

دور أساليب الاتصال
في تفعيل عملية صنع القرار المدرسي
دراسة تحليلية ورؤية عصرية

إعداد

أ.د/جمال محمد أبو الوفا د/ فاطمة السيد صادق
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

أ/ مريم أمين إبراهيم ظاهر بوصلة

دور أساليب الاتصال في تفعيل عملية صنع القرار المدرسي دراسة تحليلية ورؤية عصرية

إعداد

د. جمال محمد أبو الوفا / د. فاطمة السيد صادق / مريم أمين إبراهيم ظاهر بوصلة
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها / كلية التربية - جامعة بنها

أولاً : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

وتعد عملية صنع القرار من العمليات الأساسية التي يجب أن يتقنها مدير المدرسة الابتدائية كقائد إداري، حيث يجب عليه أن يكون قراره سليماً ومن أجل تحقيق أهداف المدرسة، كما يفضل مشاركة جميع الأطراف المعنية بالمجتمع المدرسي في صناعة القرار ومناقشته قبل صدوره بل والمشاركة أيضاً في اتخاذها من أجل الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة للمشكلات التي تعترض المدرسة.

ولاشك أن عملية صنع القرار ينضوي تحتها تحديد المشكلة وتحليلها، جمع البيانات والمعلومات حولها، تحديد الحلول البديلة، تقييم البدائل، اختيار أفضل البدائل، متابعة القرار وتقييمه، وعلى هذا فإن عملية صنع القرار تعد عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها المختلفة فعندما تمارس إدارة المدرسة وظيفة التخطيط فإنها تحتاج إلى قرار من أجل وضع الخطة ورسم السياسة وإعداد البرامج وتحديد الموارد الملائمة، بالإضافة إلى اختيار أفضل الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها للوصول إلى الغاية المنشودة^(١).

وتعتبر عملية صنع القرار من الأمور المهمة التي تسهم في تحقيق جودة القرار على اعتبار أن العاملين في المدرسة يشاركون في صناعته حيث أن ذلك يسهم في تحفيزهم وشعورهم بالانتماء للمدرسة التي يعملون بها، ناهيك عن تكوين رؤية كاملة عن المدرسة وأهدافها وتنمية مهارات العاملين على بناء صف ثاني يفيد المدرسة مستقبلاً، ومما لا شك فيه أن عملية الاتصال تتطلع بدور هام في عملية صنع القرار حيث أن القرار هو عبارة عن اختيار بديل من البدائل المطروحة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار هذا البديل يعتمد على ما يتوفر للمسئولين بالمدرسة من معلومات وبيانات دقيقة عن المشكلة المراد حلها^(٢).

وتأسيساً على ما سبق فإن تنمية مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت يؤدي دوراً هاماً في تفعيل صناعة القرار المدرسي حيث عن طريقه يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل ومن ثم الوصول إلى القرار السليم، ومدير المدرسة الابتدائية يحتاج إلى مهارة فائقة من أجل الوصول إلى قرارات صائبة بالتعاون مع كافة العاملين ومشاركتهم من خلال عملية الاتصال حيث نتاح لهم فرصة تقديم الآراء والمقترحات حول القضايا المدرسية التي تحتاج إلى حلول علمية^(٢).

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما دور أساليب الاتصال في تفعيل عملية صنع القرار المدرسي؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالدور؟
- ما أهم المحددات العلمية لأساليب الاتصال؟
- ما أهم الأسس النظرية بالقرار المدرسي؟
- ما أهم الإجراءات المقترحة لتنمية دور الاتصال في تفعيل عملية صنع القرار المدرسي؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور أساليب الاتصال في تفعيل عملية صنع القرار المدرسي، وذلك من خلال:

- التعرف على ماهية الدور وأنواعه.
- الكشف عن أهم المحددات العلمية لأساليب الاتصال.
- الوقوف على أهم الأسس النظرية بالقرار المدرسي.
- تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتنمية دور الاتصال في تفعيل عملية صنع القرار المدرسي.

منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين وطرائقهم في النمط والتطور.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

1- مدير المدرسة الابتدائية Primary School Manger :

ونعني به المسئول الأول عن تسيير أمور المدرسة من حيث الناحية الإدارية والناحية التعليمية بالإضافة إلى الناحية الإشرافية والمجتمعية من أجل تحقيق أهدافها.

2- المهارة Skill :

ونعني بها درجة إتقان مدير المدرسة الابتدائية لعمله.

3- الدور Role :

يمكن أن نعرف الدور على أنه الوظيفة أو المركز الإداري في المؤسسة والذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون⁽⁴⁾.

4- الاتصال Connection :

يعرف على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر⁽⁵⁾.

5- صنع القرار Decision Making :

يعني سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في

مواجهته موقف تعقيل (14) : 2019

٦- الأسلوب Style :

ونعني به مجموعة القواعد والضوابط والكيفيات التي يستخدمها قيادات المدرسة الابتدائية بدولة الكويت عند توظيف وسائل الاتصال في مجال صنع القرار المدرسي واتخاذ.

ثانياً : ماهية الدور وأنواعه :

يعرف الدور على أنه نمط من الدوافع والأهداف ولقيم والاتجاهات والسلوك الذي يتوقع العاملين أن يروه العاملون في كل من يشغل وظيفة معينة أو يمثل وضعاً اجتماعياً معينة، والدور يصف السلوك المتوقع من شخص في موقف ما^(٧).

وعلى هذا فإنه يمكن تعريف الدور على أنه مجموعة من البدائل أو الخيارات التي يمكن أن تؤديها إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت حتى تحقق أهدافها المنشودة والتي يأتي في مقدمتها تحقيق الأمن الفكري للطلاب وذلك من خلال التعاون الإيجابي مع كل القائمين على تسيير أمورها عبر استخدام كافة الإمكانيات المتاحة مع مراعاة ظروف المجتمع.

ويمكن تقسيم الدور إلى ثلاث مستويات هي:

- الدور المحدد: أي المرسوم أو الموصوف وهو الموجود في أوضاع القوانين.
- الدور الواقعي أو المنفذ أو الممارس أو الفعلي: وهو الذي يمارس على أرض الواقع.
- الدور المتوقع أو المنتظر أو المثالي: وهو ما يتوقعه الجمهور من صاحب الدور.

ثالثاً : المحددات العلمية لأساليب الاتصال :

يأتي الاتصال في اللغة على أنه اتصل الشيء بمعنى التام ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، ويقال أيضاً اتصل به بخبر بمعنى علمه^(٨).

ويقال أيضاً كان على اتصال به أي على علاقة، أي ارتباط وصلة، ويراد به أيضاً التصاق أو تقارب واشتراك^(٩).

يعد الاتصال بمثابة التعبير عن عملية هادفة أو طبيعة مقصودة يتم من خلالها نقل

المعاني أو المضامين الوظيفية من طرف إلى طرف آخر في وقت محدد وبعبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد^(١٠).

وهناك من يعرف الاتصال على أنه يمثل البعد الوظيفي الداخلي للمؤسسة أي أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي والذي يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة وهناك فريق آخر ينظر إلى الاتصال من خلال البعد الخارجي له فيرى أنه عبارة عن مجموعة الرموز أو الرسائل المكتوبة أو المسموعة أو المرئية التي ترسل من المؤسسة إلى محيطها الخارجي وذلك عن طريق دمج كل الوسائل التي بحوزتها من أجل تسهيل أعمالها الداخلي وتيسير علاقاتها وأنشطتها الخارجية^(١١).

ومن خلال المفاهيم السابقة للاتصال يمكن الخروج بمجموعة من المضامين التربوية يمكن عرضها على النحو التالي:

- الاتصال عملية اجتماعية نفسها يمكن استخدامها في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة.
- تستمر عملية الاتصال عبر الزمن ولا تنتهي إلا بنهاية البشر.
- يعد الاتصال عملية إنسانية حيث أنها تسهم في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين طرفي الاتصال^(١٢).
- يعد الاتصال عملية ديناميكية تتغير للأحداث على أنها متغيرة وبالتالي يتحتم على المؤسسة مواكبتها.
- يعد الاتصال عملية تفاعل بين طرفين سواء كان شخصين أو أكثر فالأول يسمى المرسل والثاني يسمى المستقبل.
- يركز الاتصال على نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر أو بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف معين.
- يساعد الاتصال على تماسك العاملين مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة بالمؤسسة التعليمية.
- يتضمن الاتصال المشاركة والتفاهم بين العاملين حول موضوع معين أو فكرة معينة من أجل تحقيق هدف محدد^(١٣).

