من الأفراد العاملين في الإدارات التنفيذية يلتفون حوله من ذلك مثلاً ، تمتعه بقوة الشخصية - أو انتمائه لأسرة مرموقة ، أو لثرائه ..الخ.

ولهذه التنظيمات مصادر متعددة تعمل على تكوينها كما أوردها فوزي

(١٤١٠هـ ، ص ٤٥-٤٧) وهي :

أ - الضغط السياسي :

إذا اشتدت الضغوط السياسية في المجتمعات فإن ذلك يقود إلى إنشاء قيادات غير رسمية في المنظمة تستند هذه القيادات أساساً على الولاء السياسي ونجد هذه الظاهرة واضحة تماماً في الدول التي تتبنى سياسة الحزب الواحد حيث تحاول زعامات هذه الأحزاب أن تخلق لنفسها قيادات داخل كافة الأجهزة الإدارية في الدولة وتكون هذه القيادات مستندة أساساً على الضغط السياسي الذي يكون سائداً مثل هذه الجماعات .

ب - المجموعة الخاصة :

الأصل في الرئيس الإداري لأية منظمة أنه يقيم علاقات متوازية مع كافة العاملين معه ، بمعنى ألا يؤثر جماعة ما بحبه ، أو يناصر أخرى العداء . لكن من

الناحية العملية كثيراً ما نرى الرؤساء الإداريين يتعاملون بثقة شديدة وكبيرة مع مجموعة من المقربين وكثيراً ما تصبح جماعة المقربين هذه بمثابة الدائرة الداخلية التي تحيط بالرئيس الإداري وتمارس على المنظمة وأفرادها تأثيراً خطيراً كثيراً ما يفوق تأثير التنظيم الرسمي ذاته .

وبالتالي فإن على كل مدير مدرسة أن يكون حذراً لمثل هذا النوع من مصادر تكوين التنظيمات غير الرسمية ، فالعمل الإداري في المؤسسة التربوية (المدرسة) حساس وملاحظ من الآخرين ، والإداري هنا محاسب من أفراد التنظيم على كل تصرف يتصرفه حتى مجرد الابتسامة لأحد أفراد التنظيم أو الكلام معه جانباً فإنه يفسر تفسيراً كثيراً ما يكون سيئاً وخاصة من قبل أفراد التنظيم غير الرسمي داخل المدرسة .

ج - مديرو المكاتب :

غالباً ما يثق الرئيس في مدير مكتبه بوصفه أميناً لسره ، باعتبار أن الأصل في وظيفة مدير المكتب أنها وظيفة مكتبية بحتة ، لكنه في كثير من الأحيان يحاول مديرو المكاتب سلب وانتزاع بعض الاختصاصات كل هذا تحت ستار أن الرئيس يريد هذا ، أو أنه لا يريد ذلك ، ومن هنا تبدأ السلطة الخفية لمديري المكاتب في الظهور وصولاً إلى الحد الذي يفرض توجيهاته ورغباته على المنظمة كل ذلك بالطبع بطريقة غير رسمية . وهذا السلوك يلقي ترحيباً وقبولاً من باقي أفراد المنظمة تأسيساً على الاعتقاد منهم بأن هذه الرغبات وتلك التوجيهات ما هي إلا رغبات الرئيس الأعلى .

وكثيراً ما قد تنشأ سلطة مديري المكاتب من أسلوب تعامل العاملين في المنظمة معه ، حيث يتعامل بعضهم مع مديري المكاتب وكأنهم يتعاملون مع الرئيس الإداري نفسه من حيث تقديم طلبات إليه ، وعرض رغبات أو شرح وجهات نظر ، ويترتب على هذا الأسلوب تدريجياً نمو الإحساس الداخلي لدى مدير المكتب بأنه

أصبح سلطة حقيقية ، ومن هنا يبدأ في استغلال هذه السلطة وممارستها على العاملين في المنظمة .

يتضح هذا الجانب داخل المدرسة في تعامل العاملين داخل المدرسة مع وكيل المدرسة - سواء الوكيل الأول أو الثاني - على أنه المدير في أمور يستوجب اتخاذ القرار فيها الرجوع إلى مدير المدرسة ويكون الأمر خارجاً عن صلاحيات الوكيل ، هذا ينمي لدى الوكيل إحساس بأنه أصبح سلطة حقيقية داخل المدرسة في اتخاذ جميع أنواع القرارات .

د - المستشار الخاص :

يقوم المستشار الخاص في بعض المنظمات بدور مهم كمصدر تكوين لتنظيم غير رسمي مؤثر وفعال . ويتحقق ذلك حينما يشاع أن الرئيس لا يصدر أية قرارات إلا بناءً على توصية أو رأي من المستشار القانوني أو المستشار الفني . وجدير بالذكر في هذا المقام أن كافة الاتصالات التي تتم في التنظيمات غير الرسمية إنما تكون هي أيضاً اتصالات غير رسمية ، وذلك لأن العلاقات التي تسود خلال هذا النوع من التنظيم إنما هي علاقات التأثير والنفوذ والضغط هذا فضلاً عن المصلحة الخاصة .

والحقيقة أن الاتصالات غير الرسمية لها أهمية بالغة في حياة المنظمة لأنها قد تكون وسيلة سهلة وسريعة لإنجاز كثير من الأعمال . كما أنه يمكن أيضاً تذليل كثير من المشاكل المعلقة من خلال الاتصالات التي تتم في الدورات التدريبية ، تلك الدورات التي تجمع أفراد ينتمون لمنظمات متعددة بينها مصالح متبادلة ومشاكل معلقة .

وكثيراً ما يلجأ القادة الإداريون إلى تعزيز وتقوية الاتصالات غير الرسمية لأنها تساعدهم في إنجاز الكثير من المهام الملقاة على عاتقهم . لذا يتعين على القيادة الحكيمة ألا تلجأ فقط لأسلوب الاتصالات الرسمية بل أيضاً لأسلوب الاتصالات غير الرسمية شريطة ألا يطغى هذا الأخير على الأول .

شبكات الاتصال غير الرسمي :

يحدث الاتصال غير الرسمي عندما يتبادل موظفون بالمنظمة معلومات وآراء مع أقرانهم أو مع شاغلي مستويات وظيفية أعلى . ويأخذ الاتصال هنا طابعاً غير رسمي ، حيث يلتقي الموظفون كزملاء في المصعد أو الكافتيريا أو في رحلة تنظيمية تقيمها المنظمة أو المؤسسة التي ينتمون إليها . وذكر مصطفى (١٤٢٠هـ ، ص ٣٤٣) إن الأحاديث المتبادلة والمشاركة للموظفين تعد صورة رئيسة لوسائل غير رسمية لنقل المعلومات في المنظمات ، وهي تمثل مسارات متشابكة تستخدم لتمرير معلومات وشائعات ونميمة .

ورأى بيومي والبوهي (١٤٢٠هـ) " أن هذا النوع من الاتصالات يحدث جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية ويمكن ملاحظتها في جميع أنواع المؤسسات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية وفي أغلب الأحيان تتخذ شكل عنقودي مركب وذلك للتشابك والتداخل الموجود في هذا الشكل من أشكال الاتصال مثل تشابك حبات العنب ويحدث هذا النوع من الاتصال في المنظمات الرسمية بين أفراد الشلل (الجماعات غير الرسمية) أو بين العاملين على شكل تبادل لفظي مقصود أو غير مقصود ، أو على شكل رسائل أو ملاحظات مدونه أو على شكل اتصالات غير لفظية . ولهذا لابد للمدير أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الأنواع من الاتصالات غير الرسمية وأن يستخدمها لتحقيق مصالح الجماعة والأفراد وكذلك المصالح والأهداف الرسمية للمؤسسة " ص ٤٠٠ .

٣- العوامل المؤثرة في الاتصال المدرسي غير الرسمي :

تعتمد فاعلية الاتصال المدرسي على عوامل عدة كما أوردها العجمي (١٤٢٠هـ ، ص ١١٩-١٢٠) :

أ- العوامل التنظيمية :

وتشير إلى التحديد الدقيق لمجموعة الوظائف والمسؤوليات والواجبات ،

وتتدخل عدد من قنوات الاتصال في تحديد كم ونوع المعلومات التي يتلقاها المدير ، حيث ترتبط زيادة قنوات الاتصال المدرسي بانخفاض درجة التشوه التي تشوب عملية التدفق في الاتصال داخل المدرسة .

كما تؤثر نوعية المناخ التنظيمي على كفاءة وفعالية الاتصال، إذ ترتبط دقة تدفق المعلومات بمستوى الثقة السائدة في العلاقة بين الأطر الإدارية ونوعية القيادة، وقد أكدت إحدى الدراسات الحديثة على وجود ارتباط إيجابي بين درجة تشويه تدفق المعلومات في عملية الاتصال الصاعدة والمناخ التنظيمي التسلسلي ، على حين يكون الارتباط سالباً في ظل المناخ المستقل .

ب- العوامل الإجرائية :

وتحددها مجموعة من التغييرات تتضمن : الأساليب والوسائل ومدى حدائتها وقابليتها للاستخدام ، وحمل المعلومات ، وتعدد قنوات الاتصال غير الرسمي ، والمهارة الفردية والجانب الفني الوظيفي المرتبط بحجم البيانات المطلوبة ، ومستوى كفايتها ، وعامل الزمن ، ومصادقية البيانات داخل المدرسة .

ج- العوامل النفسية :

وتعني مجموعة المكونات النفسية ذات الأثر في تحديد فاعلية وكفاءة عملية الاتصال الناجمة عن أنماط التفاعل بين الأفراد وتتمثل في : مدى الفهم المتبادل ، وانخفاض معدلات الإحباط الناتج عن سوء الاتصال أو الإدراك الخاطئ للتعامل الإنساني والقدرة على خلق مناخ صحي بجانب القدرة على الحل ، والتغلب على عوائق الاتصال غير الرسمي وتتوقف عملية التفاعل على : قدرة الفرد على الاتصالات بما تحويه من استعداد نفسي وجسدي لاستقبال تدفق المعلومات ، واستدعاء تكوين علاقات معينة ، بجانب تكوين استجابة معينة من خلال التخاطب اللفظي بهدف إثراء قدرة الفرد على التخطيط وصنع القرار .

وقد ميّز Charles Kelly بين نوعين من الاتصال أحدهما عاطفي والآخر متزن متروّ ، وقد أرجع الفارق بينهما إلى عامل الدافعية حيث تتأثر كيفية اتجاه المنصت المتعاطف في التقويم باتجاهات المتحدث ، على حين يحدد المنصت المتزن أنماط مسبقة من الإنصات الانتقائي في تقويم المتحدث .

ثالثاً: اتخاذ القرار التربوي :

يعتبر موضوع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة . ووضع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بآثارها إلى المستقبل . لذلك يجب أن يسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار .

وإذا كان من البديهي أنه لا يمكن أن تحل مشكلة إذا لم يفهم الأفراد ماهيتها لأن عملية صنع القرار هي مركز النشاط الإداري والتربوي ومفهوم رئيسي لفاعلية الإداري لدى المنفذين بالمدرسة وإنّ اتخاذ القرارات هو لب الإدارة كما يقول هيربرت سيمون H.Simon إنّ صناعة القرارات هي قلب الإدارة .

وإذا كانت عملية صنع القرار ضرورة لكل منظمة ، فإن المدرسة باعتبارها هي إحدى المنظمات التعليمية تعتمد هي كذلك في إدارتها وتنظيمها على وضع القرار .

إنّ عملية صنع القرار تشمل الوظائف التالية : المناهج والتدريس . المفاوضات . المباني والتجهيزات . التمويل والإدارة . شئون الطلاب . التقويم والإشراف .

وكلمة قرار (Decision) كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل Cut off بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر ، فاتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير ، وينتهي النظر في الاحتمالات الأخرى .

وأشار سمير يوسف (١٤٠٣هـ) إلى مفهوم اتخاذ القرار على أنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد التمعن في البدائل المختلفة التي يتبعها .

كما أشار البوهي وبيومي (١٤٢٠هـ ، ص ٢٧٥) إلى أنه يقصد بالقرار " اختيار بدائل مختلفة " أو هو عبارة عن البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ . ويعبر عن القرار في صور متعددة فقد يكون على شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات وغيرها .

والقرارات عملية ذهنية (عقلية) بالدرجة الأولى ، تتطلب قدراً كبيراً من المنطقية والبعد عن التمييز والتعصب أو الرأي الشخصي ، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة ويوصف القرار في تلك الحالة بأنه قرار رشيد . والمعنى السابق للقرار يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية ويتم في جميع المستويات ، فنجد المدير دائماً في موقف يطلب فيه أن يختار بديلاً معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة للدراسة والبحث . ويصدق هذا الأمر على الإدارة التعليمية فوزير التربية والتعليم أو الوكيل أو المديرون والموجهون ومديرو المدارس وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ القرارات التي تؤثر في مسيرة العملية التعليمية .

ويعرض الباحث هنا مفهوم القرار في الإدارة وتقسيم القرارات ثم يختم هذا الجزء بخطوات اتخاذ القرار ، وتفصيلها كالتالي:

١ - مفهوم القرار في الإدارة :

بين ياغي (١٤٠٨هـ) أن تعريف القرار يتركز على مبدأ عملية اختيار بديل معين من بين عدة بدائل لمواجهة موقف معين أو لمعالجة مشكلة أو مسالة تنتظر الحل المناسب . والمقصود بالبديل هنا اختيار أحد الاتجاهات أو الحلول المعروضة للاختيار ، ويجدر بنا أن ننوه هنا إلى أن المقولة التي تقول أن القرار الذي اتخذ أو اعتمد هو البديل الوحيد المتاح أمام المدير متخذ القرار لحل المشكلة لا يمكن قبولها

لأنه من العسير أن يكون أمام المدير متخذ القرار بديلاً واحداً أو حلاً واحداً للمشكلة. إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن القرار قد يكون رفض جميع البدائل المتاحة ، وسكوت المدير عن الإدلاء بحل المشكلة القائمة في الوقت الحالي ، ومن ثم يكون تصرف المدير في هذه الحالة هو لا قرار أو قرار سلبي . وعلى الرغم من اختلاف المداخل والآراء حول مفهوم القرار الإداري فهناك اتفاق على عدد من العمليات التي يتضمنها القرار الإداري وقد ذكرها ياغي (١٤٠٨ هـ) بأنها :

- وجود مشكلة معينة تتطلب حلاً معيناً .
- وجود أكثر من بديل يمكن الاختيار من بينها .
- أن يكون الاختيار نتيجة نشاط ذهني واعٍ ومدرك .
- أن يكون موجهاً لتحقيق هدف أو أهداف مرجوة .

وبالتالي يكون تعريفنا للقرار الإداري بأنه عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة قائمة " ص ١٦ .

ومما سبق نجد أن أمام المدير عدة بدائل وعليه أن يقوم بعملية اختيار واعية لأحد البدائل من أجل تحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة معينة قائمة ، أما إذا لم يكن أمام المدير متخذ القرار سوى بديل واحد فهذا يعني أنه بصدد استجابة أوتوماتيكية وردة فعل مباشرة لظروف داخلية أو خارجية ، وبالتالي يخرج ذلك التصرف عن كونه قراراً .

كما أوضح الموسوي (١٤١٨ هـ ، ص ١٣) أن هناك تعاريف متعددة لمعنى القرار الإداري وضعها مفكرو الإدارة ، وجميعها يؤكد على أن القرار الإداري يقوم على عملية المفاضلة وبشكلٍ واعٍ ومدرك ، بين مجموعة بدائل وحلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار أحدها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار .

وفي بعض الأحيان قد يكون القرار رفضاً لكل البدائل أو الحلول المتاحة للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد ومن ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار ، والسبب الذي يدفع المدير إلى عدم اتخاذ القرار ربما يعود إلى أمرين هما:

- عدم تبيين كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة .

- عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تفادياً للالتزام أو (الارتباط) بعمل قد يؤدي إلى الضرر بمصالح متخذ القرار .

وذكر حبيب (١٤١٧هـ) أن القرار الإداري يعرف على أنه : " الوسيلة المستخدمة من جانب المختصين في الأنظمة المعنية لتسيير العمل فيها بعلاقاتها الداخلية والخارجية على السواء وتتم صناعته بصورة ملائمة ومحددة في ضوء ما يسبق صدوره من خطوات تحضيرية ممهدة له تستند إلى المعلومات الدقيقة المحدودة والمبنية بدورها على البيانات المتعلقة بموضوع ذلك القرار التي روعي الوضوح والدقة المتناهية في الحصول عليها وجمعها ، بحيث يصدر ملائماً لتحقيق الأهداف وقابلاً للتطبيق العملي بصورة مؤكدة . كما يعرف القرار الإداري على أنه مسلك محدد يتم اختياره من بين بدائل عديدة لمواجهة المشاكل الإدارية . وذلك في ضوء معايير معينة . (نظرية وعلمية) تضمنت سلامة الاختيار ومرونته وقدرته على مواكبة التغيرات المستقبلية لنشاط المنظمة " ص ٦٠ .

وأشارت نظرية القرار النفسي إلى أن اتخاذ القرار عبارة عن موقف يحتاج إلى قرار أو توقع اجتماعي ، وتوجد عدة بدائل أمام الفرد ، بحيث يختار أحدها من خلال جميع البدائل المتاحة في ضوء النتائج المتوقعة لكل بديل . وأن أي ناتج له خاصيتان : الاحتمالية والأهمية ، وتتعلق الاحتمالية بإمكانية حدوثه في المستقبل ، أما الأهمية فتتعلق بأهمية النتائج بالنسبة لمتخذ القرار ، وبالنسبة لما يراد تحقيقه من أهداف .

٢- تقسيم القرارات :

تنقسم أنواع القرارات بصورة عامة إلى عدد من التقسيمات وفق معايير مختلفة ، تختلف باختلاف الوسائل التي تناسب كل نوع أو النتائج المترتبة على كل منها ، أيضا درجة أهميتها بالنسبة لمتخذها أو بالنسبة للإدارة التي تم صنع واتخاذ القرار فيها .

وقد أورد يس و درويش (١٣٩٥هـ ، ص ٢١٣ - ٢١٦) تقسيمات لأنواع القرارات بصورة عامة وهي :

أ- تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها :

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الإستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها الأساسية وسياساتها الرئيسية .

وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية .

ب- تقسيم وفق معيار طبيعتها :

ما بين قرارات نظامية وقرارات شخصية . فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسئول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد التنظيم الرسمي المعلن والمعروف للجميع . وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه ، وهو عادة كذلك للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر .

أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ، ومن ثم فإنها لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية . هذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه ، ومن ثم فإنه إذا كانت هناك مواقف تبعية مترتبة على مثل هذا النوع من القرارات ، وتحتاج إلى اتخاذ قرارات تالية ، فإنها تقع في نطاق اختصاص نفس الفرد .

ج- تقسيم بحسب إمكان جدولتها :

ما بين قرارات روتينية ومتكررة ، ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها . على عكس الحال في القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين ، لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة ، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حده وفق ظروفها وموضوعها ، وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين .

د- تقسيم بحسب محتواها من درجة التأكد :

بعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة ، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة . وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات احتمالية ، ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة ، وتؤخذ قراراتها في إطار المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها . كما أن هناك قرارات لا نستطيع أن نعرف درجة احتمالها ، ومن ثم فإنها قرارات تؤخذ تحت أحوال لا حكم لنا عليها .

هـ- تقسيم بحسب الموضوع محل القرار :

فقد تكون قرارات أجنده ، أي القرارات التي تحدد المشاكل ، ووضع أولويات لبحثها .

وقد تكون قرارات تقصي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول لمشاكل مقررة.

وقد تكون قرارات تخصيصية متعلقة بتحديد الموارد التي تخصص لمسارات الأفعال اللازمة لحل المشاكل وبعد أن تتقرر المشاكل ومسارات حلها .

وقد تكون قرارات تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ، ومتى وأين وكيف .

وقد تكون قرارات تقييمية متعلقة بقياس الإنجازات المحققة ، ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة .

و- تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة وتفهمنا لطبيعة الموقف والآثار المترتبة عليه :

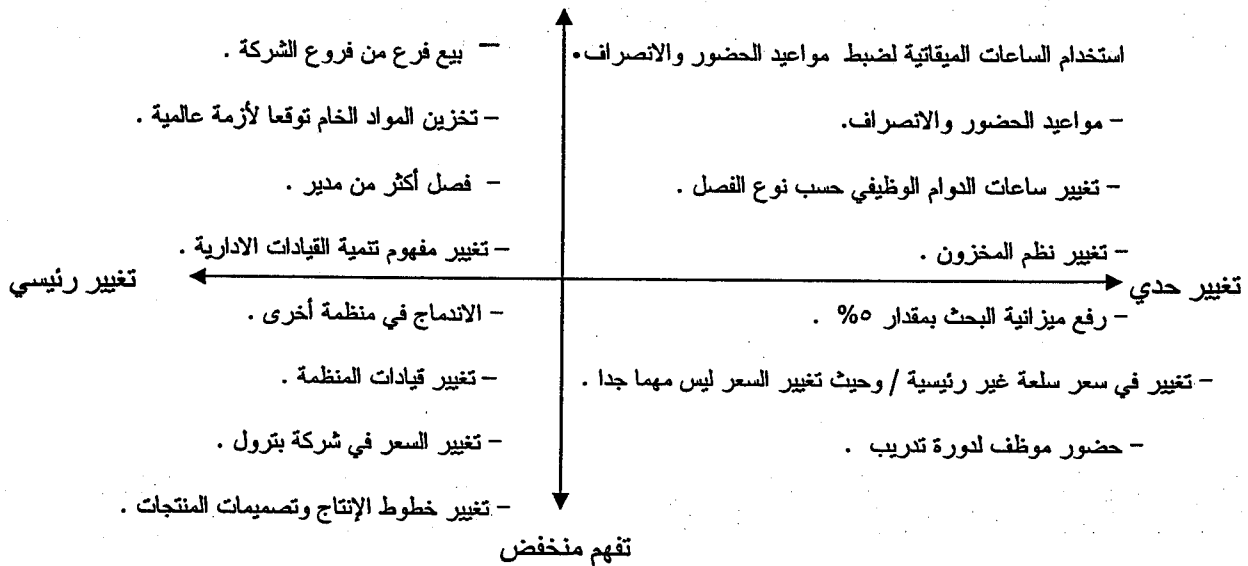
ويمكن أن يقسم في إطار امتداد بعدين :

- **البعد الأفقي :** ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار . ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتدنى ما تحدثه من تغيير إلى درجة الحدة ، إلى قرارات ينتج عنها تغييرات كبيرة وهامة .

- **البعد الرأسي :** ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار ، وما النتائج المترتبة على اتخاذه ، ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاضد فهمنا لمتابعتها. والرسم التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (٢)

تفهم عالي



المصدر: يس و دريش، ١٣٩٥هـ، ص ٢١٥.

وكقاعدة عامة فإنه يقع في الناحية اليمنى من الرسم السابق كل القرارات النظامية وخاصة في الركن أعلى اليمين ، ومعظم هذا النوع من القرارات يتعلق بعمليات تنظيم داخلية محددة.

أما أخطر القرارات فهو ما يكمن في الركن أدنى شمال الرسم فهي من نوع

القرارات المصيرية . ومما سبق يجب على المدير متخذ القرار مراعاة البعدين الرأسي والأفقي عند اتخاذ قرار ما ووضوح التبعات التي يترتب عليها اتخاذ هذا القرار والنتائج المترتبة على ذلك والقرارات التبعية التي تنتج عن اتخاذ ذلك القرار . ويكون ذلك بتفهم عالٍ لدى متخذ القرار مع تغيير حدي حسب ما يتطلب الموقف .

ز- وهناك تقسيمات أخرى :

مثل التقسيم بحسب المستوى الذي يصنع ويتخذ عنده القرار ، أو بحسب درجة إلحاح الوقت في صناعته واتخاذها ، أو بحسب درجة ما يكفينا من الحصول على نتائج منه ، فبعض القرارات تستهدف الحصول على الأقصى ، وبعضها الآخر يكفي فيه درجة من النتائج .

وبعض القرارات نهائية ولا يمكن الرجوع فيها ، وبعضها الآخر يمكن الرجوع فيها أو تعديلها بحسب مقتضيات المواقف الجديدة .

كما يمكن تصنيف القرارات لتقسيمين رئيسيين كما أورد ذلك مصطفى (١٤٢١هـ ، ص ١٩١ - ١٩٢) :

بحسب كونها مبرمجة أو غير مبرمجة :

القرارات المبرمجة ، هي تلك التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي أي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً . ولأنها قرارات متكررة فهي تسير وفق قواعد وإجراءات روتينية ، تتبع كلما واجه المدير نفس الموقف . ومن أمثلة تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات إنتاج ، ترخيص بإجازة ، الإعلان عن مناقصة ، حركة تنقلات دورية ، ترقية بالأقدمية ، وصرف أجور . إن قرار صرف الأجور - مثلاً يتكرر بانتظام أو دورياً آخذاً بالاعتبار عدد العاملين ، ساعات العمل، وفئة الأجر وبحساب الأجر الإجمالي واستقطاع بعض نسب الضرائب والتأمين الاجتماعي ، فإن هذا الإجراء يعتمد إتباعه في كل مرة يستحق فيها الأجر .

أما القرارات غير المبرمجة ، فهي تلك التي تعالج مواقف لا تتكرر . مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها . وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة بها ، وتتطلب بالتالي قدراً معتبراً من التفكير الابتكاري. ومن أمثال هذه القرارات ، دمج شركة مع أخرى ، إضافة نشاط جديد لأنشطة المنظمة ، ودخول سوق أو أسواق جديدة .

بحسب مستواها وأجلها الزمني :

فهناك القرارات الإستراتيجية التي يصنعها أو يكون مسئولاً عنها مديرو الإدارة العليا . وهي قرارات يغلب عليها أن تكون غير مبرمجة ، ينصرف أثرها لمدى زمني طويل ، وترتب أثراً (تكلفة أو عائداً) يفوق غيرها من القرارات المتخذة على مستوى الإدارة الوسطى أو الإدارة المباشرة (التنفيذية) . كما تتميز بارتفاع درجة المخاطرة . ويتطلب صنعها قدراً عالياً من مهارات صنع القرار ومن المعلومات ودقة وعمق التحليل . وتتناول تصميم الإستراتيجيات وسبل تنفيذها إضافة لطائفة من القرارات التي يغلب عليها أن تكون غير مبرمجة .

وهناك القرارات التشغيلية متوسطة الأجل التي يصنعها ويكون مسئولاً عنها مديري الإدارة الوسطى ، وهي قرارات يقل أثرها ومداه الزمني وما يترتب عليها من آثار ، (تكلفة وعائد) عن القرارات الإستراتيجية . كما تقل درجة المخاطرة الكامنة في صنعها نسبياً .

وأخيراً هناك القرارات التكتيكية قصيرة الأجل تصنع على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية وهي تقل نسبياً في مداها الزمني ، آثارها من حيث العائد والتكلفة ، ودرجة المخاطرة الكامنة في صنعها .

ويعد هذا النوع من القرارات (التكتيكية) هو الذي يمكن إطلاقه على القرارات المتخذة من قبل مديري المدارس داخل المدرسة بهدف حل المشكلات التي تعترض سير العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة وهو أحد محاور هذه الدراسة .

وقد صنف علي السلمي مستويات اتخاذ القرار التعليمي إلى ثلاث مستويات كما أوردها ، حبيب (١٤١٧هـ ، ص ٥٨) وهي :

أ- مستوى القمة لاتخاذ القرارات التعليمية :

ويشمل القرارات الخاصة بالإدارة التعليمية وخطط التعليم واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع . وسلطة اتخاذ هذه القرارات تتركز في وزارة التربية والتعليم .

ب- المستوى المتوسط لاتخاذ القرارات التعليمية :

ويشمل القرارات ذات المسؤولية المحدودة وتتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية أو تحديد موعد لامتحانات آخر العام . وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية الإدارات التعليمية بالمحافظات .

ج- المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات التعليمية :

وتقع مسؤولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها الوحدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي - وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية مدير المدرسة - بينما المعلم أيضا يتخذ قرارا داخل غرفة الصف بناء على الموقف التعليمي القائم ، ويعرف هذا المستوى بالمستوى الإجرائي للقرار .

وذكر التويجري والبرعي (١٤١٧هـ) أن هناك ثلاثة أنواع للقرارات وهي :

"القرارات التنازلية : وتأتي بواعث صنع هذه القرارات من المستويات التشريعية (التفويضية) في المنشأة في شكل أوامر ، ويتطلب تنفيذها مجموعة من القرارات الفرعية .

القرارات التصاعدية : وهي القرارات التي تتبع من المستويات الإشرافية وترفع للمسؤولين لصنع القرار النهائي .

القرارات الناتجة عن المبادرة والمبادرة الشخصية للإداري : وهذا النوع يدل على كفاءة المسؤول ومعرفته بحقائق مركزه وسلطته وتقديره لاستجابة رؤسائه،

وهي تتضمن عناصر المخاطرة من حيث عدم موافقة الرؤساء على تلك القرارات ،
إما لعدم أهميتها أو لأنها تتجاوز حدود وصلاحيات ذلك المسؤول " ص ٧ .

٣- خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار التربوي :

تبين لنا مما سبق أن القرار هو اختيار لبديل معين من بين عدة بدائل للوصول
إلى هدف مرغوب فيه ، أي أن الأصل في القرار أنه وسيلة لتحقيق أهداف ومنافع
يسعى إليها النظام السلوكي أو تجنب الأضرار والمشكلات التي يتوقعها ولكي يصل
الإنسان إلى قرار فإنه يمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة مستنداً
إلى قيم ومعايير محددة وهذه المراحل تشكل في مجموعها عملية صنع القرار فجمع
المعلومات واستشارة المختصين واستعراض البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل
وكل ما نشعر به من خوف أو تردد كل ذلك يكون عملية صنع القرار وهذه العملية
يشارك فيها أكثر من شخص أو هيئة واحدة ، أما اتخاذ القرار فهو وضع الحد
الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار ، أي اختيار البديل الأفضل ، ويقوم
به في معظم الأحيان شخص واحد أو هيئة واحدة كوزير التربية والتعليم أو الوكيل
أو مدير المدرسة وغيرهم من الأفراد أو التنظيمات ذات الصفة الشرعية في النظام
والتي تقع عليها مسؤولية اتخاذ القرار .

ولذا فإنه يسهل في كثير من الأحيان التعرف على متخذ القرار بينما تكون
هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار .

وهناك عدة طرق أو أساليب يتبعها الأفراد في اتخاذ القرارات . فهناك أسلوب
التجربة والخطأ أو أسلوب التقليد والمحاكاة ، أو ربما يعتمد اعتماداً كاملاً على
الخبرة السابقة أو يتبع الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات .

ونذكر فيما يلي بعض الخطوات التي يمكن إتباعها لاتخاذ قرار رشيد كما
وردت عن الكتيب الثاني الصادر عن الكلية التجارية الصناعية بجدة ، والخطوات
هي :

- التعرف الكامل على الموقف أو المشكلة الواجب اتخاذ القرار بشأنها ، ويشمل ذلك كافة الظروف المحيطة .

- تقرير أنسب الأوقات لاتخاذ القرار .

- جمع ما يمكن من الحقائق التي تعين على الدراسة ، مع استكمال تلك الحقائق إذا لم تكن وافية بالتقديرات والافتراضات المعروفة .

- الرجوع إلى سياسة المنشأة للاسترشاد بها عند اتخاذ القرار .

- دعوة كل من سوف يتأثرون بالقرار للمشاركة في اتخاذه إذا سمحت الظروف بذلك .

- الإحاطة بكافة الحلول البديلة للمشكلة بعد تحليلها .

- اتخاذ القرار من بين الحلول البديلة .

- وزن النتائج المترتبة على القرار بتحديد منافعه ومضاره المرتقبة ، حتى لا يفاجأ العاملون ويصابون بخيبة أمل لا يتوقعونها .

- استعراض الطرق التي سوف يتم بها تنفيذ القرار والإمكانات المتاحة لذلك .

- التأكد من أن الأشخاص الذين يقع عليهم عبء التنفيذ ، قد أحيطوا بالقرار علماً وأنهم موافقون عليه ويفهمونه ويعون كل ما فيه تماماً .

- متابعة القرار للاطمئنان إلى أن يتم تنفيذه على الوجه المرضي .

وتعتبر الطريقة العلمية من أهم الطرق وأكثرها دقة في اتخاذ القرارات وقد تناولها بيومي والبوهي (١٤٢٠هـ ، ص ٢٨٠ - ٢٨٥) بالتفصيل كما يلي :

أ- تحديد الهدف من اتخاذ القرار :

قد يكون الهدف حل مشكلة معينة سواءً أكانت مشكلة تنظيمية أو رقابية أو وضع برنامج للتدريب أو رسم سياسة تعليمية أو تطوير لمناهج الدراسة .

والهدف لابد أن يكون واضحاً ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه أو مؤشرات توضح حالة الوصول إليه أو القرب منه . فقد يكون الهدف هو : إيجاد التفاعل بين أسرة المدرسة وأسرة البيت ، حلاً لمشكلة ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة . وتكون المؤشرات أو المعايير اللازمة للوصول إلى هذا الهدف هو عدد المرات التي ينتقل فيها أفراد الأسرة إلى المدرسة وأفراد المدرسة إلى البيت ، سواء عن طريق الزيارات أو الخطابات. وقد يعترض تحديد الهدف كثير من العقبات فالمعلومات التي تجمع حوله قد تكون مضللة أو مشوهة للحقيقة . وهنا يأتي دور فاعلية الاتصال .

ب- الوصف أو التشخيص :

في هذه الخطوة يتم التعرف على المشكلة أو الهدف بدقة وتجمع البيانات والإحصاءات والحقائق عنهما في شكل أو نظام يضمن لها الصحة والمناسبة وتصنيفها وتحليلها والتنبؤ بآثارها المحتملة ، وخطوة التشخيص تعني أساساً استكمال تحديد المشكلة أو الهدف بالإضافة إلى التعرف على العوائق الجوهرية لتحقيق الهدف ودراسة العوامل والمتغيرات التي تحيط بالموقف . فسلامة القرار تتحقق باعتماده على حقائق وليس مجرد انطباعات شخصية .

وهنا يظهر دور الاتصال البالغ الأهمية في إيصال المعلومات (الرسالة) الصحيحة والصادقة والمهمة والكاملة في وقت سريع إلى متخذ القرار .

ج- وضع الحلول البديلة :

يعتبر البديل التصرف الممكن لحل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب ، أو قرار يمكن أن يتخذ للوصول إلى الحل ، وهناك عدة طرق للوصول إلى الهدف الواحد ، ونادراً ما نجد حلاً واحداً لمشكلة معينة ، ولهذا وجب على المدير ألا يقبل أول حل يظهر له دون مقارنته بالحلول الأخرى التي يمكن أن تتضح له أيضاً ، فاختيار حل للمشكلة يتطلب توجيه الاعتبار للحلول الأخرى البديلة المتاحة لمواجهة الموقف ، فلكل بديل نتائج أو مترئبات (Consequences) في حالة اختياره كحل أو اتخاذه كقرار ، وهذه المترئبات أو النتائج المتعددة ، منها ما يظهر في وقت قريب ومنها ما يظهر على المدى البعيد ، ومنها ما هو ظاهر ومنها ما هو خفي

وما هو مؤكد ومنها ما هو محتمل - وكل واحد من هذه المترتبات قد يكون ميزة حسنة مرغوبة أو سيئة غير مرغوبة ، ولذلك فإن عملية المفاضلة بين البدائل تكون بالنسبة للمزايا والعيوب المترتبة على كل بديل .

وفي هذه الخطوة من خطوات اتخاذ القرار تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي لدى المدير أو من يتخذ إقرار ، وذلك مرتبط بما يتوفر من حرية طرح الآراء والأفكار والمقترحات - اتجاهي الاتصال الصاعد والهابط - وعدم التقييد باللوائح أو الإجراءات المعقدة .

د - المفاضلة بين البدائل :

في هذه الخطوة يتم تقييم كل بديل على حده في ضوء الهدف منه ، ويستبعد كل بديل لا تتوفر له الموارد المتاحة أو يصعب تنفيذها من قائمة البدائل المناسبة ، وهذه المراحل السابقة يطلق عليها مراحل صنع القرار ، أما اتخاذ القرار فهو وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار . ويتم ذلك باختيار أحد البدائل والذي يمثل أفضل مسار لتحقيق الهدف في ضوء قابليته للتنفيذ وفق الإمكانيات والموارد المتاحة وعلى أساس النتائج أو العائد (Payoff) المتوقع منه .

وتعتمد هذه المفاضلة على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لمتخذ القرار من واقع نتائج المواقف الإدارية التي واجهها ومن واقع المشكلات الإدارية المشابهة مع الأخذ في الاعتبار الاختلاف أو المشابهة في العوامل والظروف الجديدة والقديمة فلكل موقف إداري ظروفه وعوامله المرتبطة به ، ويمكن الاعتماد على أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات الروتينية وهي القرارات التي تمس المشكلات المتكررة رغم أنه قد يشوبها بعض الأخطاء أو تتداخل فيها الظروف الخاصة مثل مستوى الإدراك والعواطف والتحيزات ، أما القرارات الرئيسية وهي القرارات غير الروتينية وتمس المشكلات الطارئة وغير المتكررة . فيستخدم أسلوب البحث لاختيار البدائل وفق معايير معينة . وفي نهاية هذه الخطوة يتخذ الفرد قراره بالبديل ذو العائد (PAYOFF) الأفضل .

هـ- تنفيذ ومتابعة القرار :

في هذه الخطوة يتم وضع برنامج لتنفيذ البديل الأفضل بإمكاناته ووسائله المادية والبشرية . والتنفيذ هو الاختيار لأي قرار ، ولذا يجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم بالآخرين .

حيث يتم تحديد طريقة وأسلوب الاتصال بين هؤلاء الأفراد لضمان سرعة التنفيذ وبقاء الاتصال بينهم فعال ومستمر ، وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة المشكلات التي تعترض التنفيذ ومواجهتها أولاً بأول والعمل على حلها وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ .

و يكون التنفيذ على عدة مراحل تخصص المرحلة الأولى منه لاكتساب الوعي المعرفي بالنسبة للقرار الذي يراد تنفيذه وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحوه - اتصال صاعد - وتحديد المهام والمسؤوليات ووضع الجداول الزمنية للتنفيذ ، وتخصص المراحل التالية للأعمال التجريبية التي يراد معرفة قابلية القرار للتنفيذ أو مدى الفائدة المرجوة منه في حالة التطبيق الكامل ، وتخصص المرحلة الأخيرة للعمليات المستمرة أو الاسترسال على نطاق واسع .

أما المتابعة فهي الإشراف على التنفيذ والتعرف على الأخطاء قبل حدوثها والعمل على تجنبها ، ولهذا فإن الأفراد الذين يتولون عملية المتابعة ينبغي أن يكون لديهم تصور عام عن المشكلات أو الصعوبات التي تعترض التنفيذ في كل مرحلة من مراحلها للتأكد من مدى نجاحها أو قصورها بالنسبة للمعادلات أو المعايير التي سبق تحديدها ، وبذلك يمكن التعرف على العقبات والعمل على تذليلها .

و- تقييم النتائج :

إن عملية التقييم هي عملية تحليلية للنتائج التي تم الوصول إليها وتتم في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها . ويستفاد من نتائج التقييم - دروس مستفادة - في تحديد أهداف جديدة أو اتخاذ قرارات جديدة . إن كل مرحلة من المراحل السابقة تسهم

بقدر كبير في سبيل التوصل إلى اتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه .

كما أورد الموسوي (١٤١٨هـ) حول الطريقة العلمية لاتخاذ القرار أن القرار الجيد هو ذلك القرار الذي يعتمد في اتخاذه على أسلوب تحليلي منظم مرتكز على المنطق العلمي ، موظف جميع البيانات المتوافرة من أجل الوصول إلى البدائل أو الحلول الممكنة لاتخاذه . ومن أجل تحقيق ذلك يستلزم لاتخاذ القرارات ما يلي :

- تحديد مشكلة القرار .
- تأسيس معايير وأهداف القرار .
- صياغة النموذج وخلق البدائل .
- تقييم البدائل واختيار أفضلها .
- تنفيذ القرار .

ويعتمد نجاح أو فشل اتخاذ القرار بالدرجة الأساس على الكيفية التي تتم بها معالجة كل خطوة من خطوات القرار المشار إليها أعلاه ، كما يستلزم الإشارة هنا بأنه ليس من الضروري دائماً التقيد في تنفيذ خطوات القرار بالتسلسل المشار إليه سابقاً لأنه أحياناً يضطرنا الأمر للرجوع إلى الخطوات التي تم تنفيذها سابقاً.

وأضاف حبيب (١٤١٧ هـ ، ص ٧٣-٧٤) حول مراحل وخطوات اتخاذ القرار ما مفاده ، أن عملية اتخاذ القرار معقدة جداً ، وأن فهم هذه العملية لا يعني إمكانية التحول إلى متخذ قرار فعال ، حيث أن اتخاذ قرار فعال يتوقف على عدة عوامل تتضمن الذكاء والمعرفة ، ومع ذلك فإن هذا الفهم سوف يؤدي على الأقل إلى تحاشي الأخطاء والتي تعود إلى اتخاذ قرارات غير فعالة . ويتم اتخاذ القرارات على مراحل :

الحادث المنبه ← تعريف المشكلة ← تكوين المشكلة ← تحليل المشكلة ← تحديد الحلول البديلة ← تقييم البدائل والاختيار ← التخطيط الطارئ والتنفيذ ← تحقيق قرارات فعالة .

الحادث المنبه: قد يقع حادث ما ويكون حافزاً يدفع الفرد نحو الدخول في عملية اتخاذ القرارات ، وقد يكون المنبه هو وجود فجوة في الأداء Performance Gap . ونجد أن الأفراد متخذي القرارات يختلفون تماماً في مدى استجابتهم للحادث المنبه .

تعريف المشكلة : إن الوظيفة الأولى في اتخاذ القرارات هي الوصول إلى

المشكلة الحقيقية وتحديدها تماماً ، ، ثم ينبغي بعد ذلك أن تحدد ظروف حل ومواجهة المشكلة ، وينبغي التفكير في أهداف الحل .

تكوين المشكلة : البحث عن المعلومات سوف يقدم للفرد ذخيرة غنية من المعلومات ، وباستخدام تلك المعلومات - التي تصل إلى متخذ القرار عن طريق الاتصال - قد يجد الفرد عدة أسباب لمشكلته ، وفي ضوء هذه المعلومات يستطيع هذا الفرد أن يوضح أن المشكلة تتمثل في شيء محدد .

تحليل المشكلة : يتم تحليل المشكلة من خلال تقسيمها والوصول إلى الحقائق ، ومن الأهمية بمكان تقسيم المشكلة بغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار ؟ ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه ؟ ومن الذي يجب إبلاغه القرار المتخذ ؟

تحديد الحلول البديلة : لا يوجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة و إلا كان هناك خطر للوقوع في فخ هذا أو ذاك . وهو ما يدل على أن تصوراتنا محدودة للغاية . ونميل عادة إلى أن نرى بديلاً واحداً ويعتبر الأفضل إن لم يكن الوحيد أمامنا .

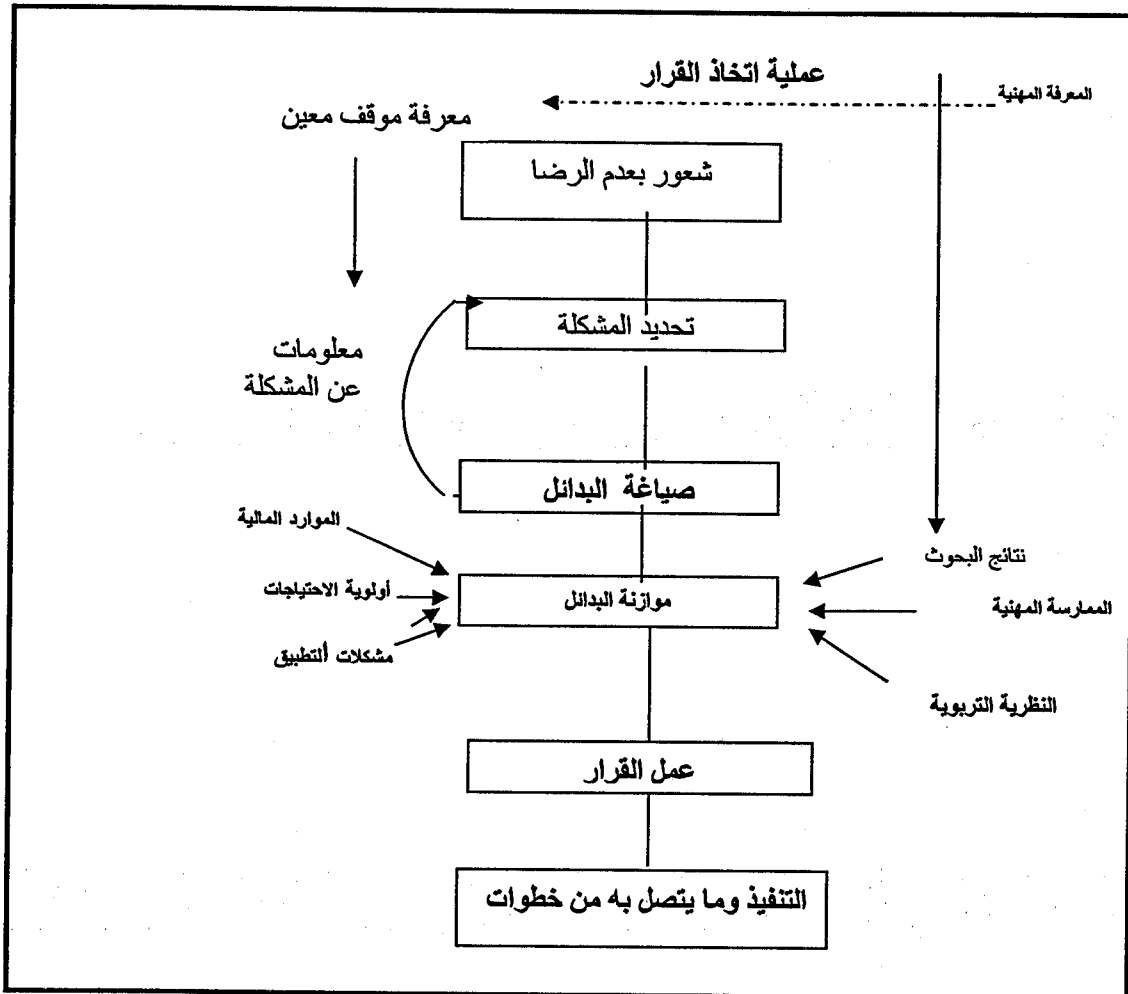
تقييم البدائل والاختيار : يمكن طرح عدة حلول بديلة للمشكلة . ومن تلك الحلول الممكنة يمكن استبعاد بعضها منها .

التخطيط الطارئ والتنفيذ : يمكن أن ينفذ الفرد خطته ، بمناقشة موضحة مع رؤسائه وهذا التصرف سوف يقدم له معلومات تساعد في اتخاذ القرار . ومع استخدام هذه المعلومات التي حصل عليها يمكن أن ينفذ الخطة الطارئة ويشرف عليها .

التوصل إلى أفضل الحلول : يمكن للفرد أن يحدد أفضل الحلول ، ولو قام بجهد مناسب فإنه يكمن أمامه بدائل للاختيار من بينها ، والتي يمكن لكل منها أن يحل المشكلة ، أو أن يكون لديه عدد كبير من الحلول والتي تكتنفها أوجه القصور والعيوب ولكنها تختلف فيما بينها بالنسبة لهذه العيوب ، ويندر وجود المواقف التي يوجد بها حل واحد فقط.

وهذه الخطوات لا تتم وفق الترتيب المنطقي السابق . وإنما قد يحدث في كثير من الأحيان اندماج بين مرحلتين أو تداخل وتشابك تلك المراحل ، فاتخاذ القرار عملية ديناميكية وطبيعة المشكلة موضع القرار قد تتغير من مرحلة لأخرى اعتماداً على كمية ونوع المعلومات المتاحة - والتي لا يمكن توفيرها إلا عن طريق الاتصال - هذا بدوره يدعو إلى الرجوع إلى خطوة سابقة من خطوات اتخاذ القرار وبالتالي يحدث التشابك بين الخطوات بعضها بعضاً . وفيما يلي نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار:

الشكل رقم (٣)



المصدر: البوهي ويومي، إدارة المدرسة الابتدائية، ١٤٢٠هـ ، ص ٢٨٦، دار المعرفة الجامعية .

كما أورد حبيب (١٤١٧ هـ) بعض الدراسات حول اتخاذ القرارات من حيث أهدافها ونتائجها ومن تلك الدراسات :

" أوضحت دراسة براون Brown (١٤٠٢هـ) الأساس النظري لمهارات صنع القرار وألقت الضوء على نوعية صانعي القرار في ضوء القرارات المبرمجة

وغير المبرمجة ، ولخصت عملية اتخاذ القرار في ثلاثة عشر خطوة . وقدمت الدراسة مدخل تنظيمي لصنع القرار ، كما أوضحت العقبات أمام القرارات الجيدة والفروق بين صنع القرار الفردي والجمعي .

وكشفت دراسة باتل وآخرون Battle et al (١٤١٥ هـ) العوامل التي تؤثر على صنع القرار لدى طلاب المرحلة ما قبل الجامعية والتي تتضمن عوامل معرفية مثل الذكاء وعوامل لا معرفية مثل الاستقلالية ، التوجه نحو الهدف ، الصراحة، وعوامل اجتماعية مثل الدخول في علاقات ناجحة مع الآخرين ، وعوامل أخرى مثل اتخاذ قرارات وظيفية ، التأييد والدعم الأسري.

وقد أعطت دراسة دافيد وآخرون Davidow, Levinson (١٤١٣ هـ) نقلاً كبيراً للنزعة المعرفية عند صنع القرارات ، حيث أكدت على أهمية مبادئ وقواعد الاكتشاف ، وكشفت الدراسة عن تطبيقات كثيرة لصنع القرار في مجال علم النفس المدرسي " ص ٧٥ .

رابعاً : العلاقة بين الاتصال المدرسي غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي :

سبق وأن أورد الباحث عدة تعاريف للاتصال وبكل بساطة نستطيع القول بأن عملية الاتصالات يقصد بها تنظيم تدفق المعلومات بين مكونات المنظمة المختلفة ، وبالتالي فهي وسيلة تبادل الأفكار والمعلومات والأحاسيس بين طرفين أو أكثر للوصول إلى تفاهم مشترك يقيم الثقة بين أفراد التنظيم ويقوي العلاقة بينهم ويوحد نشاطهم ويوجهه لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً .

وذكر حسن (١٤٠١ هـ ، ص ٥٢) أن هناك ارتباط وثيق بين عملية اتخاذ القرار والقيادة والاتصالات . فالقيادة هي النطاق الذي تتداخل فيه الاتصالات مع عملية اتخاذ القرارات ، وتعتبر عملية الاتصال وثيقة الصلة بعملية الإشراف الإداري - والتي يقوم بها في الوقت الحالي مدير المدرسة كمشرف مقيم داخل مدرسته - ولها أثرها في فاعليته فهي الوسيلة التي يستخدمها المشرف على التأثير

في سلوك العاملين معه وطريقة عملهم والتعرف على مشاعرهم .

فالمشرف على اتصال دائم بمرءوسيه يلقي إليهم بتعليماته وتوجيهاته وينقل إليهم مفاهيمه ويترجم لهم سياسته وفي نفس الوقت يتلقى منهم اقتراحاتهم وشكواهم وتقاريرهم ويتابع أعمالهم عن كثب . ويعتبر المدير في هذه الحالة بمثابة مركز اتصال كما أورد الباحث سابقاً .

وأشار لينشفيلد أنه على الإداري المسؤول أن يقيم ويوطد سبل الاتصال بينه وبين رؤسائه وبينه وبين مرؤسيه وبينه وبين من هم حوله أو في نفس مستواه .

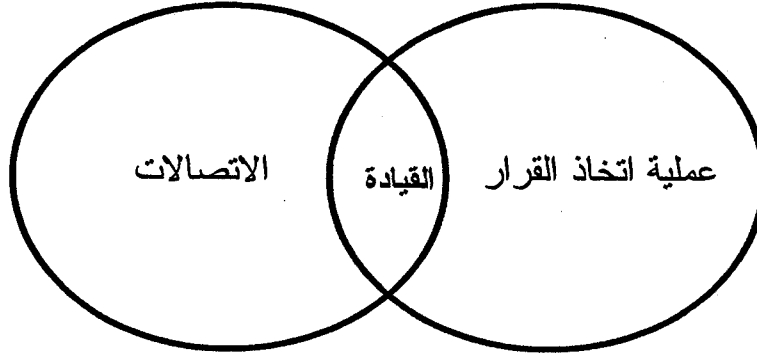
كما رأى كونتز أن كل فرد في المنظمة يعتبر مسئولاً عن عملية الاتصالات الجيدة إذ تشترك قيادة المنظمة مع كافة العاملين في مسؤولية المبادأة والإرسال والاستقبال ، بمعنى أن كل فرد يعتبر مرسلًا ومستقبلًا للمعلومات تبعاً لعلاقات السلطة التي تربطه بغيره ووفقاً للعلاقات الوظيفية .

وكما نعرف أن القيادة هي المجال الذي تتداخل فيه الاتصالات مع عملية اتخاذ القرار ويتم ذلك كما يلي :

عملية القيادة تتطلب اتخاذ قرار واتخاذ القرار يتطلب توفر معلومات ولا يتم توفر هذه المعلومات إلا عن طريق الاتصال ، كما أن عملية الاتصال في حد ذاتها تتطلب اتخاذ قرار بشأن طبيعة الاتصال ووسيلته ، وبالتالي فإنه لا بد من وجود مركز للاتصال تصب فيه كل المعلومات كي يتم اتخاذ القرار بحيث تكون تلك المعلومات ركيزة يقوم عليها اتخاذ القرار ذاته .