- يركز الاتصال على تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق توليد التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.
 - يستخدم الاتصال نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة^(١٤).
 - يركز الاتصال على نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهوم للعاملين بالمؤسسة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل الإيجابي^(١٥).
 - يشير الاتصال إلى تبادل وانتقال الأفكار والمعلومات بين العاملين داخل وحدات المؤسسة على أن يكون ذلك التفاعل في سياق اجتماعي معين من أجل تحقيق أهداف محددة.
- وتأسيساً على ما سبق فإن الاتصال يعد بمثابة وسيلة للتأثير في العاملين بمختلف أجهزة المؤسسة التعليمية على أن يكون محل الاتصال هو المعلومات ووفقاً لنظم المعلومات فإن الاتصال يشير إلى استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات^(١٦)، معنى ذلك أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين العاملين بالمؤسسة التعليمية وذلك من أجل توجيه سلوكهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- ويمكن إبراز أهمية الاتصال للمؤسسة التعليمية على النحو التالي :
- تناول مشكلات المؤسسة وطرق علاجها.
 - إحداث التأثير المطلوب على العاملين في كافة وحدات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
 - تدريب القيادات بالمؤسسة التعليمية من أجل تنمية كفايات العمل لديهم بشكل عام والكفاية الإدارية بشكل خاص.
 - مساعدة إدارة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها.
 - إبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف ومعرفة المشكلات الحالية وسبل التغلب عليها.
 - توحيد الجهود داخل المؤسسة من أجل إحداث التغيير المنشود.
 - تهيئة المناخ المؤسسي لحث العاملين على الإنجاز المتميز^(١٧).
 - يساعد على زيادة إلتناء العاملين للمدرسة.
 - يشجع جود من الطمأنينة والاستقرار في المدرسة أو المؤسسة.
 - يسهم في تأكيد الذات لدى العاملين بالمدرسة.

ونظراً لأهمية الاتصال للمؤسسة التعليمية فإن ذلك يفرض على مدير المدرسة القائم بالاتصال أن يتمتع بالقدرة على تكوين علاقات واتصالات بينه وبين كافة العاملين على أساس مهني وأن يعمل على مساعدة الجميع وإرشادهم ويشجعهم على التنمية المهنية والشخصية والارتقاء بقدراتهم مع شرح آرائه التربوية التي تخدم مصالحهم مصالح المؤسسة مع مساعدة العاملين على التخلص من الاتجاهات السلبية التي يمكن أن تعطل أداؤهم في مجال العمل.

وتتكون عملية الاتصال من عدة عناصر هي : المرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل بالإضافة إلى التغذية الراجعة^(١٨)، ويمكن عرضها على النحو التالي :

- **المرسل The Sender** : وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، معنى ذلك أن المرسل أو المتصل يمثل الفرض الذي يوجه رسالة الاتصال ويتمثل في المدرسة في المدير أو المعلم أو التلميذ أو الموجه التربوي أو العاملين أو غيرهم.
- **الرسالة The Message** : وتمثل الموضوع أو المحتوى أي المعاني والأفكار الذي يريد المرسل أن ينقلها إلى المستقبل ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً، مع الأخذ في الاعتبار أن محتوى الرسالة قد يكون عبارة عن معلومات وحقائق أو مهارات أو ميول أو مشاعر أو عطف إنسانية وفي البيئة المدرسية تكون المشاعر والعواطف والميول شبه خفية إلى حد ما^(١٩).
- **الوسيلة The Medium** : وتعني الطريقة أو القناة التي تنطلق بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- **المستقبل The Future** : ويعني الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة سواء كان السمع أو البصر أو الشم أو الذوق أو اللمس ثم يقوم بتفسير رموز هذه الرسالة ويحاول إدراج معانيها، معنى ذلك أنه الشخص الذي يتلقى محتوى أو رسالة الاتصال فإما أن يقبل الرسالة ويستوعبها ويقوم بتنفيذ متطلباتها أو يرفضها أو يتجاهلها^(٢٠).
- **غرض الاتصال Purpose of Communication** : ويكون على مستويين أحدهما ظاهري مرتبط بعامل أو مهمة إنسانية أو مدرسية أو مستتر خفي مرتبط بظاهرة نفسية أو حاجة خاصة للمرسل سواء كان إدارياً أو معلماً أو غيرهما في البيئة المدرسية أو المحلية.