وعند اتخاذ القرار فإنه لا بد من إبلاغه إلى المستهدفين منه والمسؤولين عن تنفيذه ولا يتم ذلك إلا عن طريق الاتصال بهؤلاء المنفذين ومعاونتهم والإشراف عليهم لوضع القرار موضع التنفيذ . والشكل التالي الذي أورده (أبو العزم، ١٤١١هـ) يوضح العلاقة بين الاتصال والقيادة واتخاذ القرار :

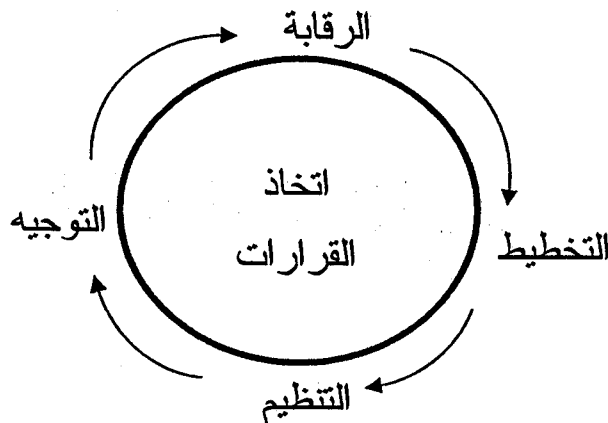
شكل رقم (٤)



المصدر: أبو العزم ، اتخاذ القرارات كعملية إدارية سلوكية ، مجلة البحوث الإدارية ، مجلد ٤ ، العدد ١ ، ٢ ، ص ١٦ ، ١٤١١ هـ .

من الشكل السابق نستطيع القول بأن مدير المدرسة والذي يمثل القائد التربوي والمشرف المقيم داخل المدرسة يقع في مكان القيادة ويتوسط عمليتي الاتصال واتخاذ القرار لأنه هو مركز الاتصال وكذلك هو مركز اتخاذ القرار على مستوى المدرسة . لذلك فإن عملية اتخاذ القرارات كما يتفق عليها العديد من علماء الإدارة تعتبر جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها ، كالتهيئة والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية ، كما أورد ذلك ياغي (١٤٠٣هـ) في الشكل التالي :

شكل رقم (٥)

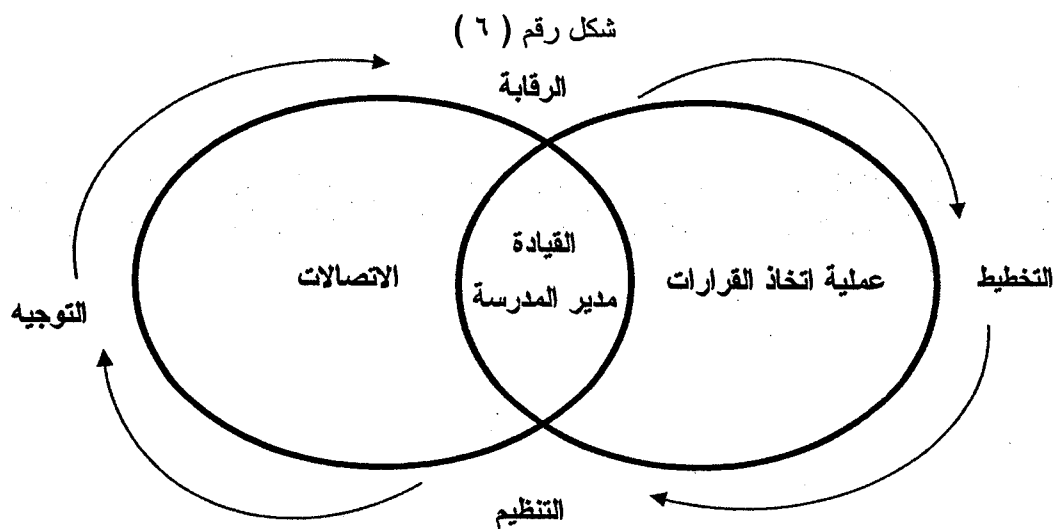


عملية اتخاذ القرارات كمحور للعملية الإدارية

المصدر : ياغي ، عملية اتخاذ القرارات ، المجلة العربية للإدارة ، ١٤٠٣ هـ .

وقد أورد كنعان (١٤١٥ هـ) حول العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار ما مفاده " إذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات ؛ لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية ، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به : بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال .. وهذا ما عبر عنه سيمون عندما قال أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى " ص ١٠٥ .

وكما ذكر الباحث في هذا الفصل أثناء الحديث عن الاتصال واتخاذ القرارات اتضحت لنا العلاقة الوطيدة والأمدية بين الاتصال واتخاذ القرارات فكل خطوة يتم فيها صنع القرار إلى حين اتخاذه وتنفيذه ومعرفة نتائج ذلك التنفيذ ومدى ما حقق من أهداف ، والمواقف الجديدة التي سيتم اتخاذ قرار بشأنها كل ذلك لا يمكن أن يتم دون عملية اتصال ممثلة في (قناة اتصال ومصدر ومستقبل ورسالة) . وبناء على ما سبق رأى الباحث أنه بالإمكان تحديد موقع مدير المدرسة كقائد تربوي (متخذ قرار ومركز اتصال) بشكل أدق في الشكل التالي تعبيراً عن العلاقة بين أجزاء العملية الإدارية بما فيها الاتصال واتخاذ القرار :



تصور مقترح يعبر عن العلاقة بين أجزاء العملية الإدارية .

حيث يقع مدير المدرسة في مركز الاتصال وهو نفسه مركز اتخاذ القرار (داخل المدرسة) وتحت مسمى (القيادة) ، وهذا يؤكد وجود علاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي وأن كل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به .

ومن نتائج الدراسات السابقة حول اتخاذ القرار وجد أن معظم القرارات يتم اتخاذها بصورة تشاركية وجماعية داخل المدرسة إلا أن هناك قصوراً في وسائل الاتصال وعدم الاهتمام بها ، هذا بدوره يؤكد أهمية الدراسة الحالية حول الوسائل والطرق غير الرسمية في الاتصال و التي يتبعها المدير في اتصاله بالعاملين معه وخاصة المعلمين ، ودورها في اتخاذ القرار التربوي .

القسم الثاني : الدراسات السابقة :

يستعرض الباحث في هذا القسم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية أو بأحد متغيراتها والتي أمكنه الاطلاع عليها ، وسيعرض الدراسات العربية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها ثم الدراسات الأجنبية ، مع بيان علاقة هذه الدراسات بالدراسة الحالية ، وهي تفصيلاً كما يلي :

أولاً : الدراسات العربية :

الدراسات داخل المملكة العربية السعودية :

١- دراسة ميدانية قام بها الباحث الأحدي بعنوان " العلاقة بين نمط القيادة التربوية وفاعلية الاتصال التربوي " (١٤٠٤هـ) .

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين نمط القيادة وفاعلية الاتصال التربوي داخل المدرسة للقيادة الشورية التعاونية وللقيادة الاستبدادية وللقيادة الترسلية الفوضوية ، بالمدارس الابتدائية بمكة المكرمة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ، كما اعتمد على الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات من الميدان .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- أوضحت الدراسة أن أكثر أنواع الاتصال شيوعاً هما الاتصال التربوي الكتابي والاتصال التربوي الشفهي ، وأن أهم اتجاهات الاتصال التربوي وأفضلها لتحقيق فاعلية الاتصال هو ذلك الاتجاه المزدوج .

- كما أظهرت الدراسة أن هناك مشكلات تحد من فاعلية الاتصال التربوي ونجاحه ومن تلك المشكلات ، المشكلات اللغوية والمشكلات التنظيمية والنفسية والفروق بين العاملين .

- وأن هناك مقومات وعوامل تساعد على نجاح وفاعلية الاتصال التربوي المدرسي ومنها قدرة مدير المدرسة على تنمية الفهم بينه وبين العاملين معه وإنشاء نظام جيد للاقتراحات وتبادل الآراء .

٢- دراسة قام بها الحازمي ، محمد (١٤٠٩هـ) بعنوان " الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار في كليات البنات التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالاتصالات الإدارية المستخدمة بكليات البنات التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات بالمملكة العربية السعودية ومعرفة مدى كفاءتها وأثرها على صنع القرار .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

أن عملية الاتصال تتم وفق تسلسل هرمي وفي هذا دليل على فهم أفراد العينة لخطوط السلطة . وأن أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً وحسب الترتيب المستخدم والمتداول هي (الكتابية ثم الشفهية ثم الملاحظة والصورة) .

وأكثر قنوات الاتصال شيوعاً هي القنوات القصيرة فالمتوسطة مما ساعد على سرعة اتخاذ القرارات .

٣- دراسة ، باجودة ، (١٤٠٩هـ) بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تهيئة الاستخدام الأمثل للإذاعة المدرسية " .

وهدف إلى : التعرف على دور الإدارة المدرسية في عملية تخطيط البرامج الإذاعية بمدارس البنات المتوسطة بمكة المكرمة كما تراه معلمات هذه المدارس .

- التعرف على دور الإدارة المدرسية في عملية تنسيق البرامج الإذاعية مع معلماتها بمدارس البنات المتوسطة بمكة المكرمة كما تراه معلمات هذه المدارس .

- التعرف على دور الإدارة المدرسية في عملية اتصالها بطلابها عن طريق الإذاعة المدرسية بمدارس البنات المتوسطة بمكة المكرمة كما تراه معلمات هذه المدارس .

٤- دراسة ، خياط ، (١٤١٥هـ) بعنوان " الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس البنات بمدينة مكة وجدة" .

كان الهدف من هذه الدراسة إلقاء الضوء على واقع عملية الاتصال الرسمي والقنوات المتاحة التي تفضل الإدارة المدرسية استخدامها ، وكذلك محاولة التغلب على مشاكل عملية الاتصال المدرسي والارتقاء باستخدام قنوات الاتصال التي تتناسب مع الهيئة العامة في تعليم البنات وسرعة اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها ، وكان الاستبيان هو الأداة المناسبة لجمع المعلومات من الميدان ، وتم تطبيقه في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤١٣هـ لاستطلاع آراء مديرات ووكيلات المدارس للثلاث المراحل (الابتدائي- المتوسط - الثانوي) والمعلمات أيضا للثلاث المراحل بمدارس تعليم البنات، ورؤساء الأقسام ورئيسات التوجيه التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة وجدة .

كما أن هذه الدراسة اقتصرت على واقع الاتصالات الرسمية بين قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات داخل المدرسة ، وبين الإدارة المدرسية وإدارة تعليم البنات ، وأولياء الأمور ، ومؤسسات البيئة المحلية ، ودور هذه الاتصالات الرسمية في عملية اتخاذ القرار المدرسي .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- اعتماد الغالبية العظمى من إدارات المدارس على تقارير الأداء للطلاب كوسيلة اتصال وحيدة بين المدرسة والأسرة .

- تباطؤ الإدارة التعليمية في إمداد الإدارة المدرسية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب .

- القرارات التي تصدر من الإدارة التعليمية بخصوص الشؤون الداخلية للمدرسة ينقصها المعلومات اللازمة عن الواقع الداخلي للمدرسة وقد يدل ذلك أيضا على القصور الحاصل في قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية .

٥- دراسة الحربي ، (١٤٢٢هـ) بعنوان " دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة " .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- رؤية مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية .

- مدى الاختلاف بين رؤية مديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة لدورهم في تفعيل العلاقات الإنسانية باختلاف الخبرة العملية ، ونوع المؤهل الدراسي ، والتدريب .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها :

* إدراك مديري المدارس لأهمية الاهتمام بالعاملين ؛ لأن ذلك يساعد على زيادة إقبالهم وعطائهم وبالتالي يزداد الجهد الذي من شأنه أن يحقق الأهداف المنشودة ، ويتم ذلك من خلال :

- معاملة منسوبي المدرسة بالاحترام والتقدير - مراعاة ظروف المعلمين وتقديرها .

- المعاملة العادلة دون تفرقة لأي سبب - مشاركة المعلمين أفرانهم وأحزانهم .

- الاستجابة لشكاوى المعلمين وملاحظاتهم - مراعاة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين .

* إدراك مديري المدارس لأهمية رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال :
- تهيئة فرص النمو المهني للمعلمين - إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات - تكليف المعلمين بأنشطة تتناسب مع قدراتهم وميولهم - استخدام الحوافز المعنوية لتشجيع المعلمين المتميزين - الحرص على تهيئة المناخ المدرسي المناسب .

٦- دراسة ، مفتي ، (١٤١٥هـ) بعنوان " أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة " .

وهدفت هذه الدراسة :

- إلى الكشف عن أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، كالعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية والوصول إلى توصيات يمكن أن تسهم في مساعدة المديرية في صنع القرار .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نذكر منها :

* هناك بعض العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي والمتعلقة بالعوامل الشخصية والتي تقوم فيها مديرة المدرسة بعملية الاستقراء والاستدلال وجمع المعلومات والحقائق بأسلوب علمي دقيق ، وتحليل المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالموقف المدرسي وتحديد مصادر الحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي . بالإضافة إلى توظيفها لخبراتها ومشاهدتها السابقة في المواقف وأخذها في الاعتبار الإمكانيات المدرسية المتوفرة والوقت المتاح والمناسب ، وضبطها للمشاعر والانفعالات تجاه المواقف المدرسية المواجهة وقيامها بعرض لأسباب الموقف وطرحها أمام المعلمات في عملية صنع القرار المدرسي .

* هناك بعض العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي والمتعلقة بالعوامل التنظيمية والتي تتعلق بتعامل مديرة المدرسة مع نصوص اللائحة التعليمية والتعاليم الصادرة من الإدارة التعليمية واسترشادها بالأهداف العامة للسياسة التعليمية ومتابعتها باستمرار للتغيرات في النظم واللوائح واستفادتها من تقارير الموجهات التربويات ، وقيامها بعملية الاستنتاج من التقارير والنشرات التربوية تجاه المواقف المدرسية المواجهة واستشاراتها للمسؤولين في الإدارة التعليمية بما يفيد في صنع القرار المدرسي بالإضافة إلى استخدامها لقنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لصنع القرار المدرسي .

٧- دراسة ، الغامدي ، (١٤١٧هـ) بعنوان " أهمية مساهمة المعلمين في المدارس الثانوية بمكة المكرمة في اتخاذ القرارات الإدارية".

وهدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة أهمية مساهمة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمديرين .
- تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تكون ذات فائدة تربوية تخدم العملية التعليمية.

وكان من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- * أن المديرين يرون أن درجة مساهمة المعلم في التخطيط أكبر من أهمية مساهمته في التخطيط .
- * ويرى المديرون أن درجة مساهمة المعلم بالتنظيم أكبر من درجة أهمية المساهمة في هذا المجال .
- * يرى المديرون أن درجة مساهمة المعلم في التقويم أكبر من درجة أهمية المساهمة في هذا النشاط .

* يرى المعلمون أن درجة مساهمتهم قريبة من أهمية مساهمتهم في الأبعاد الثلاث .

الدراسات العربية خارج المملكة العربية السعودية :

١- دراسة بعنوان " إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة". وقد قام بها : بدر (١٤٠٧هـ) .

وهدفت هذه الدراسة إلى إظهار إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة .

منهج البحث : اعتمدت هذه الدراسة باعتبارها دراسة فكرية على المصادر الرئيسية للدين الإسلامي وهي كتاب الله (القرآن الكريم) وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم .

كما أن الباحث رجع في دراسته إلى قراءة تراث الفكر الإداري الإسلامي ، علاوة على اطلاعه على معظم المقالات والكتب عن موضوع الاتصالات في المكتبة العربية .

حدود البحث : هو اكتشاف إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات في المنظمة ، ووجود إسهامات الدين في رفع نظام الاتصالات بالمنظمة لا يعني رفض إسهامات الفكر الإداري العالمي في هذا المجال ما دامت لا تتعارض مع نص قرآني أو سنة لرسول الله صلى الله عليه وسلم وما دامت تتسجم مع عقيدة الإسلام وشريعته .

وقد توصل الباحث إلى أن هناك عدة إسهامات للدين الإسلامي تعمل على رفع فعالية نظام الاتصال في المنظمة منها:

- أن الدين الإسلامي يعمل على تقوية الثقة بين أفراد الاتصال وهذا يرفع من فعالية نظام الاتصالات في المنظمة .

- أن الدين الإسلامي يأمرنا أن نستخدم لغة سهلة ومفهومة وواضحة ، وإن نبتعد عن التعرر والتشدد وتكلف الفصاحة عند اتصالنا بالأفراد .
- إن الدين الإسلامي يشجع الاتصالات الشخصية بين العاملين في المنظمة وذلك من خلال نهى الدين عن التباغض والتقاطع بين العاملين .
- إن الدين الإسلامي يعمل على إيجاد مجموعات عمل متماسكة ومتحابية .
- إن الدين الإسلامي يعمل على تحسين الاتصالات أثناء المقابلات التي تحدث في المنظمة ، عن طريق : إفشاء السلام ، بشاشة الوجه ، المصافحة ، اختيار طيب الحديث ، الإنصات الجيد ، عدم تناجي اثنين بحضور ثالث ، الابتعاد عن لغو الحديث ، البعد عن المماراة والجدل والدفع بالتي هي أحسن .
- الدين الإسلامي ينهى عن تداول الإشاعات والكذب بين العاملين في المنظمة.
- الدين الإسلامي يشجع على استخدام النصيحة والتوجيه في الاتصالات بدلا من النقد والتهديد .

- الدين الإسلامي يعمل على إيجاد الاحترام المتبادل بين العاملين في المنظمة وذلك من خلال : عدم التفاخر وعدم احتقار الغير وعدم التكبر وعدم إخفاء معلومات مهمة عند اتصال رجل الإدارة بالعاملين.

٢- دراسة ميدانية بعنوان " واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة " .

قام بها الباحث النابة- كلية التربية جامعة الإمارات (١٤١١هـ) .

هدفت هذه الدراسة إلى : فهم واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة في دولة الإمارات العربية في سياق العوامل الثقافية المؤثرة . كما كان من أهدافها التعرف على حل المشكلات التي تحد من فاعلية اتخاذ القرار وتنفيذه . بالإضافة إلى صياغة بعض التوصيات والمقترحات التي تحسن من عملية اتخاذ القرار التربوي

على المستوى الإجرائي في دولة الإمارات بما يساعد على تحسين العملية التربوية على المستوى التنفيذي .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي إضافة إلى استخدام الدراسة الميدانية بغرض جمع المعلومات من المتأثرين بعملية اتخاذ القرار والمشاركين فيها مع استخدام الأسلوب الإحصائي (كا^٢) لمناسبته لطبيعة الدراسة وذلك بقصد تحديد طبيعة عملية اتخاذ القرار وأساليبها ونوعية المشاركين فيها .

يمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة المديرون والمعلمون لمنطقتي أبو ظبي والعين التعليميتين ، وعددهم نحو ١٧٤ مديراً ومديرة ، و ٧٨٨٥ معلماً ومعلمة ، وقد تم اشتقاق عينة عشوائية من المجتمع الأصلي يقدر عددهم بنحو ٨٧ مديراً ومديرة ، و ١٩٤ معلماً ومعلمة .

أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد صممت الباحثة استبانة تضمنت ما يلي : قسما يحتوي على بيانات أولية تعين على اختبار فروض الدراسة ، أما القسم الثاني فيتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تدور حول نوعية القرارات التي تتخذ على المستوى التنفيذي والإجراءات المتخذة خلال عملية اتخاذ القرار ، إضافة إلى نوعية الوسائط الاتصالية المتعلقة بتبليغ القرار المتخذ ، كذلك مدى المشاركة في اتخاذ القرار كما تضمنت الاستبانة مجموعة من المعوقات التي تفترض الباحثة أنها تعرقل عملية اتخاذ القرار ، كما تضمنت الاستبانة مجموعة من الأساليب التي يمكن أن يتبع أحدها أو كلها في اتخاذ القرار .

ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة بعد استكمال إجراءاتها من تحكيم وحساب ثبات ، وذلك عن طريق الاتصال بالمنطقة التعليمية في (أبو ظبي والعين) ثم جمعت الاستبانات وحصرتها وتم استبعاد غير المكتمل منها .

وحصلت الدراسة على مجموعة من النتائج من أهمها :

- معظم القرارات الإدارية التي تتخذ على مستوى المدرسة تستند على المشاركة الجماعية .

- تصل القرارات المدرسية إلى من سيتأثرون بها في الوقت المناسب .

- توجد متابعة مستمرة خلال فترة التنفيذ .

- وقت اتخاذ القرار كان من أهم معوقات اتخاذ القرار الرشيد .

- توجد رغبة لدى أفراد الإدارة المدرسية في المشاركة الجادة عند اتخاذ

قرارات تتعلق بالعمل المدرسي .

- مديرو ومديرات المدارس في حاجة إلى اكتساب مهارات اتخاذ القرار .

- المجتمع المحلي تضعف مشاركته في اتخاذ القرارات المدرسية .

وقد قدمت الباحثة بعض المقترحات والتوصيات نورد منها ما له علاقة بهذه

الدراسة :

* ينبغي الاهتمام بوسائل الاتصال على المستوى المدرسي باعتبار أنها تشكل جانبا أساسيا في عملية اتخاذ القرار الرشيد . باعتبار أن اتخاذ القرار والاتصال يعتمدان أحدهما على الآخر ، إلى درجة تجعلهما غير قابلين للانفصال عملاً ، وهذا ما يجعل القرارات تصل إلى الهيئة التدريسية في الوقت المناسب .

* تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو الأخذ بمبدأ المشاركة الواسعة في اتخاذ القرار على المستوى المدرسي ، وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الرئيسية ذات التأثير المهم في مختلف مجالات العمل المدرسي .

* تطوير الجانب الإنساني في العلاقات المدرسية بما يساعد على توفير مناخ إيجابي يكفل اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك من خلال إقامة برامج التدريب الخاصة بهذا المجال بالإضافة إلى التعميمات والنشرات الهادفة لتطوير هذا الجانب .

* نظرا لأهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، فقد أكدت الدراسة ضعف مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات التي تتصل بعلاقة المدرسة بالمجتمع ، ولهذا ينبغي توجيه نظر مديري المدارس إلى ضرورة فتح المجال أمام الأباء وأفراد المجتمع المحلي الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة مما يوثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع ويجعل صنع القرارات أكثر قابلية للتنفيذ .

*إجراء دراسات مماثلة للدراسة ، ولكن في مجالات أخرى غير مجال اتخاذ القرار ، كمجال التنظيم المدرسي أو التخطيط أو التنسيق أو الاتصال والتعرف على المشكلات التي تحد من فاعلية العملية الإدارية مما يساعد على تحقيق الإدارة المدرسية للأهداف المنشودة منها.

٣- دراسة بعنوان " مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير " . قامت بهذه الدراسة الباحثة : دروزة (١٤٢٣هـ) .

الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية للقرارات التطويرية في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية : البيئة المدرسية والتلميذ والمعلم والمنهاج .

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة استبانة قاست قدرة المدير على اتخاذ القرارات التطويرية في المجالات الأربعة المذكورة ، وطبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس من فلسطين بلغت (٢٦) مديرا ومديرة من اصل (٤٠) .

بين متوسط النسبة المئوية لإيجاد العينة المدروسة على الاستبانة أن مديري المدارس يتخذون القرارات التطويرية بنسبة لا بأس بها حيث بلغت هذه النسبة (٨٣,٢ %) .

في حين بيّن تحليل التباين للمقياس المعاد أن أعلى القرارات التطويرية كانت تلك المتعلقة بمجال التلميذ وبفرق إحصائي ($a = 0,000$) . يليها على التوالي القرارات المتعلقة بمجال المعلم ، ثم مجال البيئة المدرسية في حين كانت أدنى القرارات التطويرية هي التي تتعلق بمجال المنهاج المدرسي .

وقد أظهرت النتائج من ناحية أخرى أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية أولاً ، ومجال الخبرة في سلك التربية والتعليم ثانياً ، لها اثر في اتخاذ القرارات التطويرية ، حيث وجد أن المدير الذي مضى عليه في الإدارة المدرسية بخاصة ، وفي سلك التربية والتعليم بعامة ، عشر سنوات فاكثراً ، كان اقدر على اتخاذ القرارات التطويرية ، وبفرق إحصائي ($a = 0,01$) من المدير حديث العهد الذي لم يمض عليه في مركزه أكثر من تسع سنوات .

ومن خلال تحري الأسباب التي قد تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية ، أو الأسباب التي قد تحول دون تنفيذه لهذه القرارات في حالة اتخاذها ، فقد أجمع المستجيبون على أن النظام البيروقراطي ، والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم ، واستئثار المسؤولين باتخاذ القرارات وعدم مشاركة المدير بها ، وفقر ميزانية المدرسة وضيق وقت المدير ، والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني هي وراء ذلك . إضافة إلى عدم وجود جو من التعاون بين المدير والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وانعدام روح المبادرة في العمل .

ثانياً الدراسات الأجنبية :

قام الباحث بزيارة لمركز الأبحاث بجامعة أم القرى بمكة المكرمة و لمركز الملك فيصل للأبحاث بالرياض ومنهما حصل على دراسات أجنبية لها علاقة بدراسته الحالية أو بأحد متغيراتها ومن تلك الدراسات :

١- دراسة بعنوان " وظائف جديدة للفيديو في دعم فرص الاتصال " (١٤١٤هـ)

" New functions for video in supporting opportunistic encounters "

by : Isaacs and others .

إعداد : إسحاق و آخرون .

لفتت هذه الدراسة الانتباه إلى أهمية الاتصال غير الرسمي خاصة التفاعل التلقائي واللغوي للمجموعات ، والإشارة إلى دور الفيديو في العملية كأداة طبيعية لدعم مثل هذه السلوكيات . وقد ركزت أنظمة عديدة على استخدام الفيديو في دعم الاجتماعات الرسمية بين مجموعات الأفراد إلا أن البحوث الحديثة تشير إلى أهمية التفاعلات التي تحدث تلقائياً لفترات قصيرة والتي تقتصر في الغالب على مناقشة تحدث بين شخصين .

كما تحدثت الدراسة عن الأنشطة التي تحدث عبر الاتصال غير الرسمي بين أنواع من المجموعات وقد تناولت هذه الدراسة خصائص هذه التفاعلات غير الرسمية وقامت بوصف قيمتها وعددت الوظائف التي تقوم بها وأوضحت الطرق التي يتم بها تصميم الأنظمة القائمة على الفيديو ، وقد تناولت التطبيقات الموجودة حالياً للجوانب المتعددة للاتصال غير الرسمي.

٢- دراسة بعنوان "الألبومات التذكارية كوسيلة للاتصال غير الرسمي وسط

أطفال المدارس" أعدت الدراسة : ميستيري ، عام (١٤١٥هـ) .

Memory Albums AS A Means of the Informal communication Among school children

تناولت هذه الدراسة الألبومات التذكارية مع الدفاتر الأخرى لتسجيل الأغاني والموسيقى والرسومات والصور الفوتوغرافية كوسيلة للاتصال غير الرسمي بين أطفال المدارس . فالصور والأشكال المكتوبة تجعل عملية الاتصال مدركة بصورة مرئية وبهذا تمنح الطفل بعض الميزات بدلاً عن تلك الاتصالات الشفهية .

كما أن استعمال الخطوط والألوان بدلاً عن الإيماءات والحركات الجسدية نقي بالغرض وتعبّر عن إحدى طرق الاتصال . وركزت الدراسة على استعمال الكتابة كإحدى أشكال الاتصال الفعال وقامت بتحليل مكونات عملية الكتابة من ناحية المشاركين والصور والأشكال والموضوعات والوظيفة التي تؤديها الكتابة في عملية الاتصال ، وقد تم تعريف حدث الاتصال كحدث كتابي في الألبومات التذكارية ودفاتر الملاحظات ، بحيث يشترك بها أفراد يستخدمون نفس اللغة والموجهات وقوانين التفاعل . وقد تم تحديد إطار للدراسة حيث أخذت صحيفة من الألبومات والصور التذكارية كوحدة نموذجية تمثل حدث اتصالي كامل يتم الكشف عنه كوسيلة اتصال وقد أوضحت النتائج أن صفحة الألبوم التذكاري تحتوي على بنية (شكل) ثابتة وإطارات وموضوعات وصورة معبرة عن حدث اتصالي متكامل .

٣- دراسة بعنوان " الأنماط المختلفة للاتصال بين البيت والمدرسة "

Beyond the Parent- teacher Conference : (١٤١٨هـ) .

Diverse Patterns of Home- School إعداد : هيترويز وآخرون .

قُدمت هذه الدراسة في المؤتمر السنوي لاتحاد البحوث التعليمية الأمريكي في ساندييقو بولاية كاليفورنيا . تتناول هذه الدراسة أحد الجوانب المركزية لاشتراك الآباء في تعميق الاتصال بين البيت والمدرسة وتكشف هذه الدراسة عن أنماط الاتصال البديل ومساهماتها في مسارات نجاح أطفالهم في النواحي التعليمية والاجتماعية .

وقد اتضحت الصور الأساسية لهذا الاتصال بين الآباء والمعلمين في مقابلاتهم للتحديث عن سير أطفالهم في المدرسة وأن نتائج هذه الحالات تقوي أبعاد الاتصال بين الأسرة والمدرسة وما تتضمنه من أهمية في إجراء البحوث والتطبيقات والتطور المهني في التعليم . والاتصال غير الرسمي أو المستهدف يتخذ شكلاً مغايراً للاتصالات الرسمية وقد قامت الدراسة بتعريف سياق الاتصال ومحتوى الاتصالات والدور الذي تقوم به هذه الاتصالات .

٤- دراسة ميدانية عن التعليم عن بعد والاتصال بعنوان " خبرة المشرف من جانب الحضور الاجتماعي والموجهات غير اللفظية " (١٤٢١هـ) .

A Field Study on Education and Communication : Experiences of a Virtual Tutor

إعداد : كارين شويزز وآخرون.

تناولت هذه الدراسة الحضور الاجتماعي للمشرف عن طريق تزويده بموجهات غير لفظية ، وقد أجريت الدراسة في أربع مراحل تم فيها تنويع وسائل مختلفة للاتصال ، في الحالة الأولى تم تزويد المشرف بمعلومات مكتوبة ولفظية وفي الحالة الثانية قدمت له معلومات مكتوبة وآراء شخصية مختلفة وفي الحالة الثالثة قدمت لنفس المشرف معلومات مكتوبة وملفوظة أما في الحالة الرابعة فقد تم تزويده بنص و آراء ولغة وحديث .

حيث جرى اختباره في هذه الحالات المختلفة وقد أوضحت النتائج التالي :

كان المشرف في الحالة الأولى أقل حضوراً اجتماعياً مما أدى إلى قيامه بتقييمات عاطفية جداً بالإضافة إلى أن اتصاله غير رسمي بالمقارنة مع الظروف التي يكون فيها المشرف حاصلاً على خبرة ذات حضور اجتماعي أكثر ، كما أن التكيف مع الوسط كما في الحالة الثانية يتم عبر استخدام الرموز المطبوعة ويلعب الزمن دوراً في عملية التكيف مع تلك الوسائل ، كما أن المعلومات والبيانات التي تم تسجيلها تؤكد أن الافتراض الأول فيما يتعلق بمعدل الرسائل غير الرسمية الموجهة للمشرف تتفاوت حسب حضور وغياب الموجهات غير اللفظية المعينة التي تؤدي إلى اختلاف واضح وبارز في عملية الاتصال غير الرسمي .

٥- دراسة بعنوان " التقييم وصناعة القرار " أجريت هذه الدراسة عام ١٩٩٥م
Assessment and decision making in Schools

By : Diane And – others

إعداد : داين وآخرون

هذه الدراسة أثبتت الملاحظة التي يتم ذكرها في كثير من الأحيان والتي تشير إلى أن التقييم يلعب دوراً هاماً بالنسبة لأفراد معينين في مدارس معينة . وقد وجدت الدراسة أن العلاقة بين التقييم والتدريس معقدة للغاية . وتفترض الدراسة أن قضايا التقييم والتدريس تكمن في تكوينات أوسع للسلطة في المدارس . وأن كل من التقييم والتدريس يتأثران بنموذج صناعة القرار .

٦- دراسة بعنوان " إنشاء مجموعات صناعة القرار في المدارس ، المشاكل التي تواجهها ثلاث من المدارس الثانوية في إستراليا " (١٤١٥هـ) .

Establishing School Decision-Making Groups: Problems Confronted by Three Secondary Schools in Australia

By :Graham- B

إعداد : جراهام

كان من بين مجهودات إعادة تنظيم التعليم في إستراليا إنشاء مجموعات صناعة القرار في المدارس التي أعطت معلمي المدارس وممثلي المجتمع استقلالاً أكثر بشأن القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية وتطوير المدارس . وتعرض هذه الدراسة نتائج استقصاء تفاعلات ثلاث من المدارس الثانوية تجاه إنشاء مجموعات صناعة القرار في المدارس وتخطيط تطوير المدارس ، وتقع هذه المدارس في مدينة بيرث في غرب أستراليا . وقد تم عمل المقابلات مع مفتشي المدارس المحليين وموظفي تطوير المدارس ومديري المدارس ونوابهم ولجان توجيه صناعة القرار في المدارس .

وقد اتضح من النتائج أن المحيط يؤثر أكبر تأثيراً على تطبيق العملية وإن التغيير يعتمد اعتماداً كبيراً على المحيط المدرسي . وقد ارتبط وجود الطريقة التعاونية ارتباطاً وثيقاً بصناعة القرار في تلك المدارس . بالإضافة إلى ذلك فإن مستوى التزام مدير المدرسة أثر على سلوك مجتمع المدرسة وموقفه حيال صناعة القرارات المدرسية .

وخلاصة القول أن طبيعة الخصائص التنظيمية الموجودة في مدرسة معينة تؤثر على ما يبدو تأثيراً على تقبل إعادة تنظيم المدرسة وتطبيق الإصلاح ليس ذلك فحسب بل أيضاً على نوع إستراتيجيات التغيير التي يتم تبنيها ونطاق المعلومات التي يتم استخدامها ، والأهم من ذلك الدرجة التي يحافظ بها أعضاء المنظمة على عملية التطبيق .

٧- دراسة بعنوان " مشاركة الوالدين والمعلمين في صناعة القرار في مدارس مختارة من بين المدارس الثانوية في المناطق الحضرية " (١٤١٦هـ) .

Parent Involvement and Teacher Decision Making in Urban high Schools of Choice

By: Patricia- A Ellen - B

اتضح من دراسة أجريت على خمس مدارس كاثوليكية و أربع مدارس عامة ذات تركيز أحادي وأربع مدارس عامة ذات تركيز متعدد في مناطق حضرية ، أن هناك العديد من أنماط مشاركة الوالدين في صنع القرار بالمشاركة مع المعلمين ويكون ذلك بدرجات مختلفة ومتباينة . وقد اتضح أن مشاركة الوالدين مع المعلمين في صنع القرار أكثر وضوحاً في المدارس الكاثوليكية وأقل وضوحاً في المدارس العامة أحادية التركيز .

٨- دراسة بعنوان " اتخاذ القرار لمديري المدارس " (١٤١٨هـ) .

Decision Making for School Leaders

By: Tomlinson

هدفت هذه الدراسة إلى : معرفة طرق وكيفية اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس ، الذين يتخذون قراراتهم عبر عملية استشارية أو عبر فريق أو مجموعة عمل أو عبر مندوبين من جهات مسؤولة . وبيان المشكلات التي تواجههم عند اتخاذ القرارات ، والأساليب المناسبة لاتخاذ القرار .

وكانت عينة الدراسة مجموعة من مديري المدارس .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن افضل طريقة لاتخاذ القرار تتوقف على أهمية ونوعية القرار المتخذ ، بالإضافة إلى المعلومات المطلوبة ومدى تجاوب المدير مع وجهات النظر الأخرى وتقبلها بطريقة إيجابية .

٩- دراسة بعنوان " مقدمة في اتخاذ القرار " (١٤١٨هـ) .

Introduction to Decision Making

By: harris

عرضت هذه الدراسة لاتخاذ القرار من خلال تقديم تعاريف لعملية اتخاذ القرار وأشارت إلى أن عملية اتخاذ القرار تمثل دراسة لتحديد واختيار البدائل التي

تبنى على قيم وتفضيلات صانع القرار ، ثم تناولت الحديث عن أنواع القرارات ومكونات عملية اتخاذ القرار وآثار كمية المعلومات المطلوبة عند اتخاذ القرار .
كما قدمت لخصائص القرار ومعايير اتخاذه والأهداف المتوقعة منه والأساليب والطرق التي يتم بها اتخاذ القرار ، وبعض استراتيجيات عملية اتخاذ القرار والمخاطر المحيطة بهذه العملية .

وكان من نتائج هذه الدراسة :

- أن معظم الأفراد لا يجيدون عملية اتخاذ القرار حسبما يعتقدون .
- كما أن عملية فهم اتخاذ القرار وما يتضمنه والأساليب الفعالة تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار الجيد .
- القرار الجيد هو القرار المتخذ جماعياً .
- أهمية تحصيل الحقائق حول المشكلة محل القرار ، وتطوير البدائل .
- إيجاد القيمة المتوسطة لكل بديل .
- اختيار البديل الأفضل والأعلى متوسط (اتخاذ القرار) .

١٠- دراسة بعنوان " اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرار " دراسة تطبيقية على مدارس أبوت بولاية نيوجرسي بأمريكا (١٤٢٠هـ) .

Decentralization and participatory decision-making: Implementing school-based management in the Abbott Districts By: Walker

هدفت هذه الدراسة إلى : معرفة القضايا الحالية التي تواجهها مدارس أبوت عند التوجه نحو اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرار لتحديد العوامل التي قد تؤثر على تلك العملية . وتقديم التوصيات التي قد تساعد في عملية نجاح تطور اتخاذ القرار في تلك المدارس .

عينة الدراسة : لقد تمت عملية مسح عشوائي لعينة مكونة من (١٤٠) مدرسة من المدارس الابتدائية والمتوسطة بمنطقة أبوت .
نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة أن حوالي ٥١ % من المدارس قد حققت تحولاً نحو اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرار وبدأت في السير نحو عملية المشاركة في اتخاذ القرار .

التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

قام الباحث بالاطلاع على ما أمكنه من دراسات عربية وأجنبية وتبين له عدم وجود دراسة تتحدث عن الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمدير المدرسة ، وعلى جميع المستويات التعليمية . إلا أن الدراسات السابقة تضمنت متغيراً من متغيرات الدراسة الحالية وهو اتخاذ القرار مرتبطاً بمتغير آخر كالاتصال الرسمي أو العوامل المؤثرة فيه وما إلى ذلك كما سنذكر :
أوضحت الدراسات المتعلقة بالاتصال أن أكثر أنواع الاتصال شيوعاً هما الاتصال التربوي الكتابي والاتصال التربوي الشفهي ، وأن هناك مقومات وعوامل تساعد على نجاح وفعالية الاتصال التربوي المدرسي ومنها : قدرة مدير المدرسة على تنمية الفهم بينه وبين العاملين معه وإنشاء نظام جيد للاقتراحات وتبادل الآراء وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث اتضح أن العلاقات المباشرة لمدير المدرسة بالمعلمين تمارس من قبل المديرين بدرجة عالية حيث بلغ متوسط هذا البعد (٣,٩٣) وذلك من وجهن نظر المعلمين ؛ مما يدل على أن هناك تفاهم بين المديرين والمعلمين ولقاءات مباشرة وجها لوجه داخل المدرسة وخارجها وهذا يزيد من درجة التفاهم التي بدورها تدل على وجود اتصال فعال بينهم .

كما أوضحت إحدى الدراسات أنه ينبغي الاهتمام بوسائل الاتصال على المستوى المدرسي باعتبار أنها تشكل جانباً أساسياً في عملية اتخاذ القرار الرشيد ، باعتبار أن اتخاذ القرار والاتصال يعتمد أحدهما على الآخر لدرجة تجعلهما غير قابلين للانفصال عملياً . وقد أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن المديرين يمارسون

أساليب الاتصال غير الرسمي مع المعلمين بدرجة عالية من وجهة نظرهم حيث بلغ متوسط ممارسة هذا المحور (٣,٨٨) من وجهة نظر المديرين و (٣,٤٥) من وجهة نظر المعلمين . وفي هذا دلالة واضحة أن هناك اهتمام من قبل المديرين بأساليب وطرق الاتصال غير الرسمي بالعاملين داخل المدرسة وخاصة المعلمين . كانت نتائج تحدى الدراسات الاهتمام بتطوير البدائل وإيجاد القيمة المتوسطة لكل بديل واختيار البديل الأفضل والأعلى متوسط ؛ وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن ممارسة بُعد بدائل الحل من قبل المديرين كانت بدرجة عالية حيث بلغ متوسط هذا البعد (٤,٣٤) من وجهة المديرين ، وهذا يدل على اهتمام المديرين بوضع حلول بديلة والمفاضلة بينها قبل اتخاذ القرار .

بينما أوضحت دراسة النابة أن المديرين والمديرات بحاجة إلى اكتساب مهارات اتخاذ القرار التربوي ، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى مديري المدارس يتبعون خطوات اتخاذ القرار التربوي بدرجة عالية حيث بلغ متوسط هذا المحور (٣,٨٧) من وجهة نظر المعلمين ما عدا بُعد تحديد المشكلة فقد كانت ممارسته بدرجة متوسطة . وفي هذا دلالة على أن المديرين أصبحوا أكثر وعياً بخطوات اتخاذ القرار التربوي.

- وامتداداً للدراسات السابقة وللاستفادة من نتائجها فإن الدراسة الحالية تسعى نحو تحقيق هدفها بمعرفة الوسائل والطرق والأساليب الأكثر ممارسةً وشيوعاً والتي يتبعها المديرون في اتصالهم غير الرسمي بالعاملين معهم وخاصة المعلمين والتي يحصلون بها على المعلومات التي تجعلهم يتخذون قراراً تربوياً . وعليه فإن هذه الدراسة - على حد علم الباحث - تعتبر أول دراسة عن الاتصال غير الرسمي لمديري المدارس الابتدائية تحديداً .

”الفصل الثالث”

إجراءات الدراسة

❖ منهج الدراسة.

❖ مجتمع الدراسة.

❖ عينة الدراسة

❖ أداة الدراسة.

❖ خصائص أفراد عينة الدراسة.

❖ الأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث

"إجراءات الدراسة"

تناول الباحث في الفصل الأول الإطار العام للدراسة وفي الفصل الثاني أدبيات الدراسة بقسميها الأول الإطار النظري والثاني الدراسات السابقة .

وفي هذا الفصل تناول الباحث إجراءات الدراسة فيعرض للمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة ، ثم ينتقل إلى توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المعلومات الأولية لهم وأخيراً يختم الفصل ببيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والحصول على النتائج .

ويعرض الباحث ذلك تفصيلاً كما يلي :

منهج الدراسة :

تختلف مناهج البحث وأساليبه باختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة ، فما يصلح لدراسة ظاهرة معينة قد لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى ، إلا أن هذا لا يمنع من دراسة الظاهرة الواحدة بأكثر من أسلوب أو منهج علمي .

وقد أشار العساف (١٩٩٥م ، ص ١٨٩) إلى أن كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها يعد منهجاً وصفيّاً.و يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها ، وعلاقاتها ، والعوامل المؤثرة فيها .

وقد أورد عبيدات (٢٠٠٢م ، ص ٢٤٧) حول مفهوم المنهج الوصفي ، أن الباحث في أول خطوات بحثه يقوم بوصف الظاهرة التي يريد أن يدرسها ويجمع عنها المعلومات الدقيقة . كما أن هذا المنهج يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر

عنها تعبيراً كيفياً حيث يصف الظاهرة وخصائصها ، وتعبيراً كمياً يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

كما أشار عليان (٢٠٠١م) إلى أن المنهج الوصفي يقوم على " رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات ، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج تساعد في فهم الواقع وتطوره " ص ٤٨

وعليه فإن هذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (عبيدات وآخرون، ١٤١٢هـ، ص ١٨٧).

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومديري المدارس الابتدائية الذين تقع مدارسهم داخل حدود مدينة جدة ، عدا مدارس تحفيظ القرآن الكريم والمدارس الأهلية. وقد بلغ عدد المعلمين والمديرين الذين يعملون بهذه المدارس (٣١٩٢) معلماً و (١٦٨) مديراً . وبذلك يكون مجتمع الدراسة مكون من (٣٣٦٠) فرداً .

عينة الدراسة :

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتباينه من حيث طبيعة العمل حيث إنه يتكون من مديرين ومعلمين لكل عمل يمارسه داخل المدرسة ، فقد تم اختيار عينة حصرية كما يلي :

- ١- يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الابتدائية داخل حدود مدينة جدة حيث يبلغ عددهم (٣٣٦٠) فرداً .

٢- يبلغ عدد المديرين (١٦٨) مديراً ، وعدد المعلمين (٣١٩٢) معلماً.

٣- قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من الفئة الأولى (المديرين) بما نسبته (٣٠ %) ليكون عدد المديرين (٥١) مديراً ، وعينة عشوائية بسيطة من الفئة الثانية (المعلمين) بما نسبته (١٣ %) ليكون عدد المعلمين (٤١٥) معلماً.

أداة الدراسة :

استخدم الباحث لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة أداة الاستبانة، التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية .

١- بناء أداة الدراسة :

وحيث أنه لم يكن هناك استبانة مصممة للوفاء بغرض الدراسة، فقد قام الباحث من خلال مراجعته لأدبيات البحث والاطلاع على الدراسات السابقة ، وما كتب حول الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي، بتصميم استبانة (ملحق قم ١) يتوخى من خلالها تحقيق أهداف الدراسة. وتتألف هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول : يتعلق ببيانات أساسية عن أفراد عينة الدراسة وتشمل :

العمل الحالي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في التعليم، وعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها الفرد .

القسم الثاني: يتعلق بمعلومات عن الاتصال غير الرسمي وقد أجملت في أربعة أبعاد وهي:

البعد الأول: الاجتماعات غير الرسمية : ويقصد بها الباحث ما يعقد بين المدير والمعلمين من لقاءات غير رسمية فردية أو جماعية سواء كانت بطلب من المدير أو أحد المعلمين أو كانت صدفة داخل الممرات أو في فناء المدرسة . ويحتوي هذا البعد على عدد (٧) فقرات .

البعد الثاني : العلاقات المباشرة: ويقصد بها الباحث اللقاءات والنقاشات والاتصالات التي تتم بين المدير والمعلمين وجهاً لوجه وبطريقة مباشرة . ويحتوي هذا البعد على عدد (٧) فقرات .

البعد الثالث : العلاقات غير المباشرة : ويقصد بها الباحث الوسيلة التي يستخدمها المدير لإيصال رسالته إلى المعلمين دون مقابلة المعلمين وجهاً لوجه . ويحتوي هذا البعد على عدد (٦) فقرات .

البعد الرابع : المشاركة : ويقصد بها الباحث ما يقوم به مدير المدرسة من إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم حول قضايا لها علاقة بالعمل المدرسي أو لها تأثير عليه . ويحتوي هذا البعد على عدد (٦) فقرات .

القسم الثالث: يتعلق بمعلومات عن اتخاذ القرار وقد أجملت في أربعة أبعاد وهي:
البعد الأول: تحديد المشكلة : ويقصد بها الباحث التحديد الدقيق لأبعاد ومعالم المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها . ويحتوي هذا البعد على (٥) فقرات.

البعد الثاني : الوصف أو التشخيص : ويقصد به الباحث : استكمال تحديد المشكلة مع التعرف على المعوقات التي تعيق حل المشكلة ودراسة العوامل والمتغيرات المحيطة. ويحتوي هذا البعد على عدد (٦) فقرات .

البعد الثالث : وضع الحلول البديلة والمفاضلة بينها : ويقصد بها الباحث : وضع كل الحلول الممكنة للمشكلة ومعرفتها وتدوينها وتحليلها ، وتوقع النتائج المترتبة على اختيار البديل من الناحيتين الإيجابية والسلبية وترجيح انسب البدائل واختياره . ويحتوي هذا البعد على (٧) فقرات .

البعد الرابع : تنفيذ القرار ومتابعته : ويقصد بها الباحث : وضع برنامج إجرائي لتنفيذ البديل مع توفير الإمكانيات والوسائل المادية المطلوبة قدر الإمكان، وتحديد الأفراد المنفذين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لذلك ، مع متابعة عملية التنفيذ كما خطط لها .ويحتوي هذا البعد على (٧) فقرات.

وقد حددت استجابات أفراد عينة الدراسة من خلال خمسة بدائل وهي : دائماً و غالباً و أحيانا و نادراً و لا يحدث ، و يقوم المجيب بوضع علامة (٧) أمام العبارة التي يرى من وجهة نظره أنها تمارس من قبل المديرين. وقد تم تحليل وتفسير النتائج وفق المعيار الموضح في الجدول التالي :

جدول (١)

جدول يوضح القيمة العددية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة:

القيمة العددية	درجة الممارسة
٥	دائماً
٤	غالباً
٣	أحيانا
٢	نادراً
١	لا يحدث

٢- تقنين الاستبانة :

قام الباحث لتقنين الاستبانة باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

أ- الصدق Validity :

وللتحقق من صدق الاستبانة قام الباحث بعمل :

الصدق المنطقي Logical Validity :

وهو صدق المحكمين (الملحق رقم ٢) بعد انتهاء الباحث من تصميم الاستبانة

قام بعرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى ومشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة وبعض مديري المدارس الابتدائية من ذوي الخبرة في كل من مدينتي جدة والطائف . وذلك لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم و العمل بتوجيهاتهم حول فقرات الاستبانة ، وقد بلغ عدد المحكمين لهذه الاستبانة (١٠) أساتذة ، وخلال أسبوعين تمت بفضل الله عملية التحكيم وقام الباحث بجمع الاستبانات وإجراء التعديلات اللازمة بناء على آراء المحكمين ومقترحاتهم حول فقرات الاستبانة (ملحق رقم ٤) .

أما المحور الثاني وهو اتخاذ القرار فقد بقيت الفقرات في بُعد تحديد المشكلة كما هي وعددها (٥) فقرات ، إلا انه تم إعادة صياغة الفقرات رقم (١ ، ٢ ، ٤ ، ٥) حسب آراء المحكمين .

و في بُعد الوصف حذفت الفقرة رقم (٣) ليصبح عدد فقرات هذا البعد بعد التحكيم (٦) فقرات .

أما في بُعد البدائل فقد حذفت الفقرة رقم (٦) وذلك لأنها متضمنة في الفقرة السابقة لها ، وبالتالي يصبح عدد فقرات هذا البعد (٧) فقرات بعد التحكيم .

كما انه في بُعد التنفيذ تم حذف الفقرتين (٤) و (٥) ليصبح عدد فقرات هذا البعد بعد التحكيم (٧) فقرات .

ب- ثبات الاستبانة Reliability :-

تمّ حساب معامل الثبات لأداة الدراسة، وفقاً لمعادلة ألفا ALPHA (كرونباخ) لحساب الثبات، وهو ما يسمى بمعامل ألفا (α) فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

العينه	معلم	مدير	الثبات
%٨٨	%٨٨	%٨١	ثبات الاتصال غير الرسمي
%٩٧	%٩٧	%٩٥	ثبات اتخاذ القرار
%٩٦	%٩٦	%٩٣	الثبات الكلي للمقياس

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ألفا ALPHA) للثبات الكلي للاستبانة تساوي (٩٦ %) وهي تشير إلى أن المقياس على درجة عالية من الثبات ويمكن الوثوق في نسبة ثبات نتائجه عند استخدامه كأداة للدراسة .

تطبيق الاستبانة وجمع المعلومات:

بعد أن حصل الباحث على موافقة إدارة التربية و التعليم بمحافظة جده لتطبيق الاستبانة (ملحق رقم ٣) قام الباحث بالتطبيق الميداني مع بداية الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٢٥هـ / ١٤٢٦هـ على النحو التالي :

تم تطبيق أداة الدراسة على (٥١) مديراً و (٤١٥) معلماً. وقد استبعاد الباحث (٤٢) استبانة من مديري المدارس، و (٣٨٦) استبانة من المعلمين ، وبعد مراجعتها تم استبعاد (١٣) استبانة للمعلمين لعدم اكتمالها ليصبح عدد استبانات المعلمين (٣٧٣). وبناء على ما سبق يكون عدد الاستبانات الذي اعتمدت عليها نتائج الدراسة هو (٤١٥) استبانة منها (٤٢) للمديرين، و(٣٧٣) للمعلمين.

خصائص أفراد عينة الدراسة :

حدد الباحث خصائص عينة الدراسة في المعلومات الأولية التالية:
العمل (مدير/ معلم)، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، عدد الدورات

التدريبية. وبحساب التكرارات والنسب المئوية جاءت الخصائص على النحو التالي:

جدول رقم (٣)

وصف عينة الدراسة بحسب العمل :

العمل	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	٤٢	%١٠,١
معلم	٣٧٣	%٨٩,٩
المجموع	٤١٥	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من المعلمين حيث بلغ عددهم (٣٧٣) بنسبة %٨٩,٩ وكان عدد مديري المدارس (٤٢) مدير بنسبة %١٠,١

جدول رقم (٤)

وصف عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ماجستير	٦	%١,٤
بكالوريوس	٢٩٣	%٧٠,٦
اقل من بكالوريوس	١١٦	%٢٨
المجموع	٤١٥	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس حيث بلغ عددهم (٢٩٣) بنسبة %٧٠,٦ يليهم الحاصلين على مؤهل اقل من بكالوريوس وعددهم (١١٦) فرداً بنسبة %٢٨ ثم الحاصلين على درجة الماجستير وعددهم (٦) بنسبة %١,٤ .

جدول رقم (٥)

وصف عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخدمة :

سنوات الخدمة في التعليم	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٣١	%٧,٥
من (٥ إلى ١٠) سنوات	١١٣	%٢٧,٢
من (١١ إلى ١٥) سنة	٧٧	%١٨,٦
أكثر من ١٥ سنة	١٩٤	%٤٦,٧
المجموع	٤١٥	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد سنوات خدمتهم عن (١٥) سنة بنسبة مئوية تساوي %٤٦,٧، ثم يليهم الأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (٥ إلى ١٠) سنوات حيث بلغ عددهم (١١٣) بنسبة %٢٧,٢ . أما من تتراوح خدمتهم من (١١ إلى ١٥) سنة فإن عددهم كان (٧٧) بنسبة %١٨,٦ ، وأخيراً من تقل خدمتهم عن (٥) سنوات كان عددهم (٣١) بنسبة %٧,٥ .