■ قناة الاتصال **Communication Channel** : وتعرف بالوسيلة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل أو المكاتبات أو المطبوعات أو الخرائط أو الرسوم أو غيرها، ويمكن للمرسل أن يرسل رسالته عبر وسائل وقنوات مختلفة تتم بعضها بعضاً ويمكن أن تكون وسيلة الاتصال مباشرة أو غير مباشرة مثل استخدام الأساليب الإدارية أو التكنولوجية^(٢١).

■ التغذية العكسية/ الاستجابة **Feedback/Response** : وتعني إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلمه لها وتأكده من أنه تم فهمها والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، ولأشك أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف فإذا كانت المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل منها في نفس اللحظة في حين أنه في محادثة أخرى لا تحدث ردود الفعل إلا بعد فترة طويلة مع الأخذ في الاعتبار أن عملية ردود الفعل تبين التغيير الذي حدث في عملية الاتصال سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المؤسسي، معنى ذلك أن التغذية العكسية تتمثل في اعتراف الفرد باستقبال رسالة الاتصال ومن ثم إعطاء انطباعاته وردود فعله الإدراكية أو العاطفية أو الحركية أو السلوكية حول صحة الرسالة أو صلاحياتها أو العكس^(٢٢).

وتقسم عملية الاتصال إلى تكوين الفكرة لدى المرسل ثم تحويل الفكرة إلى رموز ثم نقل الرسالة خلال قناة الاتصال ثم تسلم الرسالة، ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى ثم القيام بعمل أو تصرف ما^(٢٣).

أما عن أهداف الاتصال فيمكن عرضها على النحو التالي :

(أ) أهداف تتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة :

- الإعلام **Media** : ويتم عن طريق النشرات أو الملصقات التي تركز على نقل المعلومات داخل المؤسسة من أجل إعلام العاملين بها بالمستجدات الطارئة وأهم القرارات التي تم اتخاذها.
- الإعداد لتقبل التغيير **Preparing to Accept Change** : حيث أن مدير المدرسة عندما يرغب في التغيير فإنه يلجأ إلى إعلام العاملين عبر إعدادهم لتقبل هذا التغيير وجعلهم يشاركون فيه.

▪ توضيح الآراء **Clarify Opinions** : حيث أن الاتصال يقوم بدور هام في هذا الإطار عبر توضيح المعلومات وتصحيحها وخاصة المنقولة من طرف إلى طرف أو من وحدة إلى وحدة داخل المؤسسة^(٢٤).

(ب) أهداف تتعلق بالبيئة الخارجية للمدرسة :

- بناء إستراتيجية دائمة للمؤسسة : على اعتبار أن الاتصال يقرب بين إدارة المؤسسة وجماعيتها وبالتالي يسهم في التعرف على ميول ورغبات الجمهور وكذلك طلبات أو احتياجات المؤسسة وكيفية التوازن بينهم.
- تحسين صورة المؤسسة : حيث أن الاتصال يؤدي دوراً فاعلاً في إطار حماية المؤسسة من تشويه صورتها والارتقاء بمكانتها في المجتمع الذي تنتمي إليه.
- رد الشائعات **Reply Rumors** : حيث يؤدي الاتصال في هذا الإطار دوراً هاماً يتمثل في رد الاعتبار عن الشائعات الكاذبة التي يراد من وراءها هز المكانة المجتمعية للمدرسة أو تحقيق مطامع شخصية^(٢٥).
- الكينونة المجتمعية **Community Being** : وتعني تعريف المجتمع المحلي بالمؤسسة وخصائصها ووظائفها وكيفية التعامل معها وأهمية أدوارها لمختلف فئات المجتمع.
- تفرد المؤسسة **The Uniqueness of the Institution** : ويعني أن عملية الاتصال عبر وسائلها المختلفة تهتم بإبراز الأعمال المتفردة التي تقوم بها المؤسسة في إطار خدمة المجتمع بمختلف أطيافه.
- التأثير الاجتماعي **Social Influence** : ويعني أن المؤسسة التعليمية تقوم بدور هام في إطار تربية الأجيال المتلاحقة والتجاوب مع مستجدات العصر ومنجزاته سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي وهنا يأتي دور وسائل الاتصال في إبراز ملامح التأثير الممكن الذي تحدثه المؤسسة على شرائح المجتمع المختلفة وخاصة المستفيدين من خدماتها^(٢٦).