جدول رقم (٦)

وصف عينة الدراسة بحسب عدد الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	التكرارات	النسبة المئوية
دورة واحدة	٣٠	%٧,٢٣
دورتان	٦٩	%١٦,٦٣
ثلاث دورات فأكثر	٢٩٣	%٧٠,٦٠
لا يوجد	٢٣	%٥,٥٤
المجموع	٤١٥	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٦) أن غالبية أفراد عينة الدراسة حاصلين على عدد ثلاث دورات فأكثر حيث يبلغ عددهم (٢٩٣) بنسبة ٧٠,٦% وأن (٦٩) من أفراد العينة حاصلون على دورتين فقط بنسبة ١٦,٦% . أما عدد الحاصلين على دورة واحدة فيمثل (٣٠) بنسبة ٧,٢% . وكان عدد من لم يحصلوا على دورات تدريبية (٢٣) بنسبة ٥,٥%.

ورأى الباحث من خلال الأعداد والنسب الواضحة في الجدول السابق أن هناك اهتمام من قبل الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة بعقد الدورات التدريبية أثناء العمل وإن هناك استجابة من قبل المعلمين والمديرين لتلك الدورات كل حسب طبيعة عمله .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (spss)، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية :

١. أسلوب التكرارات والنسب المئوية للمعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة.
٢. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال غير الرسمي بأبعاده الأربعة، واتخاذ القرار التربوي بأبعاده الأربعة.
٣. معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين استخدام أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية .
٤. اختبار(ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال غير الرسمي بأبعاده الأربعة، واتخاذ القرار التربوي بأبعاده الأربعة، تبعاً لمتغير العمل (مدير/ معلم) .
٥. تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات الأولية التالية (المؤهل العلمي ، الخبرة في مجال التعليم ، عدد الدورات التدريبية) .

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير النتائج

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة :

تناولت الدراسة الحالية الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي والعلاقة بينهما في الفكر الإداري المعاصر .

وتم توضيح العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي في الفكر الإداري المعاصر في القسم الأول من الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري .

وفي هذا الفصل تناول الباحث الإجابة على أسئلة الدراسة وهي :

١- ما أساليب الاتصال غير الرسمي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

٢- ما خطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

٣- ما درجة الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظرهم ؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي يمكن أن تعزى للمتغيرات الأولية التالية (العمل ، المؤهل ، عدد سنوات الخدمة في التعليم ، عدد الدورات التدريبية) ؟

وذلك بتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشة هذه النتائج بما يحقق الهدف من هذا البحث ، ثم تقديم التوصيات والمقترحات الإجرائية التي من شأنها تفعيل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي . ويتم ذلك تفصيلاً

كما يلي :

تحليل البيانات وتفسيرها :

يتناول الباحث هنا عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة ، ثم تلخيص هذه النتائج . ولقد اعتمد الباحث في تفسير نتائج الدراسة على تحويل المقياس الخماسي إلى مقياس ثلاثي وذلك بقسمة المدى (٥ - ١ = ٤) على (٣) ، ثم طرح الناتج (١,٣٣) من الحد الأعلى لكل فئة من فئات المقياس الثلاثي ... وعليه يكون المقياس كالتالي :

١. عندما يكون المتوسط الحسابي للاستجابات [من ١ إلى أقل من ٢,٣٣] تكون ممارسة هذه الاستجابات بدرجة منخفضة .
٢. عندما يكون المتوسط الحسابي للاستجابات [من ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٦] تكون ممارسة هذه الاستجابات بدرجة متوسطة .
٣. عندما يكون المتوسط الحسابي للاستجابات [من ٣,٦٦ إلى ٥] تكون ممارسة هذه الاستجابات بدرجة عالية .

السؤال الأول :

ما أساليب الاتصال غير الرسمي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت على النحو التالي:

الفصل الرابع : تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة ...

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من
المديرين حول أساليب الاتصال غير الرسمي (مرتبة حسب أعلى متوسط حسابي)
ضمن الجدول التالي :

جدول رقم (٧ - ١)

البيانات	م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقات غير الرسمية	١	يحث المعلمين على مساعدة المحتاج منهم مادياً.	٤,٦٢	٠,٧٣
	٢	يعطي الفرصة للمعلمين لمناقشته وإبداء وجهة نظرهم في موضوع ما .	٤,٤٥	٠,٧٤
	٣	يشارك المعلمين في مناسباتهم الخاصة.	٤,٣٦	٠,٩٦
	٤	يتيح الفرصة للمعلمين للجلوس بمكتبه أثناء فترة راحتهم .	٤,١٤	٠,٩٠
	٥	يعقد المدير لقاءات ودية غير رسمية مع المعلمين.	٤,٠٠	٠,٩٦
	٦	يجتمع بأحد المعلمين بصفة غير رسمية لمناقشة أمر ما يخصه .	٣,٨٣	١,١٩
	٧	يلتقي صديقة بالمعلم داخل المدرسة ويبلغه رسالة .	٣,٤٨	١,١١
متوسط البعد :			٤,١٣	
العلاقات المباشرة	١	يصافح المعلمين عند اللقاء الصباحي.	٤,٧٩	٠,٥٦
	٢	يشيد بالمعلم المتميز أمام زملائه.	٤,٦٠	٠,٨٣
	٣	يزور المعلم المريض عندما يأتيه خبر مرضه .	٤,٥٢	٠,٨٠
	٤	يستفيد من المناسبات العامة السنوية لتوثيق العلاقة بينه وبين المعلمين .	٤,٤٣	٠,٨٩
	٥	يقبل خطأ أحد المعلمين في تصرفه ، ثم يصحح الخطأ حالاً.	٤,٠٥	٠,٧٩
	٦	يستخدم الهاتف مباشرة عند تأخر أحد المعلمين ليطمئن عليه.	٤,٠٠	٠,٩٦
	٧	يبدى للمعلم المتأخر تضرره عند مقابلته.	٢,٩٠	٠,٩٨
متوسط البعد :			٤,١٨	
العلاقات غير المباشرة	١	يكلف الوكيل أو المرشد الطلابي بتبليغ رسالة إلى المعلمين حول موضوع ما.	٣,٩٥	٠,٧٩
	٢	يستخدم المطويات التي يتم توزيعها داخل المدرسة لنقل رسالته إلى المعلمين.	٣,٥٠	١,٠٦
	٣	يرسل رسالة شفوية إلى المعلمين عن طريق بعض العاملين لديه في المدرسة.	٣,٠٠	١,٢٥
	٤	يفعل صندوق الشكاوى داخل المدرسة .	٣,٠٠	١,٣٨
	٥	يستخدم جماعة الإنذاعة المدرسية لإيصال رسالة إلى المعلمين.	٢,٩٨	١,٤٢
	٦	يبلغ المعلمين رسالته باستخدام لوحة الإعلانات في غرفة المعلمين .	٢,٨٦	١,٢٤
متوسط البعد :			٣,٢١	
المشاركة	١	يمنح المدير المعلمين فرصة اختيار يوم الإشراف والمناوبة.	٤,٤٠	٠,٧٠
	٢	يهتم بغرفة المعلمين ويشاركهم في تأمين احتياجاتها وتنسيقها.	٤,٢٩	٠,٨٣
	٣	يتيح للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية.	٤,١٤	٠,٨٧
	٤	يأخذ بأراء المعلمين حول وضع الحصص في الجدول المدرسي.	٣,٩٠	٠,٩١
	٥	يتيح المدير الفرصة للمعلمين بالمشاركة في اختيار المواد والمرحل التي يرغبون في تدريسها .	٣,٧١	٠,٩٩
	٦	يسند بعض الأعمال الإدارية إلى المعلمين المتميزين.	٣,٦٤	١,٢٧
متوسط البعد :			٤,٠٢	
المتوسط العام لمحور الاتصال غير الرسمي.			٣,٨٨	

بدراسة الجدول رقم (٧ - أ) حول محور الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية نجد أن :

أبعاد محور الاتصال غير الرسمي :

أ- البعد الأول : الاجتماعات غير الرسمية : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٤,١٣) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية ،

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) لهذا البعد .

تتراوح بين (٤,٦٢) و (٣,٨٣) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية ، أما الفقرة (٧) والتي نصها (يلتقي صدفه بالمعلم داخل المدرسة ويبلغه رسالة) فان درجة ممارسة المديرين لها تكون بدرجة متوسطة حيث أن متوسطها الحسابي يساوي (٣,٤٨) .

ب- البعد الثاني :العلاقات المباشرة : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٤,١٨) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية .

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) تتراوح بين (٤,٧٩) و (٤,٠٠) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية ، أما الفقرة رقم (٧) والتي نصها (يبدي للمعلم المتأخر تذمره عند مقابلته) فان درجة ممارسة المديرين لها تكون بدرجة متوسطة حيث أن متوسطها الحسابي يساوي (٢,٩٠) .

ج- البعد الثالث: العلاقات غير المباشرة : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٣,٢١) وهذا يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة متوسطة .

كما نلاحظ أن متوسط العبارة (١) يساوي (٣,٩٥) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا الأسلوب تكون بدرجة عالية .

أما العبارات (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) والتي يمارس المدير فيها أساليب الاتصال بالمعلمين عن طريق المطويات أو الرسائل الشفهية أو تفعيل صندوق الشكاوى أو الإذاعة المدرسية أو لوحة الإعلانات فإن متوسطاتها الحسابية تتراوح بين (٣,٥٠) و (٢,٨٦) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة متوسطة .

د - البعد الرابع : المشاركة: بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٤,٠٢) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية .

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) (٥) تتراوح بين (٤,٤٠) و (٣,٧١) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية .

أما العبارة رقم (٦) والتي نصها (يسند بعض الأعمال الإدارية إلى المعلمين المتميزين) فإن متوسطها الحسابي يساوي (٣,٦٤) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا الأسلوب تكون بدرجة متوسطة .

مقارنة متوسطات أبعاد الاتصال غير الرسمي :

يتضح من الجدول رقم (٧ - أ) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين تتراوح بين [٤,١٨ و ٣,٢١] ، وبمقارنة متوسطات هذه الأبعاد نجد أن متوسط بُعد العلاقات المباشرة حصل على أعلى متوسط مقارنة ببقية الأبعاد حيث حصل على متوسط (٤,١٨) ، يليه بُعد الاجتماعات غير الرسمية حيث حصل على متوسط (٤,١٣) ، ثم بُعد المشاركة وقد حصل على متوسط (٤,٠٢) ، أما بُعد العلاقات غير المباشرة فقد حصل على أقل الأبعاد متوسطاً حيث يساوي (٣,٢١) .

محور الاتصال غير الرسمي :

يتضح من الجدول رقم (٧ - أ) أن المتوسط العام لمحور الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر مديري المدارس يساوي (٣,٨٨) وهذا يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا المحور كانت بدرجة عالية .

ويشير الجدول رقم (٧ - ب) إلى استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين

حول أساليب الاتصال غير الرسمي كما يلي :

الفصل الرابع : تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة ...

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من
المعلمين حول أساليب الاتصال غير الرسمي (مرتبة حسب أ على متوسط حسابي)

جدول رقم (٧- ب)

البيانات	م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاجتماعات غير الرسمية	١	يشارك المعلمين في مناسباتهم الخاصة.	٤,٢١	١,٠١
	٢	يعطي الفرصة للمعلمين لمناقشة وإبداء وجهة نظرهم في موضوع ما.	٤,٠٣	١,٠٩
	٣	يحث المعلمين على مساعدة المحتاج منهم مادياً.	٣,٩٨	١,١٦
	٤	يتيح الفرصة لمعلمين للجلوس بمكتبه أثناء فترة راحتهم.	٣,٧٢	١,٢٢
	٥	يجتمع بأحد المعلمين بصفة غير رسمية لمناقشة أمر ما يخصه .	٣,٥١	١,١٣
	٦	يقعد المدير لقاءات ودية غير رسمية مع المعلمين .	٣,٢٣	١,١٢
	٧	يلتقي صديقة بالمعلم داخل المدرسة ويبلغه رسالة.	٣,٠٥	١,١٤
متوسط البعد :			٣,٦٨	
العلاقات المباشرة	١	يصفاح المعلمين عند اللقاء الصباحي .	٤,٨٢	٠,٥٢
	٢	يشيد بالمعلم المتميز أمام زملائه .	٤,١٩	١,٠٥
	٣	يستفيد من المناسبات العامة السنوية لتوثيق العلاقة بينه وبين المعلمين .	٤,١١	١,١٠
	٤	يزور المعلم المريض عندما يأتيه خبر مرضه .	٣,٨٩	١,٢١
	٥	يتقبل خطأ أحد المعلمين في تصرفه ، ثم يصحح الخطأ حالاً.	٣,٨٥	١,٠٣
	٦	يستخدم الهاتف مباشرة عند تأخر أحد المعلمين ليطمئن عليه .	٣,٤٠	١,٣٥
	٧	ييدي للمعلم المتأخر تنمره عند مقابلته.	٣,٢٧	١,٢٠
متوسط البعد :			٣,٩٣	
العلاقات غير المباشرة	١	يكلف الوكيل أو المرشد الطلابي بتبليغ رسالة إلى المعلمين حول موضوع ما.	٣,٦٥	١,٠٦
	٢	يرسل رسالة شفوية إلى المعلمين عن طرق بعض العاملين لديه في المدرسة .	٢,٨٧	١,٢٨
	٣	يستخدم المطويات التي يتم توزيعها داخل المدرسة لنقل رسالته إلى المعلمين.	٢,٧٤	١,٣٦
	٤	يبلغ المعلمين رسالته باستخدام لوحة الإعلانات في غرفة المعلمين.	٢,٤٥	١,٣٢
	٥	يستخدم جماعة الإذاعة المدرسية لإيصال رسالة إلى المعلمين .	٢,٤٤	١,٣٠
	٦	يفعل صندوق الشكاوى داخل المدرسة .	٢,١٧	١,٢٨
متوسط البعد :			٢,٧٢	
المشاركة	١	يمنح المدير المعلمين فرصة اختيار يوم الإشراف والمناوبة .	٣,٩١	١,٣٣
	٢	يتيح للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية.	٣,٦٣	١,٢٥
	٣	يتيح المدير الفرصة لمعلمين بالمشاركة في اختيار المواد والمرحل التي يرغبون في تدريسها.	٣,٤٧	١,٣٠
	٤	يسند بعض الأعمال الإدارية إلى المعلمين المتميزين .	٣,٤٥	١,٢٩
	٥	يهتم بغرفة المعلمين ويشاركهم في تأمين احتياجاتها وتنسيقها.	٣,٣١	١,٣٦
	٦	يأخذ بآراء المعلمين حول وضع الحصص في الجدول المدرسي .	٣,٠١	١,٤٢
متوسط البعد :			٣,٤٦	
المتوسط العام لمحو الاتصال غير الرسمي.			٣,٤٥	

بدراسة الجدول رقم (٧ - ب) حول محور الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر المعلمين نجد أن :

أبعاد محور الاتصال غير الرسمي :

أ- البعد الأول : الاجتماعات غير الرسمية : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٣,٦٨) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية .

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) لهذا البعد تتراوح بين (٤,٢١) و (٣,٧٢) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية ، أما الفقرات (٥) و (٦) (٧) والتي يمارس فيها المدير أساليب الاتصال عن طرق الاجتماع بأحد المعلمين بصفة غير رسمية أو عقد اللقاءات الودية بين المعلمين أو الالتقاء صدفة بالمعلم داخل المدرسة وإبلاغه رسالة فإن متوسطاتها الحسابية تتراوح بين (٣,٥١) و (٣,٠٥) مما يعني أن درجة ممارسة المدير لهذه الأساليب تكون بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر المعلمين .

ب- البعد الثاني :العلاقات المباشرة : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٣,٩٣) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية .

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) (٥) تتراوح بين (٤,٨٢) و (٣,٨٥) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية ، أما الفقرتين رقم (٦) و (٧) والتي يمارس فيها المدير أساليب الاتصال عن طريق استخدام الهاتف للاطمئنان على أحد المعلمين عند تأخره أو يبدي تذمره للمعلم المتأخر عند مقابلته ، فإن متوسطاتها الحسابية على التوالي هي (٣,٤٠) و (٣,٢٧) مما يعني أن درجة ممارسة المدير لهذه الأساليب تكون بدرجة متوسطة .

ج- البعد الثالث: العلاقات غير المباشرة : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٢,٧٢) وهذا يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة متوسطة .

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) (٥) يتراوح بين (٣,٦٥) و (٢,٤٤) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة متوسطة .

أما العبارة رقم (٦) والتي نصها (يفعل المدير صندوق الشكاوى داخل المدرسة) فإن متوسطها يساوي (٢,١٧) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا الأسلوب تكون بدرجة منخفضة وذلك من وجهة نظر المعلمين مما يدل على أن المديرين لا يفعلون صندوق الشكاوى بالمدرسة بالدرجة المطلوبة لتوفير المعلومات التي يحتاجها المدير عند اتخاذ قراراً تربوياً.

د - البعد الرابع : المشاركة: بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٣,٤٦) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة متوسطة .

كما نلاحظ أن متوسط العبارة (١) والتي نصها (يمنح المدير المعلمين فرصة اختيار يوم الإشراف والمناوبة) يساوي (٣,٩١) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا الأسلوب تكون بدرجة عالية .

أما العبارات رقم (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) والتي يمارس فيها المديرين أساليب الاتصال غير الرسمي عن طريق إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية واختيار المواد والمراحل التي يرغبون في تدريسها أو إسناد بعض الأعمال الإدارية لبعض المعلمين المتميزين أو الاهتمام بغرفة المعلمين وتأمين احتياجاتها أو الآخذ بآراء المعلمين حول وضع الحصص في الجدول المدرسي ، فإن متوسطاتها تتراوح بين (٣,٦٣) و (٣,٠١) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة متوسطة .

مقارنة متوسطات أبعاد الاتصال غير الرسمي : من الجدول السابق نجد أن:

يتضح من الجدول رقم (٧ - ب) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تتراوح بين [٣,٩٣ و ٢,٧٢]، وبمقارنة متوسطات هذه الأبعاد نجد أن متوسط بُعد العلاقات المباشرة حصل على أعلى متوسط مقارنة ببقية الأبعاد حيث حصل على متوسط (٣,٩٣) ، يليه بُعد الاجتماعات غير الرسمية حيث حصل على متوسط (٣,٦٨) ، ثم بُعد المشاركة وقد حصل على متوسط (٣,٤٦)، أما بُعد العلاقات غير المباشرة فقد حصل على أقل الأبعاد متوسطاً حيث يساوي (٢,٧٢) .

وبملاحظة بُعد العلاقات غير المباشرة والذي حصل على أقل متوسط بين أبعاد محور الاتصال غير الرسمي ، رأى الباحث أن هذا الأسلوب لا يميل المديرون إلى تفعيله مع المعلمين في اتصالهم من وجهة نظر المعلمين .

محور الاتصال غير الرسمي :

يتضح من الجدول رقم (٧ - ب) أن المتوسط العام لمحور الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر المعلمين يساوي (٣,٤٥) وهذا يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا المحور كانت بدرجة متوسطة .

السؤال الثاني :

ما خطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال :

الفصل الرابع : تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة ...

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من المديرين حول خطوات اتخاذ القرار (مرتبة حسب أعلى متوسط حسابي) فكانت على النحو التالي:

جدول رقم (٨ - ١)

الأبعاد	٢	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد المشكلة	١	يجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمسكلة .	٤,٤٣	٠,٦٧
	٢	يحرص على استكمال البيانات والمعلومات حول المشكلة بطريقة علمية.	٤,٣٨	٠,٧٦
	٣	عندما يحدد المشكلة فإنه يضع في اعتباره ما يحيط بها من متغيرات .	٤,٣١	٠,٧٢
	٤	يحدد المشكلة موضوع البحث تحديداً دقيقاً.	٤,٢٩	٠,٦٧
	٥	يضع الأهداف المتوقع تحقيقها بعد حل المشكلة.	٣,٩٨	١,٠٠
متوسط البعد :			٤,٢٨	
الوصف أو التشخيص	١	يعتمد على الحقائق حول تشخيص المشكلة وليس على انطباعاته الشخصية.	٤,٥٧	٠,٦٣
	٢	يستند على الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة أو من الإدارة العامة للتعليم حول موضوع المشكلة.	٤,٥٠	٠,٧١
	٣	يستطلع بعض الآراء حول المشكلة المراد حلها .	٤,٤٠	٠,٧٣
	٤	يحرص على إتاحة الفرصة للفئة المستفيدة من القرار بالمشاركة في تحليل الواقع.	٤,٣٨	٠,٦٢
	٥	يحدد المعوقات الجوهرية التي قد تعيقه عند اتخاذ القرار.	٤,٣٦	٠,٧٣
	٦	يستشير بعض العاملين معه في تحليل أبعاد المشكلة .	٤,٢٤	٠,٧٩
متوسط البعد :			٤,٤١	
بدائل الحل	١	يختار البديل الأكثر إيجابية والأقل سلبية ، حلاً للمسكلة.	٤,٥٠	٠,٦٧
	٢	يضع في اعتباره رد الفعل المتوقع من الفئة المستهدفة عند اتخاذ القرار .	٤,٤٠	٠,٨٦
	٣	يتوقع المنافع والمضار الناتجة عن اتخاذ القرار .	٤,٣٦	٠,٧٩
	٤	يحدد إيجابيات كل بديل وسلبياته .	٤,٣٣	٠,٦٥
	٥	يحدد كافة الحلول البديلة لحل المشكلة .	٤,٣١	٠,٦٤
	٦	يستطلع الأفكار والمقترحات حول المشكلة المراد حلها .	٤,٢٩	٠,٦٤
	٧	يدرس كل بديل من البدائل المطروحة دراسة علمية مستوفاة.	٤,٢١	٠,٧٢
متوسط البعد :			٤,٣٤	
التنفيذ	١	يحدد مسؤوليات ومهام كل فرد من أفراد الفئة المستفيدة من القرار.	٤,٦٤	٠,٥٨
	٢	يبلغ كل فرد من أفراد الفئة المستفيدة من القرار المتخذ .	٤,٦٤	٠,٦٢
	٣	يعطي الصلاحية اللازمة لمن يقع عليه عبء تنفيذ القرار لتنفيذه .	٤,٥٧	٠,٥٩
	٤	يتأكد من أن كل فرد من أفراد الفئة المستهدفة قد فهم القرار ووعى مافيه تماماً.	٤,٥٥	٠,٧١
	٥	يتابع عملية تنفيذ القرار خطوة بخطوة .	٤,٥٥	٠,٧٧
	٦	يجمع النتائج للحاصلة من اتخاذ القرار للاستفادة منها في اتخاذ قرار جديد.	٤,٥٠	٠,٧١
	٧	يوفر قدر الإمكان وسائل تنفيذ القرار .	٤,٤٥	٠,٧٤
متوسط البعد :			٤,٥٦	
المتوسط العام لمحور خطوات اتخاذ القرار.			٤,٤٠	

بدراسة الجدول رقم (٨ - أ) حول محور خطوات اتخاذ القرار من وجهة نظر مديري المدارس نجد أن :

أبعاد محور اتخاذ القرار :

أ- البعد الأول : تحديد المشكلة : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٤,٢٨) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية .

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) (٥) لهذا البعد تتراوح بين (٤,٤٣) و (٣,٩٨) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية ، مما يدل على قدرة مديري المدارس على تحديد المشكلات التي تواجههم بدقة .

ب- البعد الثاني : الوصف أو التشخيص : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٤,٤١) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية .

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) تتراوح بين (٤,٥٧) و (٤,٢٤) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية .

وفي هذا دلالة على قدرة المديرين على وصف المشاكل التي تواجههم وتحديد معالمها وأبعادها بدرجة عالية .

ج- البعد الثالث: بدائل الحل : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٤,٣٤) وهذا يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية.

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) يتراوح بين (٤,٥٠) و (٤,٢١) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية .

د - البعد الرابع : التنفيذ : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٤,٥٦) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية .

كما نلاحظ أن متوسط العبارة (١) (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) التي تتراوح متوسطاتها بين (٤,٦٤) و (٤,٤٥) تكون درجة ممارسة المديرين لهذه الخطوات بدرجة عالية ، مما يدل على اهتمام المديرين بخطوة تنفيذ القرار بفريق عمل متعاون ومتابعة ذلك التنفيذ من قبل المديرين في كل خطوة للحصول على نتائج تفيد في اتخاذ قرار جديد .

مقارنة متوسطات أبعاد محور اتخاذ القرار : من الجدول السابق نجد أن :

يتضح من الجدول رقم (٨ - أ) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين تتراوح بين [٤,٥٦ و ٤,٢٨] ، وبمقارنة متوسطات هذه الأبعاد نجد أن متوسط بُعد التنفيذ حصل على أعلى متوسط مقارنة ببقية الأبعاد حيث حصل على متوسط (٤,٥٦) ، يليه بُعد الوصف والتشخيص حيث حصل على متوسط

(٤,٤١) ، ثم بُعد بدائل الحل وقد حصل على متوسط (٤,٣٤) ، أما بُعد تحديد المشكلة فقد حصل على أقل الأبعاد متوسطاً حيث يساوي (٤,٢٨) .

مما سبق نلاحظ أن بعد التنفيذ يحتل أعلى متوسط بعد حيث يدل هذا على مدى اهتمام المديرين بهذه الخطوة من خطوات اتخاذ القرار . في حين يقل اهتمام المديرين ببعد تحديد المشكلة مقارنة باهتمامهم ببقية الأبعاد مع العلم أن تحديد المشكلة يعتبر من أهم خطوات اتخاذ القرار .

اتخاذ القرار :

يتضح من الجدول رقم (٨ - أ) أن المتوسط العام لمحور اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين يساوي (٤,٤٠) وهذا يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا المحور كانت بدرجة عالية.

الفصل الرابع : تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة ...

ويشير الجدول رقم (٨ - ب) إلى استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول خطوات اتخاذ القرار (مرتبة حسب أعلى متوسط حسابي) نجدها ضمن الجدول التالي :

جدول رقم (٨ - ب)

الأبعاد	م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد المشكلة	١	يجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمسكلة.	٣,٨٣	١,١٢
	٢	عندما يحدد المشكلة فإنه يضع في اعتباره ما يحيط بها من متغيرات.	٣,٦٩	١,٠٩
	٣	يحرص على استكمال البيانات والمعلومات حول المشكلة بطريق علمية.	٣,٦٩	١,١٦
	٤	يحدد المشكلة موضوع البحث تحديداً دقيقاً.	٣,٦٤	١,١٢
	٥	يضع الأهداف المتوقع تحقيقها بعد حل المشكلة.	٣,٥٩	١,١٣
متوسط البعد :			٣,٦٩	
الوصف أو التشخيص	١	يستند على الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة أو من الإدارة العامة للتعليم حول موضع المشكلة.	٤,٥٠	٠,٦٩
	٢	يعتمد على الحقائق حول تشخيص المشكلة وليس على انطباعاته الشخصية.	٤,٠٣	٠,٩٥
	٣	يستطلع بعض الآراء حول المشكلة المراد حلها.	٣,٩٩	١,٠١
	٤	يستشير بعض العاملين معه في تحليل أبعاد المشكلة.	٣,٩١	١,٠٨
	٥	يحدد المعوقات الجوهرية التي قد تعيقه عند اتخاذ القرار.	٣,٨٠	١,٠٢
	٦	يحرص على إتاحة الفرصة للفئة المستفيدة من القرار للمشاركة في تحليل الواقع.	٣,٦٩	١,١١
متوسط البعد :			٣,٩٩	
بدائل لحل	١	يختار البديل الأكثر إيجابية والأقل سلبية ، حلاً للمسكلة.	٣,٩٩	١,٠٤
	٢	يستطلع الأفكار والمقترحات حول المشكلة المراد حلها.	٣,٩٧	١,٠٣
	٣	يتوقع المنافع والمضار الناتجة عن اتخاذ القرار.	٣,٩٤	٠,٩٨
	٤	يحدد كافة الحلول البديلة لحل المشكلة.	٣,٩٠	١,٠٠
	٥	يضع في اعتباره رد الفعل المتوقع من الفئة المستهدفة عند اتخاذ القرار.	٣,٨٠	١,٠٨
	٦	يحدد إيجابيات كل بديل وسلبياته.	٣,٧٧	١,٠٤
	٧	يدرس كل بديل من البدائل المطروحة دراسة علمية مستوفاة.	٣,٦٩	١,١٢
متوسط البعد :			٣,٨٧	
التنفيذ	١	يبلغ كل فرد من أفراد الفئة المستفيدة من القرار المتخذ.	٤,٠٨	٠,٩٩
	٢	يتابع عملية تنفيذ القرار خطوة بخطوة.	٤,٠٥	١,٠١
	٣	يتأكد من أن كل فرد من أفراد الفئة المستهدفة قد فهم للقرار ووعى ما فيه تماماً.	٣,٩٨	١,٠١
	٤	يحدد مسؤوليات ومهام كل فرد من أفراد الفئة المستفيدة من القرار.	٣,٩٧	١,٠٠
	٥	يجمع النتائج الحاصلة من اتخاذ القرار للاستفادة منها في اتخاذ قرار جديد.	٣,٨٩	١,٠٧
	٦	يوفر قدر الإمكان وسائل تنفيذ القرار.	٣,٨٧	١,٠٣
	٧	يعطي الصلاحية اللازمة لمن يقع عليه عبء تنفيذ القرار لتنفيذه.	٣,٨٧	١,٠٦
متوسط البعد :			٣,٩٦	
المتوسط العام لمحوور خطوات اتخاذ القرار.			٣,٨٧	

بدراسة الجدول رقم (٨ - ب) حول محور خطوات اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين نجد أن :

أبعاد محور اتخاذ القرار :

أ- البعد الأول : تحديد المشكلة : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٣,٦٩) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية .

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) لهذا البعد تتراوح بين (٣,٨٣) و (٣,٦٩) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية ، مما يدل على قدرة مديري المدارس على تحديد المشكلات التي تواجههم بدرجة عالية .

أما العبارة (٤) والتي نصها (يحدد المشكلة موضوع البحث تحديداً دقيقاً) فقد كان متوسطها (٣,٦٤) مما يعني أن اتباع المديرين لهذه الخطوة يكون بدرجة متوسطة .

أما العبارة (٥) والتي نصها (يضع الأهداف المتوقع تحقيقها بعد حل المشكلة) فقد كان متوسطها (٣,٥٩) مما يعني أن اتباع المديرين لهذه الخطوة يكون بدرجة متوسطة .

ب- البعد الثاني : الوصف أو التشخيص : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٣,٩٩) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية .

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) (٥) (٦)

تتراوح بين (٤,٥٠) و (٣,٦٩) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية .

وفي هذا دلالة على قدرة المديرين على وصف المشاكل التي تواجههم وتحديد معالمها وأبعادها بدرجة عالية .

ج- البعد الثالث: بدائل الحل : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٣,٨٧) وهذا يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية.

كما نلاحظ أن متوسطات العبارات (١) (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) يتراوح بين (٣,٩٩) و (٣,٦٩) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذه الأساليب تكون بدرجة عالية .

وبدل ذلك على قدرة المديرين العالية على تحديد كافة الحلول البديلة واختيار البديل الأكثر إيجابية والأقل سلبية واستطلاع الأفكار والمقترحات حول المشكلة وتوقع المنافع والمضار الناتجة عن اتخاذ القرار .

د - البعد الرابع : التنفيذ : بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن متوسط هذا البعد يساوي (٣,٩٦) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية .

كما نلاحظ أن متوسط العبارة (١) (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) التي تتراوح متوسطاتها بين (٤,٠٨) و (٣,٨٧) تكون درجة ممارسة المديرين لهذه الخطوات بدرجة عالية ، مما يدل على اهتمام المديرين بخطوة تنفيذ القرار بفريق عمل متعاون ومتابعة ذلك التنفيذ من قبل المديرين في كل خطوة للحصول

على نتائج تفيد في اتخاذ قرار جديد .

مقارنة متوسطات أبعاد محور اتخاذ القرار : من الجدول السابق نجد أن :

يتضح من الجدول رقم (٨ - ب) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تتراوح بين [٣,٩٩ و ٣,٦٩] ، وبمقارنة متوسطات هذه الأبعاد نجد أن متوسط بُعد الوصف والتشخيص حصل على أعلى متوسط مقارنة ببقية الأبعاد حيث حصل على متوسط (٣,٩٩) ، يليه بُعد التنفيذ حيث حصل على متوسط (٣,٩٦) ، ثم بُعد بدائل الحل وقد حصل على متوسط (٣,٨٧) ، أما بُعد تحديد المشكلة فقد حصل على أقل الأبعاد متوسطاً حيث يساوي (٣,٦٩) .

كما نلاحظ أن بعد الوصف أو التشخيص حصل على أعلى متوسط بعد (٣,٩٩) في حين حصل بُعد تحديد المشكلة على أقل متوسط (٣,٦٩) مما يدل على اهتمام المديرين ببعد الوصف في حين يقل اهتمام المديرين ببعد تحديد المشكلة مقارنة باهتمامهم ببقية الأبعاد مع العلم أن تحديد المشكلة يعتبر من أهم خطوات اتخاذ القرار ، وذلك من وجهة نظر المعلمين .

اتخاذ القرار :

يتضح من الجدول رقم (٨ - ب) أن المتوسط العام لمحور اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين يساوي (٣,٨٧) وهذا يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا المحور كانت بدرجة عالية.

ملخص (متوسطات الاستجابات ودرجة الممارسة) لوجهات نظر المديرين والمعلمين حول محاور الدراسة وأبعادها .

قام الباحث بتصميم جدول تحرى فيه تلخيص نتائج الدراسة بجميع محاورها

وأبعادها وبين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المديرين لأساليب الاتصال غير الرسمي ومدى اتباعهم لخطوات اتخاذ القرار التربوي ، ليتيح لناظره قراءة نتائج الدراسة وتفسيرها ومقارنتها بسهولة ويسر .

جدول رقم (٩)

ملخص وجهات نظر المديرين والمعلمين حول محاور وأبعاد الدراسة :

معلم		مدير		الأبعاد	محاور الدراسة
درجة الممارسة	المتوسط	درجة الممارسة	المتوسط		
عالية	٣,٦٨	عالية	٤,١٣	الاجتماعات غير الرسمية.	أساليب الاتصال غير الرسمي
عالية	٣,٩٣	عالية	٤,١٨	العلاقات المباشرة.	
متوسطة	٢,٢٧	متوسطة	٣,٢١	العلاقات غير المباشرة.	
متوسطة	٣,٤٦	عالية	٤,٠٢	المشاركة.	
متوسطة	٣,٤٥	عالية	٣,٨٨	محور الاتصال	
عالية	٣,٦٩	عالية	٤,٢٨	تحديد المشكلة.	خطوات اتخاذ القرار
عالية	٣,٩٩	عالية	٤,٤١	الوصف أو التشخيص.	
عالية	٣,٧٨	عالية	٤,٣٤	البدائل.	
عالية	٣,٩٦	عالية	٤,٦٥	التنفيذ.	
عالية	٣,٨٧	عالية	٤,٤٠	محور اتخاذ القرار	

السؤال الثالث :

ما درجة الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظرهم ؟

وللإجابة عن هذا السؤال :

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون فكانت النتائج على النحو التالي :

معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظرهم .

جدول رقم (١٠)

محور اتخاذ القرار	خطوات اتخاذ القرار				محاور الدراسة		
	التنفيذ	بدائل الحل	الوصف	تحديد المشكلة			
٠,٥٩٧	٠,٥٦٢	٠,٥٤٤	٠,٥٤١	٠,٥٤٢	درجة الارتباط	الاجتماعات	الاتصال غير الرسمي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة		
٠,٦٣٧	٠,٥٥٧	٠,٥٩٧	٠,٥٧٥	٠,٦٠٠	درجة الارتباط	العلاقات المباشرة	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة		
٠,٤٢٦	٠,٣٧٥	٠,٣٥٨	٠,٣٦٣	٠,٤٥٣	درجة الارتباط	العلاقات غير المباشرة	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة		
٠,٦٦٥	٠,٦٠٠	٠,٥٩٦	٠,٦٢١	٠,٦١٧	درجة الارتباط	المشاركة	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة		
٠,٧٢٤	٠,٦٥٢	٠,٦٥٠	٠,٦٥٥	٠,٦٩١	درجة الارتباط	محور الاتصال	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة		

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن هناك علاقة (ارتباط) ذات دلالة إحصائية

يبين ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي.

كما يتضح أن هذه العلاقة موجبة (طردية) مما يدل على أنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس لأساليب الاتصال غير الرسمي كلما كانت عملية اتخاذ القرار التربوي سليمة ومناسبة مما يؤدي إلى تحقيق المشاركة وإقناع المعلمين بهذا القرار .

السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي يمكن أن تعزى للمتغيرات الأولية التالية (العمل ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة في التعليم ، عدد الدورات التدريبية) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال :

تم استخدام اختبار (ت) و تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج على النحو

التالي : جدول رقم (١١ - أ)

اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير العمل (مدير/معلم).

جدول رقم (١١ - أ)

البعد	العمل	العدد	المتوسط	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاجتماعات	مدير	٤٢	٤,١٣	٤,٢٠٧	٠,٠٠٠
	معلم	٣٧٣	٣,٦٨		
العلاقات المباشرة	مدير	٤٢	٤,١٨	٣,٤٦٠	٠,٠٠١
	معلم	٣٧٣	٣,٩٣		
العلاقات غير المباشرة	مدير	٤٢	٣,٢١	٣,٦٢١	٠,٠٠٠
	معلم	٣٧٣	٢,٧٢		
المشاركة	مدير	٤٢	٤,٠٢	٥,٢٨٧	٠,٠٠٠
	معلم	٣٧٣	٣,٤٦		
محور الاتصال	مدير	٤٢	٣,٨٨	٦,٠١٩	٠,٠٠٠
	معلم	٣٧٣	٣,٤٥		

يتضح من الجدول (١١ - أ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (مديرين/ معلمين) حول ممارسة

المديرين لأساليب الاتصال غير الرسمي، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد ، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للاستجابات يتضح أن الفروق كانت لصالح المديرين في جميع الأبعاد.

جدول رقم (١١ - ب)

دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير العمل (مدير/معلم) :

البعد	العمل	العدد	المتوسط	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	مدير	٤٢	٤,٢٨	٥,٦٩٦	٠,٠٠٠
	معلم	٣٧٣	٣,٦٩		
الوصف	مدير	٤٢	٤,٤١	٤,٧٢٤	٠,٠٠٠
	معلم	٣٧٣	٣,٩٩		
بدائل الحل	مدير	٤٢	٤,٣٤	٥,٠٢٢	٠,٠٠٠
	معلم	٣٧٣	٣,٨٧		
التنفيذ	مدير	٤٢	٤,٥٦	٦,٣٠١	٠,٠٠٠
	معلم	٣٧٣	٣,٩٦		
محور اتخاذ القرار	مدير	٤٢	٤,٤٠	٦,١٦٧	٠,٠٠٠
	معلم	٣٧٣	٣,٨٧		

يتضح من الجدول (١١ - ب) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (مديرين / معلمين) حول اتباع المديرين لخطوات اتخاذ القرار التربوي، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد ، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للاستجابات يتضح أن الفروق كانت لصالح المديرين في جميع الأبعاد.

جدول رقم (١٢ - أ)

تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي :

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاجتماعات غير الرسمية	بين المجموعات	٠,٩٩٠	٢	٠,٤٩٥	١,١١٢	٠,٣٣٠
	داخل المجموعات	١٨٣,٣٤٤	٤١٢	٠,٤٤٥		
	المجموع	١٨٤,٣٣٤	٤١٤	-		
العلاقات المباشرة	بين المجموعات	١,٧٨٨	٢	٠,٨٩٤٠	٢,٣٢٣	٠,٠٩٩
	داخل المجموعات	١٥٨,٥٠١	٤١٢	٠,٣٨٥		
	المجموع	١٦٠,٢٨٨	٤١٤	-		
العلاقات غير المباشرة	بين المجموعات	١,٤٨٠	٢	٠,٧٤٠	١,٠٢٢	٠,٣٦١
	داخل المجموعات	٢٩٨,٤٦٠	٤١٢	٠,٧٢٤		
	المجموع	٢٩٩,٩٤٠	٤١٤	-		
المشاركة	بين المجموعات	٨,٦٠٦	٢	٤,٣٠٣	٥,١٤٠	٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٣٤٤,٩٢٧	٤١٢	٠,٨٣٧		
	المجموع	٣٥٣,٥٣٤	٤١٤	-		

يتضح من الجدول رقم (١٢ - أ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) في جميع

الأبعاد، ما عدا في بعد المشاركة فقد كانت قيمة (ف) (٥,١٤٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٦) ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في هذا البعد .

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات الاستجابات حول بعد المشاركة قام الباحث بإجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) فاتضح أن الفروق كانت لصالح حاملي مؤهل (أقل من بكالوريوس) مقابل حاملي مؤهل (الماجستير) و (البكالوريوس) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٢ - ب)

المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق حول بعد المشاركة :

البعد	المؤهل (I)	المتوسط	المؤهل (J)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
المشاركة	أقل من بكالوريوس	٣,٧٢٩٩	ماجستير	٢,٩٤٤٥	٠,٧٨٥٤	٠,٠٤١
			بكالوريوس	٣,٤٤٨٣	٠,٢٨١٦	٠,٠٠٥

جدول رقم (١٢ - ج)

تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير الخدمة في التعليم :

النوع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاجتماعات غير الرسمية	بين المجموعات	١,١٦٠	٣	٠,٣٨٧	٠,٨٦٧	٠,٤٥٨
	داخل المجموعات	١٨٣,١٧٥	٤١١	٠,٤٤٦		
	المجموع	١٨٤,٣٣٤	٤١٤	-		
العلاقات المباشرة	بين المجموعات	٢,٧٤٣	٣	٠,٩١٤	٢,٣٨٥	٠,٠٦٩
	داخل المجموعات	١٥٧,٥٤٥	٤١١	٠,٣٨٣		
	المجموع	١٦٠,٢٨٨	٤١٤	-		
العلاقات غير المباشرة	بين المجموعات	٤,١٦٩	٣	١,٣٩٠	١,٩٣١	٠,١٢٤
	داخل المجموعات	٢٩٥,٧٧١	٤١١	٠,٧٢٠		
	المجموع	٢٩٩,٩٤٠	٤١٤	-		
المشاركة	بين المجموعات	٤,٩١٩	٣	١,٦٤٠	١,٩٣٣	٠,١٢٤
	داخل المجموعات	٣٤٨,٦١٥	٤١١	٠,٨٤٨		
	المجموع	٣٥٣,٥٣٤	٤١٤	-		

يتضح من الجدول رقم (١٢ - ج) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير الخبرة في التعليم، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد.

جدول رقم (١٢ - د)

تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة
حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية :

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاجتماعات غير الرسمية	بين المجموعات	١,٠٧١	٣	٠,٣٥٧	٠,٨٠٠	٠,٤٩٤
	داخل المجموعات	١٨٣,٢٦٣	٤١١	٠,٤٤٦		
	المجموع	١٨٤,٣٣٤	٤١٤	-		
العلاقات المباشرة	بين المجموعات	٠,٢٢٠	٣	٧,٣٢٧	٠,١٨٨	٠,٩٠٤
	داخل المجموعات	١٦٠,٠٦٩	٤١١	٠,٣٨٩		
	المجموع	١٦٠,٢٨٨	٤١٤	-		
العلاقات غير المباشرة	بين المجموعات	٠,١٧٥	٣	٥,٢٢٢	٠,٠٧٢	٠,٩٧٥
	داخل المجموعات	٢٩٩,٧٨٤	٤١١	٠,٧٢٩		
	المجموع	٢٩٩,٩٤٠	٤١٤	-		
المشاركة	بين المجموعات	٢,٣٦٢	٣	٠,٧٨٧	٠,٩٢١	٠,٤٣٠
	داخل المجموعات	٣٥١,١٧٥	٤١١	٠,٨٥٤		
	المجموع	٣٥٣,٥٣٤	٤١٤	-		

يتضح من الجدول رقم (١٢ - د) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد.

جدول رقم (١٣ - أ)

تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	بين المجموعات	٧,٠٠٣	٢	٣,٥٠١	٣,٧٣٢	٠,٠٢٥
	داخل المجموعات	٣٨٦,٥٨٨	٤١٢	٠,٩٣٨		
	المجموع	٣٩٣,٥٩١	٤١٤	-		
وصف المشكلة	بين المجموعات	١,٠٩٥٣	٢	٠,٩٧٧	١,٦٥٢	٠,١٩٣
	داخل المجموعات	٢٤٣,٥٥٢	٤١٢	٠,٥٩١		
	المجموع	٢٤٥,٥٠٥	٤١٤	-		
بدائل الحل	بين المجموعات	٢,٣٥٠	٢	١,١٧٥	١,٥٥٦	٠,٢١٢
	داخل المجموعات	٣١١,٠٨٦	٤١٢	٠,٧٥٥		
	المجموع	٣١٣,٤٣٦	٤١٤	-		
التنفيذ	بين المجموعات	٢,٤٠٩	٢	١,٢٠٤	١,٧١٩	٠,١٨١
	داخل المجموعات	٢٨٨,٦٧٢	٤١٢	٠,٧٠١		
	المجموع	٢٩١,٠٨١	٤١٤	-		

يتضح من الجدول رقم (١٣ - أ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد، ما عدا في بعد تحديد المشكلة، فقد كانت قيمة (ف) (٣,٧٣٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٢٥)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذا البعد .

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات الاستجابات حول بُعد تحديد المشكلة قام الباحث بإجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) فأتضح أن

الفروق كانت لصالح حاملي مؤهل (أقل من بكالوريوس) مقابل حاملي مؤهل (الماجستير) و (البكالوريوس) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣ - ب)

المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق حول
بعد تحديد المشكلة :

البعد	المؤهل (I)	المتوسط	المؤهل (J)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	أقل من بكالوريوس	٣,٩٣٦٢	ماجستير	٣,٢٣٣٣	٠,٧٠٢٩	٠,٠٥
			بكالوريوس	٣,٦٨١٢	٠,٢٥٥٠	٠,٠١٧

جدول رقم (١٣ - ج)

تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول
خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير الخدمة في التعليم :

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	بين المجموعات	٥,٨٨٠	٣	١,٦٩٠	٢,٠٧٨	٠,١٠٣
	داخل المجموعات	٣٨٧,٧١١	٤١١	٠,٩٤٣		
	المجموع	٣٩٣,٥٩١	٤١٤	-		
وصف المشكلة	بين المجموعات	٣,٢٢٤	٣	١,٠٧٥	١,٨٢٣	٠,١٤٢
	داخل المجموعات	٢٤٢,٢٨١	٤١١	٠,٥٨٩		
	المجموع	٢٤٥,٥٠٥	٤١٤	-		
بدائل الحل	بين المجموعات	٢,٣٩٨	٣	٠,٧٩٩	١,٠٥٦	٠,٣٦٨
	داخل المجموعات	٣١١,٠٣٨	٤١١	٠,٧٥٧		
	المجموع	٣١٣,٤٣٦	٤١٤	-		
التنفيذ	بين المجموعات	٠,٨٦٩	٣	٠,٢٩٠	٠,٤١٠	٠,٧٤٦
	داخل المجموعات	٢٩٠,٢١٢	٤١١	٠,٧٠٦		
	المجموع	٢٩١,٠٨١	٤١٤	-		

يتضح من الجدول رقم (١٣ - ج) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير الخبرة في التعليم، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد.

جدول رقم (١٣ - د)

تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية :

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	بين المجموعات	١,٤٧٧	٣	٠,٤٩٢	٠,٥١٦	٠,٦٧١
	داخل المجموعات	٣٩٢,١١٤	٤١١	٠,٩٥٤		
	المجموع	٣٩٣,٥٩١	٤١٤	—		
وصف المشكلة	بين المجموعات	١,٠١٨	٣	٠,٥٩٥	٠,٥٧٠	٠,٦٣٥
	داخل المجموعات	٢٤٤,٤٨٨	٤١١	٠,٣٣٩		
	المجموع	٢٤٥,٥٠٥	٤١٤	—		
بدائل الحل	بين المجموعات	٠,٥٠٧	٣	٠,١٦٩	٠,٢٢٢	٠,٨٨١
	داخل المجموعات	٣١٢,٩٢٩	٤١١	٠,٧٦١		
	المجموع	٣١٣,٤٣٦	٤١٤	—		
التفويض	بين المجموعات	٠,٦٨٠	٣	٠,٢٢٧	٠,٣٢١	٠,٨١٠
	داخل المجموعات	٢٩٠,٤٠١	٤١١	٠,٧٠٧		
	المجموع	٢٩١,٠٨١	٤١٤	—		

يتضح من الجدول رقم (١٣ - د) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وملخص الدراسة والتوصيات

❖ "مناقشة نتائج الدراسة"

❖ ملخص نتائج الدراسة .

❖ توصيات الدراسة ومقترحاتها .

"الفصل الخامس"

عرض الباحث في الفصل السابق لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ، مستعيناً في ذلك بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية على عبارات الاستبانة ، وذلك وصولاً إلى الإجابة على أسئلة الدراسة المرتبطة بالجداول الإحصائية .

وتتاول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة ، ثم تقديم ملخص النتائج للدراسة وصولاً إلى عدد من التوصيات والمقترحات التي رأى الباحث أن من شأنها تفعيل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ويكون ذلك تفصيلاً كما يلي:

مناقشة نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة كما يلي :

مناقشة إجابة السؤال الأول :

ما أساليب الاتصال غير الرسمي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

بدراسة الجدولين (٧ - أ) و (٧ - ب) والذين يحتويان على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول أساليب الاتصال غير الرسمي نجد أن :

المتوسط العام لمحور الاتصال غير الرسمي :

نلاحظ أن متوسط محور الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر المديرين بلغ

(٣,٨٨) مما يدل على أن المديرين يمارسون أساليب الاتصال غير الرسمي بدرجة عالية.

بينما بلغ المتوسط العام لمحور الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر المعلمين (٣,٤٥) مما يدل على أن درجة ممارسة المديرين لأساليب الاتصال غير الرسمي متوسطة .

مما سبق نلاحظ أن هناك اختلافاً بين وجهتي نظر المديرين والمعلمين حول ممارسة أساليب الاتصال غير الرسمي ففي حين يرى المديرين أنهم يمارسون أساليب الاتصال غير الرسمي بدرجة عالية ، يرى المعلمون أن المديرين يمارسون أساليب الاتصال غير الرسمي بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحربي ، ١٤٢٢هـ) التي كان من نتائجها إدراك مديري المدارس لأهمية الاهتمام بالعاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وتأثير ذلك على زيادة إقبالهم على العمل وعطائهم لتحقيق الأهداف المنشودة .

متوسطات أبعاد محور الاتصال غير الرسمي :

أ - الاجتماعات غير الرسمية : نجد أن متوسط هذا البعد من وجهة نظر المديرين يساوي (٤,١٣) مما يدل على أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون عالية . بينما متوسط هذا البعد من وجهة نظر المعلمين يساوي (٣,٦٨) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون عالية . إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بين متوسطات وجهتي نظر المديرين والمعلمين حيث نلاحظ أن المديرين أكثر اهتماماً بممارسة هذا البعد من وجهة نظرهم .

ب - العلاقات المباشرة : نجد أن متوسط هذا البعد من وجهة نظر المديرين يساوي (٤,١٨) مما يدل على أن ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية . بينما متوسط هذا البعد من وجهة نظر المعلمين يساوي (٣,٩٣) مما يدل على ممارسة المديرين لهذا البعد بدرجة عالية . إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بين

متوسطات وجهتي نظر المديرين والمعلمين حيث نلاحظ أن المديرين أكثر اهتماماً بممارسة هذا البعد من وجهة نظرهم .

ج- العلاقات غير المباشرة : متوسط هذا البعد من وجهة نظر المديرين يساوي (٣,٢١) مما يدل على أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة متوسطة . بينما متوسط البعد من وجهة نظر المعلمين يساوي (٢,٧٢) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة متوسطة . إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بين متوسطات وجهتي نظر المديرين والمعلمين حيث نلاحظ أن المديرين أكثر اهتماماً بممارسة هذا البعد من وجهة نظرهم .

د- المشاركة : متوسط هذا البعد من وجهة نظر المديرين يساوي (٤,٠٢) مما يدل على أن ممارسة هذا البعد تكون بدرجة عالية . بينما متوسط البعد من وجهة نظر المعلمين يساوي (٣,٤٦) وعليه تكون درجة ممارسة المديرين لهذا البعد متوسطة.

ويتضح مما سبق أن ممارسة بعد المشاركة من وجهة نظر مديري المدارس تحتل أهمية اكبر مقارنة بوجهة نظر المعلمين لهذا البعد .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (١٤١٧هـ) حول أهمية مشاركة المعلمين في التخطيط والتنظيم والتقويم داخل المدرسة ومدى مساهمتهم في هذه الأبعاد الثلاثة ، حيث تشير نتيجة دراسته إلى أن درجة مساهمة المعلمين في التخطيط والتنظيم والتقويم تكون أكبر من أهمية مساهمتهم في هذه الأبعاد الثلاثة من وجهة نظر المديرين .

مناقشة إجابة السؤال الثاني :

ما خطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

بدراسة الجدولين (٨ - أ) و (٨ - ب) والذين يحتويان على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول خطوات اتخاذ القرار نجد أن :

المتوسط العام لمحور خطوات اتخاذ القرار :

نلاحظ أن متوسط محور خطوات اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين بلغ (٤,٤٠) مما يدل على أن المديرين يمارسون خطوات اتخاذ القرار بدرجة عالية .

بينما بلغ المتوسط العام لمحور اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين (٣,٨٧) مما يدل على أن درجة ممارسة المديرين لخطوات اتخاذ القرار تكون عالية.