- وهناك من يعرض أهداف الاتصال بالمؤسسة الاجتماعية على النحو التالي :
- هدف توجيهي **Guideline Goal** : ويتحقق ذلك الهدف من خلال اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة وتعديل اتجاهات قديمة بالإضافة إلى تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
 - هدف تثقيفي **An Educational Goal** : ويتحقق هذا الهدف من خلال توجه الاتصال نحو توعية المستقبلين بأمر تهمهم من أجل مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع آفاقهم.
 - هدف تعليمي **An Education Goal** : ويتحقق هذا الهدف من خلال توجيه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة^(٢٧).
 - هدف ترفيهي **An Entertaining goal** : ويتحقق هذا الهدف من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى المستقبل.
 - هدف اجتماعي **Social Goal** : ويتحقق هذا الهدف من خلال إتاحة الاتصال الفرصة أمام العاملين لزيادة تفاعلهم مع بعضهم البعض وبالتالي تتنامى العلاقات الاجتماعية بينهم.
 - هدف إداري **Administrative Objective** : ويتحقق هذا الهدف من خلال توجيه وسائل الاتصال نحو تحسين سير العمل بالمدرسة وتوزيع المسؤوليات ودعم التقام بين العاملين وإدارة المؤسسة^(٢٨).

ولقد طرح الفكر الإداري المعاصر مجموعة من وسائل الاتصال التي تساعد المؤسسة على تبادل المعلومات بين العاملين بها وبين وحداتها المختلفة ومن هذه الوسائل ما يلي :

- الأسلوب الشفهي **Verbal Style** : ويتم من خلاله تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة مثل المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات والمجمعات والمؤتمرات، ويعتبر هذا الأسلوب من أقصر الأساليب لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وعادة يستخدم مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت هذا الأسلوب في مجال عمله^(٢٩).
- الأسلوب الكتابي **Written Style** : ويتم من خلاله تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والذكرات والمقترحات والشكاوى وغيرها، ويعتبر هذا الأسلوب من أقصر الأساليب شيوعاً

في غالبية مؤسسات المجتمع، على اعتبار أنه سهل الاحتفاظ به والرجوع إليه عند الحاجة مع سهولة حماية المعلومات من التحريف، ناهيك عن قلة التكلفة^(٣٠).

▪ الأسلوب غير اللفظي **Non Verbal Style** : ويتم من خلاله تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات أو السلوك سواء كان تعبير الوجه أو حركة العين أو حركة اليدين أو طريقة الجلوس بالإضافة إلى لغة الجسم مع الأخذ في الاعتبار أن هذه التلميحات تكون مقصودة في بعض الأحيان وغير مقصودة في أحياناً أخرى ولاشك أن فهم هذا الأسلوب غير اللفظي يختلف باختلاف الثقافات داخل المدرسة بل وداخل المجتمع أيضاً^(٣١).