مما سبق نلاحظ أنه وبالرغم من أن درجة ممارسة المديرين لخطوات اتخاذ القرار تكون عالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بين متوسطات وجهتي نظر المديرين والمعلمين حيث يتضح أن المديرين أكثر اهتماماً بممارسة هذا البعد من وجهة نظرهم .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة النابة (١٤١١هـ) التي كان من نتائجها أن معظم القرارات الإدارية تستند على المشاركة الجماعية . كما اتفقت مع ما ذكره روبرت (١٤١٨هـ) من أن القرار الجيد هو القرار المتخذ جماعياً . واتفقت أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة هاري (١٤١٨هـ) من أن أفضل طريقة لاتخاذ القرار

تتوقف على أهمية ونوعية القرار المتخذ بالإضافة إلى المعلومات المطلوبة ومدى تجاوب المدير مع وجهات النظر الأخرى وتقبلها بطريقة إيجابية .

واختلفت هذه النتيجة مع ما ذكره روبرت (١٤١٨هـ) من أن معظم الأفراد لا يجيدون عملية اتخاذ القرار حسبما يعتقدون .

متوسطات أبعاد محور خطوات اتخاذ القرار :

أ - تحديد المشكلة : نجد أن متوسط هذا البعد من وجهة نظر المديرين يساوي (٤,٢٨) مما يدل على أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون عالية . بينما متوسط هذا البعد من وجهة نظر المعلمين يساوي (٣,٦٩) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون عالية . ويتضح مما سبق أن ممارسة بعد تحديد المشكلة من وجهة نظر مديري المدارس تحتل أهمية أكبر مقارنة بوجهة نظر المعلمين لهذا البعد .

وبمقارنة متوسطات أبعاد محور اتخاذ القرار فقد حصل هذا البعد على أقل الأبعاد متوسطاً كما ورد ذلك في (ص ١٣٦) ، في مقارنة متوسطات أبعاد محور اتخاذ القرار .

وانتقلت هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة النابة (١٤١١هـ) والتي كان من نتائجها أن المديرين والمديرات هم بحاجة إلى اكتساب مهارات اتخاذ القرار .

ب- الوصف أو التشخيص : نجد أن متوسط هذا البعد من وجهة نظر المديرين يساوي (٤,٤١) مما يدل على أن ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية . بينما متوسط هذا البعد من وجهة نظر المعلمين يساوي (٣,٩٩) مما يدل على ممارسة المديرين لهذا البعد بدرجة عالية . إلا أنه يلاحظ وجود

اختلاف بين متوسطات وجهتي نظر المديرين والمعلمين حيث يتضح أن المديرين أكثر اهتماماً بممارسة هذا البعد من وجهة نظرهم .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة مفتي (١٤١٥هـ) والتي تشير إلى أهمية قنوات الاتصال غير الرسمي في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لصنع القرار المدرسي .

كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة هاري (١٤١٨هـ) من أن أفضل طريقة لاتخاذ القرار تتوقف على أهمية ونوعية القرار المتخذ بالإضافة إلى المعلومات المطلوبة لاتخاذها .

ج- بدائل الحل : متوسط هذا البعد من وجهة نظر المديرين يساوي (٤,٣٤) مما يدل على أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية . بينما متوسط البعد من وجهة نظر المعلمين يساوي (٣,٨٧) مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون بدرجة عالية . إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بين متوسطات وجهتي نظر المديرين والمعلمين حيث يتضح أن المديرين أكثر اهتماماً بممارسة هذا البعد من وجهة نظرهم .

واتفقت هذه النتيجة مع ما ذكره روبرت (١٤١٨هـ) من أهمية تطوير البدائل وإيجاد القيمة المتوسطة لكل بديل واختيار البديل الأفضل والأعلى متوسط .

د- التنفيذ : متوسط هذا البعد من وجهة نظر المديرين يساوي (٤,٥٦) مما يدل على أن ممارسة هذا البعد تكون بدرجة عالية . بينما متوسط البعد من وجهة نظر المعلمين يساوي (٣,٩٦) وعليه تكون درجة ممارسة المديرين لهذا البعد تكون عالية . واتضح وجود اختلاف بين متوسطات وجهتي نظر المديرين

والمعلمين حيث كان المديرون أكثر اهتماماً بممارسة هذا البعد من وجهة نظرهم.

وهذا ما أثبتته دراسة النابة (١٤١١هـ) حيث كان من نتائجها وجود متابعة مستمرة خلال عملية تنفيذ القرار من قبل المديرين .

كما اتضح من دراسة الغامدي (١٤١٧هـ) أن درجة مساهمة المعلمين في التخطيط والتنظيم والتقويم تكون أكبر أو قريبة من أهمية مساهمتهم في الأبعاد الثلاثة من وجهتي نظر المديرين والمعلمين ، وينطبق هذا على ما أثبتته الدراسة الحالية من مشاركة المعلمين في خطوات اتخاذ القرار حيث كانت ممارستهم لها بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

مناقشة إجابة السؤال الثالث :

هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظرهم ؟

أظهرت هذه الدراسة من خلال تطبيق معامل ارتباط بيرسون جدول رقم (١٠) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي.

واتفقت هذه النتيجة مع ما أظهرته نتيجة دراسة الحازمي (١٤٠٩هـ) " بعنوان " الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار في كليات البنات التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات" حيث كان من نتائج هذه الدراسة أن أكثر قنوات الاتصال شيوعاً هي القنوات القصيرة فالمتوسطة مما يساعد على سرعة اتخاذ القرار .

بينما في دراسة خياط (١٤١٥هـ) والتي كانت بعنوان " الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس البنات بمدينة مكة وجدة " . كان من نتائجها أن هناك تباطؤاً من قبل الإدارة التعليمية في إمداد الإدارة المدرسية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب ، ونستنتج من هذا أن قنوات الاتصال بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بطيئة حيث أنها لا توصل المعلومات إلى مديرة المدرسة في الوقت المناسب مما أدى إلى عدم اتخاذ القرار في وقته، وهذا يدل دلالة واضحة على مدى الارتباط وقوته بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي - لأنهما يسيران جنباً إلى جنب ولا يمكن فصلهما - واتخاذ القرار التربوي داخل المدرسة .

كما أثبتت دراسة رمضان (١٤٠٧هـ) أن التحلي بأخلاق الدين الإسلامي الحنيف يرفع من فعالية نظام الاتصالات في المنظمة ، اتفق ذلك مع نتائج الدراسة الحالية إذ أن عملية الاتصال غير الرسمي إذا كانت وفق تعاليم الدين الإسلامي فإنها تحقق الغرض والفائدة المرجوة منها في جعل عملية اتخاذ القرار التربوي أكثر فعالية.

مناقشة إجابة السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي يمكن أن تعزى للمتغيرات الأولية التالية (العمل ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة في التعليم ، عدد الدورات التدريبية) ؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال

غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي فكانت النتائج على النحو التالي :

بدراسة الجدول (١١ - أ) اتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بي استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاتصال غير الرسمي تبعاً لمتغير العمل (مدير / معلم) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للاستجابات نلاحظ وجود اختلاف بين متوسطات وجهتي نظر المديرين والمعلمين حيث يتضح أن المديرين أكثر اهتماماً بممارسة هذا المحور من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة رمضان (١٤٠٧هـ) التي أجريت حول الاتصالات بعنوان " إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة ". فقد كان من نتائجها أن هناك عدة إسهامات للدين الإسلامي تعمل على رفع فعالية نظام الاتصالات في المنظمة لعل من أهمها : إقضاء السلام وبشاشة الوجه عند المقابلة والمصافحة واختيار طيب الحديث والابتعاد عن اللغو فيه ، والنهي عن تداول الإشاعات والأكاذيب بين العاملين في المنظمة . وهذا بدوره يدل على استخدام المديرين لوسائل وأساليب وطرق غير رسمية في الاتصال بالعاملين داخل المدرسة وخاصة المعلمين.

وبدراسة الجدول (١١ - ب) اتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور خطوات اتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمل (مدير / معلم) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للاستجابات نلاحظ وجود اختلاف بين متوسطات وجهتي نظر المديرين والمعلمين حيث اتضح أن المديرين أكثر اهتماماً بممارسة هذا المحور من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذه النتيجة اتفقت مع ما أثبتته العديد من الدراسات التي أجريت حول الاتصال واتخاذ القرارات ، ففي دراسة النابة (١٤١١هـ) بعنوان " واقع اتخاذ

القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة " كان من نتائج هذه الدراسة أن معظم القرارات الإدارية التي تتخذ على مستوى المدرسة تستند على المشاركة الجماعية ، وأن القرارات المدرسية تصل إلى من سيتأثرون بها في الوقت المناسب ؛ وهذا يدل على أن قرارات مديري المدارس تنفذ في الوقت المناسب وتحظى بمشاركة العاملين داخل المدرسة .

بدراسة الجدول (١٢ - أ) اتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأساليب الاتصال غير الرسمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد، ما عدا في بعد المشاركة فقد كانت قيمة (ف) (٥,١٤٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٦) ، وهذا يعني وجود فروق بين متوسطات الاستجابات في هذا البعد ، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات الاستجابات حول بعد المشاركة أجرى الباحث المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) جدول رقم (١٢ - ب) اتضح أن الفروق كانت لصالح حاملي مؤهل (أقل من بكالوريوس) مقابل حاملي مؤهلي (الماجستير) و (البكالوريوس) حيث كان مستوى الدلالة بالنسبة لحملة الماجستير يساوي (٠,٠٤١) بينما مستوى الدلالة لحملة البكالوريوس يساوي (٠,٠٠٥) .

وبدراسة الجدولين (١٢ - ج) و (١٢ - د) اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي تبعاً للمتغيرات (الخبرة في التعليم ، الدورات التدريبية) .

وبدراسة الجدول (١٣ - أ) اتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في خطوات اتخاذ القرار التربوي

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد، ما عدا في بعد تحديد المشكلة، فقد كانت قيمة (ف) (٣,٧٣٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٢٥) .

وهذا يعني وجود فروق بين متوسطات الاستجابات في هذا البعد ، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات الاستجابات حول بُعد تحديد المشكلة أجرى الباحث المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) جدول رقم (١٣ - ب) اتضح أن الفروق كانت لصالح حاملي مؤهل (أقل من بكالوريوس) مقابل حاملي مؤهلي (الماجستير) و (البكالوريوس) ،حيث بلغ مستوى الدلالة لحملة الماجستير يساوي (٠,٠٥) ولحملة البكالوريوس يساوي (٠,٠١٧) .

وبدراسة الجدولين (١٣ - ج) و (١٣ - د) اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً للمتغيرات (الخبرة في التعليم ، الدورات التدريبية) .

واختلف هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة دروزة (١٤٢٣هـ) من وجود علاقة بين سنوات الخبرة و أثرها على اتخاذ القرارات التطويرية لدى مدير المدرسة ، فكلما زادت سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية بخاصة وفي سلك التربية والتعليم بصفة عامة عن عشر سنوات فأكثر كلما كان أقدر على اتخاذ القرارات التطويرية .

ملخص نتائج الدراسة :

هنا يعرض الباحث ملخصاً لنتائج الدراسة الحالية وذلك على محوري الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي ثم الارتباط بينهما وكذلك الفرق بين وجهتي النظر ، ويأتي ذلك تفصيلاً كما يلي :

١- أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون أساليب الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر المديرين بدرجة عالية. حيث بلغ المتوسط العام لمحور الاتصال غير الرسمي (٣,٨٨) . وقد كانت متوسطات استجاباتهم حول أبعاد هذا المحور مرتبة حسب أعلى متوسط كالتالي: العلاقات المباشرة بمتوسط (٤,١٨) يليه الاجتماعات غير الرسمية بمتوسط (٤,١٣) يليه المشاركة بمتوسط (٤,٠٢) يليه العلاقات غير المباشرة بمتوسط (٣,٢١) .

٢- أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون أساليب الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام لمحور الاتصال غير الرسمي (٣,٤٥) . وقد كانت متوسطات استجاباتهم حول أبعاد هذا المحور مرتبة حسب أعلى متوسط كالتالي: العلاقات المباشرة بمتوسط (٣,٩٣) يليه الاجتماعات غير الرسمية بمتوسط (٣,٦٨) يليه المشاركة بمتوسط (٣,٤٦) يليه العلاقات غير المباشرة بمتوسط (٢,٧٢) .

٣- أن مديري المدارس الابتدائية يتبعون خطوات اتخاذ القرار التربوي من وجهة نظر المديرين بدرجة عالية. حيث بلغ المتوسط العام لمحور اتخاذ القرار (٤,٤٠) . وقد كانت متوسطات استجاباتهم حول أبعاد هذا المحور مرتبة حسب أعلى متوسط كالتالي: التنفيذ بمتوسط (٤,٥٦) يليه الوصف والتشخيص بمتوسط (٤,٤١) يليه بدائل الحل بمتوسط (٤,٣٤) يليه تحديد المشكلة بمتوسط (٤,٢٨) .

٤- أن مديري المدارس الابتدائية يتبعون خطوات اتخاذ القرار التربوي من وجهة نظر المعلمين بدرجة عالية. حيث بلغ المتوسط العام لمحور اتخاذ القرار (٣,٨٧) . وقد كانت متوسطات استجاباتهم حول أبعاد هذا المحور

مرتبة حسب أعلى متوسط كالتالي: الوصف والتشخيص بمتوسط (٣,٩٩)
يليه التنفيذ بمتوسط (٣,٩٦) يليه بدائل الحل بمتوسط (٣,٨٧) يليه تحديد
المشكلة بمتوسط (٣,٦٩) .

واتضح من متوسطات أبعاد خطوات اتخاذ القرار التربوي أن بعد تحديد
المشكلة حصل على أقل متوسط بين هذه الأبعاد من وجهة نظر المديرين كذلك
المعلمين ، وهذا اتفق مع ما أثبتته دراسة النابة (١٤١١هـ) حيث كان من نتائجها
أن المديرين والمديرات بحاجة إلى اكتساب مهارات اتخاذ القرار التربوي .

٥- باستخدام معامل ارتباط بيرسون اتضح وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات
دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب الاتصال غير
الرسمي واتخاذ القرار التربوي بالمدارس.

٦- باستخدام اختبار (ت) اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين
متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (مديرين/ معلمين) حول ممارسة
المديرين لأساليب الاتصال غير الرسمي و إتباعهم لخطوات اتخاذ القرار
التربوي، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد .
وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للاستجابات يتضح أن الفروق كانت
لصالح المديرين في جميع الأبعاد.

٧- باستخدام تحليل التباين اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين
متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال غير الرسمي
تبعاً لمتغيرات الدراسة : (الخبرة في التعليم ، وعدد الدورات التدريبية)
حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ، فاتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في جميع أبعاد أساليب الاتصال غير الرسمي حيث كان مستوى الدلالة اكبر من (٠,٠٥) ما عدا في بعد المشاركة فقد كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حيث كانت لصالح حاملي مؤهل (أقل من بكالوريوس) مقابل حاملي مؤهلي (الماجستير) و (البكالوريوس) .

٨- باستخدام تحليل التباين اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لمتغيرات الدراسة : (والخبرة في التعليم، وعدد الدورات التدريبية) حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد .

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ، فاتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد خطوات اتخاذ القرار التربوي حيث كان مستوى الدلالة اكبر من (٠,٠٥) ما عدا بُعد تحديد المشكلة فقد كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حيث كانت لصالح حاملي مؤهل (أقل من بكالوريوس) مقابل حاملي مؤهلي (الماجستير) و (البكالوريوس) .

توصيات الدراسة :

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يتقدم بعدد من التوصيات التي يرى أن الأخذ بها قد يعالج أوجه القصور وجوانب الضعف في استخدام مديري المدارس لأساليب الاتصال غير الرسمي من ناحية واتخاذ القرار التربوي من ناحية أخرى ، ويعرض الباحث لها كما يلي :

١- توصيات عامة :

يقدم الباحث عدداً من التوصيات التي قد يكون لها دور إيجابي في تفعيل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي :

أ- توعية مديري المدارس الابتدائية بأساليب الاتصال غير الرسمي وكيفية ممارسة هذه الأساليب جنباً إلى جنب مع أساليب الاتصال الرسمي لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة .

ب- تنمية مهارات مديري المدارس الابتدائية والمعلمين لممارسة أساليب الاتصال غير الرسمي داخل المدرسة بشكل يؤدي إلى الوصول إلى قرار تربوي مناسب .

ج- أهمية إعداد مديري المدارس الابتدائية أثناء الخدمة بما يحقق حد أدنى لممارسة أساليب الاتصال غير الرسمي والتي تساعده على اتخاذ القرار التربوي المناسب عند مواجهة المشكلات الإدارية التربوية .

د- كما يوصي الباحث بالاهتمام بأساليب وطرق الاتصال غير الرسمي وجعلها أكثر فاعلية من قبل المديرين؛ لما لها من علاقة قوية باتخاذ القرار التربوي كما أظهرت نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة .

٢ - توصيات مرتبطة بأساليب الاتصال غير الرسمي وآليات تفعيلها:

يرجع الباحث ممارسة بعض أساليب الاتصال غير الرسمي لدى مديري المدارس الابتدائية بدرجة متوسطة إلى وجود فجوة بين وعي المدير لماهية الاتصال غير الرسمي وأساليبه من ناحية و دوره في اتخاذ القرار التربوي من ناحية أخرى ، وفي ضوء ما سبق يعرض الباحث للتوصيات التالية :

أ- بيان ماهية الاتصال غير الرسمي للمديرين والتأكيد على وجوده وبالتالي فإن ممارسته أمراً حتمياً إلى جانب الاتصال الرسمي داخل المدرسة مع الحرص على التكامل بينهما لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في المدرسة .

ب- التأكيد على المديرين باستخدام أسلوب أكثر قبولاً لدى المعلمين المتأخرين بحيث يحد ذلك من تأخرهم وينمي لديهم الرقابة الذاتية والحرص على الانتظام في مواعيد العمل .

ج- توعية المديرين بأهمية استخدام الرسائل الشفهية و تفعيل لوحة الإعلانات والإذاعة المدرسية والمطويات لنقل رسائلهم إلى المعلمين ومعرفة ردود الفعل لاتخاذ قرار تربوي مناسب .

د- التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تهيئة المناخ المدرسي الملائم لممارسة العملية التربوية والتعليمية بما يحقق أهداف التربية .

هـ- التأكيد على أهمية مشاركة المعلمين المتميزين في القيام ببعض الأعمال الإدارية وتنظيم العمل.

ويمكن تنفيذ هذه التوصيات في الواقع العملي من خلال الآليات التالية :

- إدخال مادة (الاتصال واتخاذ القرار) أو إلحاق فصل منها بمادة العلاقات الإنسانية ضمن برنامج (دورة مديري المدارس) لزيادة توضيح ماهية الاتصال غير الرسمي وعلاقته باتخاذ القرار التربوي ، لمديري المدارس وبيان الطرق التي من شأنها رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين .

- استخدام الإذاعة المدرسية ولوحة الإعلانات والرسائل الشفهية لإيصال الرسالة المطلوبة إلى المعلمين واستقبال ردود الفعل والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار.

- اعتماد سياسة الباب المفتوح في العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين داخل المدرسة ، وإتاحة الفرصة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم . و تفعيل صندوق

الشكاوى (المقترحات) داخل المدرسة والأخذ بما يرد فيه من آراء بناءة لتحقيق الأهداف التربوية .

- تركيز المديرين على حاملي المؤهل العلمي (أقل من البكالوريوس) بجعل الأولوية لهم في الدورات التدريبية المعدة من قبل التدريب التربوي .

٣ - توصيات مرتبطة بخطوات اتخاذ القرار التربوي :

نظراً لأهمية الخطوات العلمية في اتخاذ القرار التربوي وتحقيقه للهدف المرجو منه ، وأهمية معرفة المديرين بهذه الخطوات وتفصيلاتها وأبعادها وعلاقتها بالاتصال غير الرسمي ومدى تأثير القرار التربوي بالاتصال وتأثيره فيه فإن الباحث يعرض التوصيات التالية :

أ- بيان مدى أهمية السير في خطوات اتخاذ القرار لتحقيق الهدف منه .

ب- توعية المديرين بمفهوم وأهمية تحديد المشكلة وصياغتها صياغة دقيقة ، كخطوة أولى من خطوات اتخاذ القرار .

ج- التأكيد على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار لما له من تأثير إيجابي على الجانب النفسي للمعلمين ، حيث يشعرهم ذلك بالرضى والانتماء كأعضاء فاعلين في المدرسة مما يعزز لديهم تقبل القرارات والدفاع عنها وتنفيذها بمسؤولية كاملة وصولاً لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة .

د- التأكيد على إعطاء الصلاحية لمنفذي القرار لممارسة عملية التنفيذ بطريقة فعالة تضمن سرعة ودقة التنفيذ واجتياز المعوقات .

ويمكن تنفيذ هذه التوصيات في الواقع العملي من خلال الآليات التالية :

- عقد لقاءات تربوية من قبل مشرفي الإدارة التربوية حول الطرق العلمية لحل المشكلات .

- الاستفادة من البرنامج الوزاري لتوطين الإشراف التربوي بمدارس جنوب جده للتأكيد على خطوات اتخاذ القرار وخاصة تحديد المشكلة وصياغتها وذلك من خلال :

- * النشرات التربوية
- * المشاغل التربوية (ورش العمل).
- * القراءات الموجهة
- * الدروس العملية لطرق حل المشكلات.
- تكليف بعض المعلمين ببعض الأعمال الإدارية مع إعطائهم الصلاحيات اللازمة للتنفيذ.
- اعتماد مبدأ الشورى في الإدارة وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار والأخذ بالآراء والمقترحات البناءة بما يخدم الأهداف المراد تحقيقها .

مقترحات لدراسات مستقبلية :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات التي تم تقديمها فإن الباحث يقترح ما يلي :

- ١ - نظراً لقلة الدراسات والبحوث عن الاتصال غير الرسمي فإن الباحث يقترح :
 - أ- إجراء دراسة مماثلة في المرحلتين المتوسطة والثانوية .
 - ب- إجراء دراسات مماثلة لمديرات مدارس البنات في المراحل المختلفة للتعليم .
 - ج- إجراء دراسات مماثلة في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية .
 - د- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات غير تعليمية لما تتضمنه هذه الدراسة من متغيرات لا غنى لأي مدير عن ممارستها .
- ٢- يقترح الباحث عقد اللقاءات التربوية المشار إليها في التوصيات بمعدل (٣) (ساعات) أسبوعياً لمدة فصل دراسي .
- ٣- إجراء دراسات مكملية للدراسة الحالية وذلك لاستكمال بقية أساليب وطرق الاتصال غير الرسمي ودورها في اتخاذ القرار التربوي .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- ١- أحمد ، حافظ فرج ، محمد صبري حافظ : إدارة المؤسسات التربوية ، ط ١ عالم الكتب ، ٢٠٠٣ م .
- ٢- البرعي ، محمد عبد الله ، محمد إبراهيم التويجري : معجم المصطلحات الإدارية ، ط ١ ، مكتبة العبيكان ، ١٤١٤ هـ .
- ٣- البوهي ، فاروق شوقي ، محمد غازي بيومي : إدارة المدرسة الابتدائية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٠ م .
- ٤- التويجري ، محمد بن إبراهيم ، محمد بن عبد الله البرعي : الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، كلية الإدارة الصناعية ، مكتبة العبيكان ، ١٩٩٧ م .
- ٥- الجبوري ، عبد الكريم راضي : المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال ، دار البحار ودار التيسير ، ٢٠٠٠ م .
- ٦- الجرجاني ، علي محمد علي : التعريفات ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، ١٤١٣ هـ .
- ٧- الحارثي ، محمد بن عويض بن عيد : الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٩٩٩ م .
- ٨- الرازي ، أبو بكر : مختار الصحاح ، مكتبة طيبة ، ١٤٠٧ هـ .
- ٩- المليجي ، إبراهيم عبد الهادي محمد : الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٠ م .
- ١٠- الموسوي ، منعم زمير : اتخاذ القرارات الإدارية " مدخل كمي " ، دار اليازوري ، عمان ، ١٩٩٨ م .

- ١١- النابه ، نجاه عبد الله : واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، دراسة ميدانية ، كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ١٩٩٢م .
- ١٢- الشافعي ، محمد يوسف : الاتصالات في الإدارة والعوامل التي تقلل من كفاءتها ، المجلد السادس عشر ، مجلة الإدارة ، ١٩٨٣م .
- ١٣- الطويرقي ، عبد الله : علم الاتصال المعاصر دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي ، مكتبة دار زهران ، ١٤١٣هـ
- ١٤- الطويل ، هاني عبد الرحمن : الإدارة التعليمية مفاهيم .. وآفاق ، ط ١ دار وائل للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩م .
- ١٥- الطيب ، احمد محمد : الإدارة التعليمية وتطبيقاتها المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩م .
- ١٦- العثيمين ، فهد بن سعود بن عبد العزيز : الاتصالات الإدارية ماهيتها أهميتها أساليبها ، ط ٢ ، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة ، ١٤١٤هـ - ١٩٩٣م
- ١٧- العجمي ، محمد حسنين : الإدارة المدرسية ، ط ١ ، دار الفجر العربي ، ٢٠٠٠م .
- ١٨- العساف ، صالح بن حمد : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ١٤١٦هـ - ١٩٩٥م .
- ١٩- العمار ، عبد الله بن إبراهيم وآخرون : واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، دراسة ميدانية مقارنة ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، ١٩٩٥م .
- ٢٠- المجنوني ، بسمة بنت عبد المحسن ، مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ٢٠٠٣م .

- ٢١- المصري ، أحمد محمد: الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة ، ط ١
دار القلم للنشر والتوزيع ، دبي ، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م .
- ٢٢- المصري ، سعيد : التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٢م .
- ٢٣- ألا عرجي ، عاصم محمد حسين : اتخاذ القرارات في الإطارين التطبيقي والتنظيري ، العدد الثاني مجلة العلوم الإدارية ، ١٩٩٤م .
- ٢٤- باعيسى ، نزيه بن سعيد بن احمد : مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ٢٠٠٢م .
- ٢٥- بامشموس ، سعيد محمد : المقدمة في الإدارة المدرسية ، كنوز المعرفة ، جدة ، ٢٠٠٣ .
- ٢٦- بدر ، حامد أحمد رمضان : إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة ، العدد الأول ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الحادي عشر ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٧م .
- ٢٧- حبيب ، مجدي عبد الكريم : سيكولوجية صنع القرار ، ط ١ ، مكتبة النهضة العربية المصرية ، ١٩٩٧م .
- ٢٨- حجاب ، محمد منير : مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١م .
- ٢٩- حسن ، نبيل توفيق : مفهوم الاتصالات ، العدد الثاني عشر ، مجلة التنمية الإدارية ، ١٩٨١م .
- ٣٠- حضيبية ، فاطمة عبيد سالم : الاتصال الفعال ووسائطه في الإدارة الصفية ، العدد (١٢٣-١٢٥) ، مجلة التربية ، الإمارات العربية المتحدة ، ١٩٩٥م .
- ٣١- خياط ، عواطف زيني إسماعيل : الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس البنات بمدينة مكة

وجدة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٩٩٥ م .

٣٢- دروزة ، أفنان نظير : مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير ، العدد الحادي والأربعون ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، ٢٠٠٣ م .

٣٣- رونالد.ت.هيمنان : مرجع إداري المدرسة لتوجيه المعلم وطرق تقويمه : ترجمة عبد اللطيف حسن فرج ، الدار السعودية للنشر ، ١٩٨٥ م .

٣٤- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط ٥ ، مركز الكتب الأردني ، ١٩٩٥ م .

٣٥- سلام ، عبد الحميد : دور المدير في تحسين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية للمدرسة ، العدد الرابع ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، ١٩٨٥ م .

٣٦- سلامة ، سهيل فهد : نظم الاتصالات في المنظمات ، العدد السادس والأربعون ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٥ م .

٣٧- عامر ، سعيد ياسين : الاتصالات الإدارية والمخل السلوكي لها ، دار المريخ لنشر ، الرياض ، ١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦ م .

٣٨- عبيدات ، ذوقان وآخرون : البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠٠٢ م .

٣٩- عليان ، ربحي مصطفى : البحث العلمي أسسه .مناهجه و أساليبه . إجراءاته ، بيت الأفكار الدولية ، عمان ، ٢٠٠١ م .

٤٠- عودة، محمود : أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٧١ م .

- ٤١- فلاته ، مصطفى محمد عيسى : تقنيات حديثة في الاتصال ودورها في تطوير الإدارة المدرسية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : العلوم التربوية ، ١٩٨٨م .
- ٤٢- فهمي ، إميل : الاتصال التربوي دراسة ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٧م .
- ٤٣- فوزي ، صلاح الدين : الاتصالات الإدارية ، مجلة الإدارة والتنمية ، ١٩٩٠م .
- ٤٤- كلارنس أ . نيول ، : السلوك الإنساني في الإدارة التربوية ، ط ١ ، ترجمة ، طه الحاج إلياس و محمد الحنج خليل ، الدار العربية للتوزيع والنشر ، ١٩٨٨م .
- ٤٥- كنعان ، نواف : اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق) ، ط ٤ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ، ١٩٩٥م .
- ٤٦- محمد ، احمد عبد العظيم : أصول الفكر الإداري في الإسلام ، مكتبة وهبه ، القاهرة ، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م .
- ٤٧- مرسي ، محمود : استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وتحليل الحالات الإدارية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٣٨٠م .
- ٤٨- مصطفى ، أحمد السيد : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، ط ١ ، دار النهضة العربية الأنجلو المصرية ، ٢٠٠٠م .
- ٤٩- مصطفى ، أحمد السيد : المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة .. لعالم جديد ط ١ ، دار النهضة العربية الأنجلو المصرية ، ٢٠٠١م .
- ٥٠- مفتي ، ثناء أسعد درويش : إبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٩٩٥م .
- ٥١- مكاي ، حسن عماد ، ليلي حسين السيد : الاتصال ونظرياته المعاصرة ، ط ١ ، الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٨م .

٥٢- ياغي ، محمد عبد الفتاح: اتخاذ القرارات التنظيمية ، ط١، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م .

٥٣- يس ، محمد حسين ، إبراهيم درويش : المشكلة الإدارية وصناعة القرار ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٥م .

المراجع الأجنبية

1- Baiba , Meistere : Memory Albums AS A Means of the Informal communication Among school children , 1995 .

2- Bauch –Patricia : Parent Involvement and Teacher Decision Making in Urban high Schools of Choice , 1996 .

3-: Dellar –Graham : Establishing School Decision-Making Groups: Problems Confronted by Three Secondary Schools in Australia , 1995 .

4- Elaine M .Walker : Decentralization and participatory decision-making : Implementing school-based management in the Abbott Districts ,2000.

5- Ellen Isaacs And - others : New functions for video in supporting opportunistic encounters , 1994 .

6- :Harry Tomlinson : Decision Making for School Leaders ,1998.

7- Heather Weiss And – others Beyond the Parent - teacher Conference : Diverse Patterns of Home- School , 1998 .

8- Karin Schweizer And – others: A Field Study on Education and Communication : Experiences of a Virtual Tutor , 2001 .

9- Robert harris : Introduction to Decision Making ,1998.

الملاحق

جدول يوضح نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبانة في

صورتها الأولية كما يلي :

م	الاتصال غير الرسمي				اتخاذ القرار التربوي			
	الاجتماعات غير الرسمية	العلاقات المباشرة	العلاقات غير المباشرة	المشاركة	تحديد المشكلة	الوصف	البدائل	التنفيذ
١	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠
٢	٠,٨٠	٠,٨٠	١,٠٠	١,٠٠	٠,٨٠	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠
٣	١,٠٠	١,٠٠	٠,٩٠	٠,٩٠	١,٠٠	٠,٦٠	١,٠٠	٠,٨٠
٤	٠,٩٠	١,٠٠	١,٠٠	٠,٩٠	٠,٨٠	٠,٨٠	١,٠٠	٠,٦٠
٥	١,٠٠	٠,٩٠	٠,٩٠	١,٠٠	٠,٨٠	٠,٨٠	١,٠٠	٠,٧٠
٦	١,٠٠	١,٠٠	٠,٧٠	١,٠٠	-	١,٠٠	٠,٦٠	١,٠٠
٧	١,٠٠	١,٠٠	-	-	-	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠
٨	-	-	-	-	-	-	١,٠٠	١,٠٠
٩	-	-	-	-	-	-	-	١,٠٠

جدول يوضح عدد فقرات الاستبانة قبل وبعد التحكيم

عدد الفقرات		أبعاد محاور الدراسة	محاور الدراسة
بعد التحكيم	قبل التحكيم		
٧	٧	البعد الأول : الاجتماعات غير الرسمية	الاتصال غير الرسمي
٧	٧	البعد الثاني: العلاقات المباشرة	
٦	٦	البعد الثالث : العلاقات غير المباشرة	
٦	٦	البعد الرابع : المشاركة	
٥	٥	البعد الأول : تحديد المشكلة	اتخاذ القرار
٦	٧	البعد الثاني : الوصف أو التشخيص	
٧	٨	البعد الثالث : بدائل الحل	
٧	٩	البعد الرابع : تنفيذ القرار ومتابعته	

جدول يبين معيار تفسير متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول
الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي

المتوسط	درجة الممارسة
من ١ إلى أقل من ٢,٣٣	منخفضة
من ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٦	متوسطة
من ٣,٦٦ إلى ٥	عالية

الاستبانة قبل

التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية " .
وهذه الدراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

وقد حدد الباحث الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة فيما يلي :

- ١- تحديد أساليب الاتصال غير الرسمي لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية .
- ٢- التعرف على خطوات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية .
- ٣- تحديد درجة الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين أساليب الاتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار التربوي من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية .
- ٤- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى إلى المتغيرات التالية :

أ- المؤهل الدراسي

ب- عدد سنوات الخدمة في التعليم

ج- عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها الفرد

ولإجراء هذه الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات من الميدان التربوي ، وسيكون بمشيئة الله مجتمع الدراسة عبارة عن مديري ومعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية والتي تقع مدارسهم داخل مدينة جدة. ولتحقيق الأهداف السابقة قسم الباحث الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما :

١- القسم الأول : أساليب الاتصال غير الرسمي وتشمل :

- أ- الاجتماعات غير الرسمية .
- ب- العلاقات المباشرة
- ج- العلاقات غير المباشرة.
- د- المشاركات .

٢- القسم الثاني : خطوات اتخاذ القرار التربوي وتشمل :

- أ- تحديد المشكلة
- ب- الوصف أو التشخيص.
- ج- وضع الحلول البديلة والمفاضلة بينها.
- د- تنفيذ القرار ومتابعة .

ويزيد الباحث تشريفا اختياركم ضمن هيئة تحكيم هذه الاستبانة ، ويأمل بما لديكم من خبرة في هذا المجال التكرم بإبداء آرائكم ومقترحاتكم حول فقرات الاستبيان للحصول على أداة قياس مقننة تفيد في الحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة .

وختاماً اشكر لكم حسن استجابتكم وتعاونكم بإعطاء الباحث جزءاً من وقتكم الثمين والله يحفظكم ويرعاكم .

الباحث

علي بن عبد الرحمن القحطاني الغامدي

أولاً: البيانات الأساسية :

١- العمل الحالي :

☐

مدير

☐

معلم

٢- المؤهل العلمي :

☐

أ- ماجستير

☐

ب- بكالوريوس

☐

ج- أقل من بكالوريوس

د- أخرى (تذكر)

٣- عدد سنوات الخدمة في التعليم :

☐

أ- أقل من خمس سنوات

☐

ب- من (٥ إلى ١٠) سنوات

☐

ج- من (١١ إلى ١٥) سنة

☐

د- أكثر من ١٥ سنة

٤- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها :

☐

أ- دورة واحدة

☐

ب- دورتان

☐

ج- ثلاث دورات فأكثر

☐

د- لا يوجد

ثانيا : أبعاد الدراسة :

القسم الأول : أساليب الاتصال غير الرسمي وتشمل:

١- الاجتماعات غير الرسمية:

ويقصد بها الباحث ما يعقد بين المدير والمعلمين من لقاءات غير رسمية فردية وجماعية سواء كانت بطلب من المدير أو أحد المعلمين أو كانت صدفة داخل الممرات أو في فناء المدرسة:

م	العبرة	مناسبة	غير مناسبة	تحذف	التعديل المقترح
١	يعقد المدير لقاءات ودية غير رسمية مع المعلمين.				
٢	يلتقي المدير صدفة بالمعلم (داخل الممرات أو في الفناء أو في أي مكان داخل المدرسة) ويبلغه رسالة.				
٣	يعطي المدير الفرصة للمعلمين لمناقشته وإبداء وجهة نظرهم في موضوع ما.				
٤	يتيح المدير الفرصة للمعلمين للجلوس بمكتبه أثناء فترة راحتهم .				
٥	يطلب المدير الاجتماع بأحد المعلمين بصفة غير رسمية وبعيدا عن بقية زملائه لمناقشة أمر ما يخصه.				
٦	يشارك المدير زملاءه المعلمين في مناسباتهم الخاصة .				
٧	يحث المدير زملاءه المعلمين على مساعدة المحتاج منهم بمبلغ معين .				

٢- العلاقات المباشرة : ويقصد بها الباحث اللقاءات والنقاشات والاتصالات التي تتم بين المدير والمعلمين وجها لوجه وبطريقة مباشرة :

م	العبرة	مناسبة	غير مناسبة	تحذف	التعديل المقترح
١	يصافح المدير زملائه المعلمين عند اللقاء الصباحي .				
٢	يشعر المدير المعلم المتأخر بتقصيره عند مقابلته .				
٣	يشيد المدير بالمعلم المتميز أمام زملائه .				
٤	يبتسم المدير عندما يخطئ أحد المعلمين في تصرفه ، ثم يصحح الخطأ حالا .				
٥	يستخدم المدير الهاتف مباشرة عند تأخر أحد المعلمين ليطمئن عليه.				
٦	يزور المدير المعلم المريض عندما يأتيه خبر مرضه .				
٧	يستفيد مدير المدرسة من المناسبات العامة السنوية كاليوم الوطني ويوم المعلم لتوثيق العلاقة بينه وبين المعلمين .				

٣- العلاقات غير المباشرة : ويقصد بها الباحث الوسيلة التي يستخدمها المدير لإيصال رسالته إلى المعلمين دون مقابلة المعلمين وجها لوجه :

م	العبرة	مناسبة	غير مناسبة	تحذف	التعديل المقترح
١	يفعل المدير صندوق الشكاوى داخل المدرسة				
٢	يحرص المدير على استخدام المطويات التي يتم توزيعها داخل المدرسة لنقل رسالته إلى المعلمين .				
٣	ينقل المدير رسالته شفها عن طريق بعض العاملين لديه في المدرسة .				
٤	يبلغ المدير المعلمين رسالته باستخدام لوحة الإعلانات في غرفة المعلمين .				
٥	يكلف مدير المدرسة الوكيل أو المرشد الطلابي بتبليغ رسالة إلى المعلمين حول موضوع ما .				
٦	يستخدم المدير جماعة الإذاعة المدرسية لإيصال رسالة إلى المعلمين .				

٤- المشاركة : يقصد بها الباحث ما يقوم به مدير المدرسة من إتاحة الفرصة للمعلمين بإبداء آرائهم حول قضايا لها علاقة بالعمل المدرسي أو لها تأثير عليه :

م	العبرة	مناسبة	غير مناسبة	تحذف	التعديل المقترح
١	يتيح المدير للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم العملية التعليمية .				
٢	يتيح المدير للمعلمين فرصة اختيار يوم الإشراف والمناوبة .				
٣	يسمح المدير لمن لديه قدرة من المعلمين بالمشاركة في بعض الأعمال الإدارية .				
٤	يأخذ المدير بآراء المعلمين حول وضع الحصص في الجدول المدرسي.				
٥	يتيح المدير الفرصة للمعلمين بالمشاركة في اختيار المواد والمراحل التي يريدون تدريسها .				
٦	يهتم المدير بغرفة المعلمين ويشاركهم في تأمين احتياجاتها وتنسيقها.				

القسم الثاني : خطوات اتخاذ القرار :

١- **تحديد المشكلة :** ويقصد بها الباحث التحديد الدقيق لأبعاد ومعالم ومواصفات المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها . مع توفير المعلومات والبيانات والحقائق والإحصاءات من الواقع حول المشكلة ، وعند وجود قصور في هذه المعلومات فإن المدير يستعيز عنها بتقديرات افتراضية علمية :

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحذف	التعديل المقترح
١	يحدد مدير المدرسة المشكلة موضوع البحث تحديداً دقيقاً.				
٢	عندما يحدد المدير المشكلة فإنه يضع في اعتباره ما يحيط به من متغيرات .				
٣	يقوم المدير بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة .				
٤	يحرص المدير على استكمال البيانات والمعلومات حول المشكلة بطريقة نظامية وبتقديرات علمية .				
٥	يعتمد مدير المدرسة على المراجع والكتب العلمية التي تتحدث حول طرق حل المشكلات .				

٢- **الوصف أو التشخيص :** ويقصد بها الباحث استكمال تحديد المشكلة مع التعرف على المعوقات التي تعيق حل المشكلة ودراسة العوامل والمتغيرات المحيطة .

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحذف	التعديل المقترح
١	يستند مدير المدرسة على الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة أو من الإدارة العامة للتعليم حول موضوع المشكلة .				
٢	يستشير المدير زميل له أكثر منه علماً في مجال الإدارة حول هذه المشكلة .				
٣	يستطلع المدير بعض الآراء حول القرار المراد اتخاذه بشكل مبدئي .				
٤	يحرص المدير على إتاحة الفرصة للفئة المستهدفة بالقرار للمشاركة في تحليل الواقع ، إذا سمحت الظروف بذلك .				
٥	يحدد المدير المعوقات الجوهرية التي قد تعيقه عند اتخاذ القرار .				
٦	يعتمد المدير على الحقائق حول تشخيص المشكلة وليس على انطباعاته الشخصية .				

٣- وضع الحلول البديلة والمفاضلة بينها: ويقصد بها الباحث وضع كل الحلول الممكنة للمشكلة ومعرفتها وتدوينها وتحليلها ، و توقع النتائج المترتبة على اختيار البديل من الناحيتين الإيجابية والسلبية وترجيح انسب البدائل واختياره :

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحذف	التعديل المقترح
١	يستطلع المدير الأفكار والمقترحات حول المشكلة المراد حلها .				
٢	يحدد المدير كافة الحلول البديلة لحل المشكلة .				
٣	يدرس المدير كل بديل من البدائل المطروحة دراسة علمية مستوفاة .				
٤	يحدد المدير إيجابيات كل بديل وسلبياته				
٥	يختار المدير البديل الأكثر إيجابية والأقل سلبية ، حلاً للمشكلة .				
٧	يتوقع مدير المدرسة المنافع والمضار الناتجة عن اتخاذ القرار .				
٨	يضع المدير في اعتباره رد الفعل المتوقع من الفئة المستهدفة عند اتخاذ القرار .				

٤- تنفيذ القرار ومتابعته : ويقصد بها الباحث وضع برنامج إجرائي لتنفيذ البديل مع توفير الإمكانيات والوسائل المادية المطلوبة قدر الإمكان ، وتحديد الأفراد المنفذين وإعطاؤهم الصلاحيات اللازمة لذلك ، مع متابعة عملية التنفيذ كما خطط لها :

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحذف	التعديل المقترح
١	يوفر المدير قدر الإمكان وسائل تنفيذ القرار.				
٢	يحدد مدير المدرسة مسؤوليات ومهام كل فرد من أفراد الفئة المستهدفة بالقرار .				
٣	يعطي مدير المدرسة الصلاحية اللازمة لمن يقع عليه عبء تنفيذ القرار لتنفيذه .				
٤	يحدد مدير المدرسة الوقت المناسب لتنفيذ القرار .				
٥	يختار المدير البديل المناسب لحل المشكلة				
٦	يبلغ المدير كل فرد من أفراد الفئة المستهدفة بالقرار المتخذ .				
٧	يتأكد المدير من أن كل فرد من أفراد الفئة المستهدفة قد فهم القرار ووعى ما فيه تماما .				
٨	يتابع المدير عملية تنفيذ القرار خطوة بخطوة.				
٩	يجمع المدير النتائج الحاصلة من اتخاذ القرار للاستفادة منها في اتخاذ قرار جديد.				

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	العمل
١	د. أحمد السيد إسماعيل	أستاذ مشارك بقسم علم النفس بكلية التربية بجامعة أم القرى
٢	أ. د. حبيب الله محمد تركستاني	بروفيسور بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة
٣	أ. سعيد عبد الله الغامدي	مشرف إدارة مدرسية بمركز إشراف جنوب جدة التربوي
٤	د. سلطان سعيد بخاري	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى
٥	أ. صالح علي الحاوي الزهراني	رئيس قسم الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة
٦	د. صالح محمد السيف	أستاذ مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى
٧	د. علي عبد الله الزهراني	أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى
٨	أ. محمد حسن الغامدي	وكيل مدرسة / حبيب بن زيد المتوسطة بالطائف
٩	د. مسعود خضر القرشي	أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى
١٠	أ. معجب جار الله الزهراني	نائب رئيس الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بجدة

* تم ترتيب أسماء السادة المحكمين تبعاً للترتيب الأبجدي .



الرقم: ١٠٠٠
التاريخ: ١٠ / ١٠ / ١٤٢٥
الملاحظات:
قصر: البحر الزبدية

م/ تسهیل مهمه باحث

اسم الباحث : علي عبدالرحمن علي الغامدي
عنوان البحث : الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي - دراسة حالة لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية .
الجهة : أم القرى
مجتمع البحث : مديري ومعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة .
أداة البحث : استبانة

حفظه الله

إلى : مدير مدرسة /

من : مدير التطوير التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد:

[illegible]

أخوكم

محمد حسن بن حامد مصري

الاستبانة بعد

التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
سم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة عن :

"الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي
لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية"

إعداد

علي بن عبد الرحمن القحطاني الغامدي

إشراف

سعادة الدكتور / رمضان بن أحمد عيد الصباغ
أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط
العام الجامعي ١٤٢٥هـ / ١٤٢٦هـ - الفصل الدراسي الثاني

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

الأخ المدير / المعلم الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

بين يديك استبيان يهدف إلى التعرف على " الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمدير المدرسة " .

أرجو منك تعبئة البيانات الأولية الخاصة بك ، ثم قراءة الفقرات التي تتعلق بالمحاور التالية :

١- الوسائل التي يستخدمها المدير في إيصال رسالته إليك .

٢- الخطوات التي يتبعها المدير عندما يفكر في اتخاذ قرار أو يتخذ قرارا بالفعل .

ثم الإجابة عنها بوضع علامة (✓) أمام الحقل الذي يعبر عن وجهة نظرك بصدق وموضوعية ومن خلال ما تلمسه في التعامل مع مديرك ، كما في المثال التالي :

م	العبارة	دائماً ٥	غالباً ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	لا يحدث ١
١	يستخدم المدير الهاتف عند تأخر أحد المعلمين ليطمئن عليه			✓		

وفي الختام لا يسعني إلا أن أقدم لك شكري وتقديري على ما تقدمه من تعاون وعلى منحي جزءاً من وقتك الثمين ، مع تأكيدي لك بأن المعلومات التي سوف تذكرها ستكون سرية وتوظف لأغراض البحث العلمي فقط .

والله يحفظك ويرعاك .

أخوك الباحث

علي بن عبد الرحمن القحطاني الغامدي

أولاً: البيانات الأساسية :

١ - العمل الحالي :

مدير ☐
معلم ☐

٢ - المؤهل العلمي :

أ- ماجستير ☐
ب- بكالوريوس ☐
ج- أقل من بكالوريوس ☐
د- أخرى (تذكر من فضلك)

٣ - عدد سنوات الخدمة في التعليم :

أ- أقل من خمس سنوات ☐
ب- من (٥ إلى ١٠) سنوات ☐
ج- من (١١ إلى ١٥) سنة ☐
د- أكثر من ١٥ سنة ☐

٤ - عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها :

أ- دورة واحدة ☐
ب- دورتان ☐
ج- ثلاث دورات فأكثر ☐
د- لا يوجد ☐

أولاً : الوسائل التي يستخدمها المدير في إيصال رسالته إليك .

إلى أي درجة يمارس مدير المدرسة الأساليب غير الرسمية التالية في اتصاله مع المعلمين:

م	العبارة	دائماً ٥	غالباً ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	لا يحدث ١
أ- الاجتماعات غير الرسمية :						
١	يعقد المدير لقاءات ودية غير رسمية مع المعلمين.					
٢	يلتقي صدفة بالمعلم (داخل المدرسة) ويبلغه رسالة .					
٣	يعطي الفرصة للمعلمين لمناقشته وإبداء وجهة نظرهم في موضوع ما.					
٤	يتيح الفرصة للمعلمين للجلوس بمكتبه أثناء فترة راحتهم .					
٥	يجتمع بأحد المعلمين بصفة غير رسمية لمناقشة أمر ما يخصه.					
٦	يشارك المعلمين في مناسباتهم الخاصة .					
٧	يحث المعلمين على مساعدة المحتاج منهم مادياً .					
ب- العلاقات المباشرة :						
٨	يصافح المعلمين عند اللقاء الصباحي .					
٩	ييدي للمعلم المتأخر تذمره عند مقابله .					
١٠	يشيد بالمعلم المتميز أمام زملائه .					
١١	يتقبل خطأ أحد المعلمين في تصرفه ، ثم يصحح الخطأ حالاً .					
١٢	يستخدم الهاتف مباشرة عند تأخر أحد المعلمين ليطمئن عليه.					
١٣	يزور المعلم المريض عندما يأتيه خبر مرضه .					
١٤	يستفيد من المناسبات العامة السنوية لتوثيق العلاقة بينه وبين المعلمين .					
ج- العلاقات غير المباشرة :						
١٥	يُفعل صندوق الشكاوى داخل المدرسة.					
١٦	يستخدم المطويات التي يتم توزيعها داخل المدرسة لنقل رسالته إلى المعلمين .					
١٧	يرسل رسالة شفوية إلى المعلمين عن طريق بعض العاملين لديه في المدرسة .					
١٨	يبلغ المعلمين رسالته باستخدام لوحة الإعلانات في غرفة المعلمين .					
١٩	يكلف الوكيل أو المرشد الطلابي بتبليغ رسالة إلى المعلمين حول موضوع ما .					
٢٠	يستخدم جماعة الإذاعة المدرسية لإيصال رسالة إلى المعلمين .					
د- المشاركة :						
٢١	يتيح للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية .					
٢٢	يمنح المدير المعلمين فرصة اختيار يوم الإشراف والمناوبة .					
٢٣	يسند بعض الأعمال الإدارية إلى المعلمين المتميزين .					
٢٤	يأخذ بآراء المعلمين حول وضع الحصص في الجدول المدرسي.					
٢٥	يتيح المدير الفرصة للمعلمين بالمشاركة في اختيار المواد والمراحل التي يرغبون في تدريسها .					
٢٦	يهتم بغرفة المعلمين ويشاركهم في تأمين احتياجاتها وتنسيقها.					

ثانيا : الخطوات التي يتبناها المدير عندما يفكر في اتخاذ قرار أو يتخذ قرارا بالفعل إلى أي درجة يتبع مدير المدرسة الخطوات التالية عند اتخاذ قرارا :

م	العبارة	دائما ٥	غالباً ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	لا يحدث ١
أ- تحديد المشكلة :						
٢٧	يضع الأهداف المتوقع تحقيقها بعد حل المشكلة .					
٢٨	يحدد المشكلة موضوع البحث تحديداً دقيقاً .					
٢٩	عندما يحدد المشكلة فإنه يضع في اعتباره ما يحيط بها من متغيرات .					
٣٠	يجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمسألة .					
٣١	يحرص على استكمال البيانات والمعلومات حول المسألة بطريقة علمية .					
ب- الوصف أو التشخيص :						
٣٢	يستند على الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة أو من الإدارة العامة للتعليم حول موضوع المسألة .					
٣٣	يعتمد على الحقائق حول تشخيص المسألة وليس على انطباعاته الشخصية .					
٣٤	يحدد المعوقات الجوهرية التي قد تعيقه عند اتخاذ القرار .					
٣٥	يحرص على إتاحة الفرصة للفئة المستفيدة من القرار بالمشاركة في تحليل الواقع .					
٣٦	يستطلع بعض الآراء حول المسألة المراد حلها .					
٣٧	يستشير بعض العاملين معه في تحليل أبعاد المسألة .					
ج- وضع الحلول البديلة والمفاضلة بينها:						
٣٨	يستطلع الأفكار والمقترحات حول المسألة المراد حلها .					
٣٩	يحدد كافة الحلول البديلة لحل المسألة .					
٤٠	يدرس كل بديل من البدائل المطروحة دراسة علمية مستوفاة .					
٤١	يحدد إيجابيات كل بديل وسلبياته .					
٤٢	يختار البديل الأكثر إيجابية والأقل سلبية ، حلاً للمسألة .					
٤٣	يتوقع المنافع والمضار الناتجة عن اتخاذ القرار .					
٤٤	يضع في اعتباره رد الفعل المتوقع من الفئة المستهدفة عند اتخاذ القرار .					
د- تنفيذ القرار ومتابعته :						
٤٥	يوفر قدر الإمكان وسائل تنفيذ القرار .					
٤٦	يحدد مسؤوليات ومهام كل فرد من أفراد الفئة المستفيدة من القرار .					
٤٧	يعطي الصلاحية اللازمة لمن يقع عليه عبء تنفيذ القرار لتنفيذه .					
٤٨	يبلغ كل فرد من أفراد الفئة المستفيدة من القرار المتخذ .					
٤٩	يتأكد من أن كل فرد من أفراد الفئة المستهدفة قد فهم القرار ووعى ما فيه تماماً .					
٥٠	يتابع عملية تنفيذ القرار خطوة بخطوة .					
٥١	يجمع النتائج الحاصلة من اتخاذ القرار للاستفادة منها في اتخاذ قرار جديد .					