إما عن أنواع الاتصالات فيمكن تصنيفها إلى : اتصالات رسمية، واتصالات غير رسمية ويمكن عرضهما على النحو التالي :

١- الاتصالات الرسمية **Official Communications** :

وهي تلك الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخل المدرسة أو خارج المدرسة مع مدارس أخرى وينقسم هذا النوع من الاتصالات إلى:

أ) الاتصالات العمودية / الرأسية:

- اتصالات هابطة / نازلة : وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى المؤسسة إلى أسفل أي من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وعاملين وعمال وغيرهم، ويهدف هذا النوع إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات من أعلى إلى أسفل وعادة ما تلجأ هذه الاتصالات إلى المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية^(٣٢).
- اتصالات صاعدة / إلى أعلى : وهي الاتصالات التي تصدر من العاملين في المدرسة إلى مدير المدرسة وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات التي تواجههم في التنفيذ، بالإضافة إلى آراء ومقترحات العاملين ويلزم هذا النوع من الاتصال توافر الثقة بين العاملين ومدير المدرسة، كما أن مثل هذا النوع من الاتصالات يحتاج إلى تبني سياسة الباب المفتوح من قبل مدير المدرسة وعن طريق سماع آراء ومقترحات العاملين^(٣٣).

- **الاتصالات الأفقية Horizontal Communications** : وهي تلك الاتصالات الجانبية التي تتم بين العاملين في المستويات المتقابلة مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو اتصال المعلمين مع بعضهم البعض وينطلق هذا النوع من الاتصال من العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة كما أنه يركز على تسويق العمل، تبادل المعلومات، حل المشاكل، مواجهة الصراعات، دعم أوامر التعاون بين العاملين^(٣٤).
- **الاتصالات المتقابلة/ المحورية Pivot Communications** : وهي تلك الاتصالات التي تتم بين المديرين ومجموعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً مثل اتصال مدير المدرسة بمعلمين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط معين في مدرسة معينة من أجل تبادل المعلومات في إطار الارتقاء بهذا النشاط ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف وحدات المدرسة^(٣٥).

ب) الاتصالات غير الرسمية Informal Communication :

وهي تلك الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها العلاقات الشخصية والعلاقات الاجتماعية ويتم من خلالها تبادل المعلومات أو الآراء أو الشكاوى أثناء الاحتفالات أو اللقاءات الودية، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه كما أنه يعتمد على وسائل الاتصال الشفهية^(٣٦).

ولقد طرح الفكر الإداري المعاصر أنواعاً أخرى للاتصال تتمثل في الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي.

رابعاً : الأسس النظرية لصناعة القرار المدرسي :

يأتي القرار في الفكر الإداري المعاصر على أنه بمثابة إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وذلك بعض الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها^(٣٧)، وهناك من يرى القرار على أنه يمثل لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار^(٣٨)، وثمة محاولة سالفة ترى أن القرار هو بمثابة الاختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية اتخاذ القرار وصنع القرار داخل المؤسسة، والتي يقوم بها المسؤول عن الأنشطة المكونة لوظائف تلك المؤسسة^(٣٩)، وعلى هذا فإن المحاولات السابقة لتعريف القرار ركزت

على الاختيار والبدائل والمعايير كعناصر في عملية صنع القرار واتخاذها، وعلى هذا فإن مسيرة عملية صنع القرار تتمثل في كونها قلب الإدارة وبالتالي فإن اختيار البديل يجب أن يستند على منطقتي سيكولوجية الاختيار الإنساني^(٤٠).

أما عن عناصر القرار فتتمثل في الاختيار، البدائل، الأهداف أو الدوافع.

وتتعدد مداخل صنع القرار إلا أن الفكر الإداري المعاصر حددها في مدخلين هما: المدخل الفطري والمدخل العلمي.

وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في صنع القرار منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي وتتضمن العوامل الداخلية قدرة مدير المؤسسة على التفكير والتصور والطاقة التي يمتلكها والخبرة التي مر بها واتجاهاته بالإضافة إلى خلفيته والقيم التي يتبناها بالإضافة إلى ذلك فإن المواقف التي يتعرض لها مدير المؤسسة تؤثر أيضاً في صناعة القرار، ومركزه الوظيفي، وأدواره وطبيعة هذه الأدوار، وكذلك تأهيله المهني وميوله الاجتماعية كلها تنعكس سلباً أو إيجاباً على صناعة القرار واتخاذها، أما العوامل الخارجية التي تؤثر في القرار فتتمثل في المرؤوسين، حيث أن مدير المؤسسة يعلم أن القرارات التي يتخذها لن تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة من قبل المرؤوسين، بالإضافة إلى الزملاء فكل قرار قد يستتبعه عدد من القرارات الأخرى ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على المؤسسة وعلى وحداتها الأخرى والمدير هو عضو في مجموعة عمل تمثل الهيئة الإدارية فيها وإذا لم يكن القرار مستنداً إلى القيم والمعتقدات والمصالح التي يقبلها الزملاء فإن القرار سيواجه مشاكل متعددة، ناهيك عن الرؤساء فمدير المؤسسة هو جزء من الهيكل الإداري للمؤسسة فهو بهذه المكانة يخضع لرئيس في مركز تنظيمي أعلى منه، وبالتالي فإن اختياراته تخضع للمعايير التي يحددها الرئيس، وتمثل مجموعة القيود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند مواجهة المواقف، كما أن مدير المؤسسة يتأثر في قراراته بالبيئة الخارجية والتي تأتي من المجتمع المحلي والمؤسسات المنظرة ومؤسسات الأعمال وغيرها^(٤١).

ويتوقف اختيار البديل الأفضل على مجموعة من المعايير تتمثل في المخاطرة، الاقتصاد،

التوقيت، الموارد^(٤٢).

خامساً: الإجراءات المقترحة:

- تعزيز قنوات الاتصال النظامية بين مدير المدرسة الابتدائية مع المناطق التعليمية بمختلف إدارتها عند صناعة القرار واتخاذها.
- توجيه مديري المدارس الابتدائية نحو الأضرار المترتبة على استخدام الأساليب التقليدية في صناعة القرار واتخاذها.
- تقليل الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس الابتدائية.
- دعم المناطق التعليمية المختلفة لمديري المدارس الابتدائية في قراراته المدرسية.
- إعطاء مديري المدارس الابتدائية ومساعدتهم المزيد من الدورات التدريبية الخاصة باتخاذ القرارات وفق الأساليب العلمية.
- التخطيط الجيد لتحسين تطبيق الأساليب العلمية في صناعة القرار المدرسي واتخاذها.
- التغلب على تعارض القرارات الصادرة من بعض المناطق التعليمية والصالح العام لبعض المدارس الابتدائية.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المدرسية.
- تشجيع مديري المدارس الابتدائية على تفويض السلطة الممنوحة لهم لقيادة الصف الثاني لضمان صناعة قيادات المستقبل.
- التوسع في الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية بحيث يكون لكل مدرسة ثلاثة من المساعدين أحدهم للجوانب المالية والثاني للجوانب الإدارية والثالث لشؤون التعليم والتلاميذ.
- إلحاق مدير المدارس الابتدائية ومساعديه وكذلك بعض أفراد الجهاز الإداري إلى الدورات التدريبية في مجال التطبيقات الحاسوبية لسرعة إنجاز العمل المدرسي.
- توفير المخصصات المالية لتحديث التقنيات الحديثة والعمل على توفير الأجهزة والبرامج الحاسوبية المدرسية وصيانتها باستمرار.
- توفير الإداري المختص في مجال الحاسوب مع فريق الدعم الفني المباشر للتطبيقات الحاسوبية الخاصة بالعمل الإداري بالمدرسة الابتدائية بمختلف المناطق التعليمية.
- العمل على توفير نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات والبيانات بين العاملين ومدير المدرسة الابتدائية وتوظيفها في صناعة القرار المدرسي واتخاذها.

- الاستفادة من مديري المدارس الابتدائي أرباب الخبرة التي تزيد على ١٠ سنوات في تحديد الآليات التي يمكن من خلالها تطوير أداء القيادات وخاصة في مجال توظيف أساليب تنمية مهارات الاتصال في تفعيل عملية صنع القرار.
- إقامة ورش عمل تطبيقية حول أساليب صناعة القرار واتخاذها في إطار التدريب على البرمجيات الحاسوبية في هذا المجال.
- تدريب مدير المدارس الابتدائية ومساعدتهم على أساليب تنمية مهارات الاتصال مثل الأسلوب الشفهي والأسلوب الكتابي والأسلوب الإلكتروني مع التركيز على المضامين العلمية لكل أسلوب على حده.
- تحديث البنية التحتية للمدارس الابتدائية بمختلف المناطق التعليمية على أن تشمل الأجهزة الإلكترونية والبرامج والشبكات مع ضمان صلاحيتها.
- توريد كل منطقة تعليمية بمجموعة من الخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى خبراء في مجال إدارة برمجيات هذه الأجهزة على أن يعمل الجميع على شكل فريق متكامل.
- مشاركة مختلف العناصر البشرية بالمدرسة الابتدائية من أجل وضع خطة للارتقاء بأساليب الاتصال بهذه المدارس على كافة المستويات.
- استقطاب الكفاءات البشرية المدربة والمتميزة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منهم في تدريب العاملين الجدد.
- رفع مستوى التوعية الثقافية بين العاملين في المدارس الابتدائية وكذلك التلاميذ وأولياء الأمور بأهمية تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري المدرسي.
- توفير أجهزة حماية لضمان سرية وأمن المعلومات الإدارية واحترام خصوصياتها عبر توفير جو من الثقة والطمأنينة بين كافة العاملين بالمدرسة الابتدائية.
- الاهتمام بتوفير المناخ المناسب لمساعدة كافة العناصر البشرية على توظيف أساليب تنمية مهارات الاتصال سواء الشفهي أو الإلكتروني في إطار صناعة القرار المدرسي واتخاذها.
- تدريب قيادات المدرسة الابتدائية على إجراء العمليات الاتصالية اللفظية وغير اللفظية من أجل مساعدتهم على إيجاد اتصال فعال أثناء الاجتماعات المدرسية.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) عائشة جاسم محمد عبيد : مدخل إستراتيجي لتطوير القيادات التربوية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ٢٠٨-٢٠٩.
- (٢) فتحي عبد الرسول محمد : الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- (٣) جودت عزت عطوي : الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، الدار العلمية الدولية، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ٢١-٢٢.
- (٤) يعقوب حسين نشوان : الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ١٠٩-١١٠.
- (٥) صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط٤، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٥، ص ١٣٦.
- (٦) أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٣١.
- (٧) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٤١٥.
- (٨) معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة : دار المشرق، بيروت، ٢٠١١، ص ص ٧٣-٧٤.
- (٩) معجم مجالي : دار المجالي للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٢، ص ص ١٠٢٨-١٠٢٩.
- (١٠) حسين حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٨٦-٨٧.
- (١١) هارفي روبنز : كيف تتحدث وتستمتع بفاعلية، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، ٢٠٠٩، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (١٢) ناصر محمد العديلي : الإدارة والاتصال، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ١٦٤-١٦٥.
- (١٣) سلوى عثمان، هناء جافظ : أبعاد العملية الاتصالي - رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ص ١٠-١١.
- (١٤) محمود المساد : الإدارة الفعالة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٧٨-١٧٩.
- (١٥) جيري جراي : الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف، مركز البحوث للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٤، ص ص ٣١١-٣٣٢.

- (١٦) محمد عمر التنويري : نظريات الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ١٥-١٦.
- (17) R. Sayles Leonard & George Struess : Human Behavior in Organization, Prentic – Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 2016, PP. 92-93.
- (١٨) وولاس ميزلاقي : السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، ٢٠٠٤، ص ص ١١٢-١١٣.
- (١٩) خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢٢٥-٢٢٦.
- (٢٠) حسين حمدي الطنجي : وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٣، ص ص ٢٣٦-٢٣٧.
- (21) Ernest Dale : Reading in Management, Mc-Graw – Hill Book, Company, New York, 2015, PP. 112-113.
- (٢٢) فهد سعود عبد العزيز : الاتصالات الإدارية - ماهيتها - أهميتها - أساليبها، مطابع شركة الصفحات الذهبية، جدة، السعودية، ٢٠١٢، ص ص ١٤٤-١٤٥.
- (٢٣) ناصر العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٢٤) مندي علاقي : الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار تهامة للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠١٧، ص ص ١٦٥-١٦٦.
- (٢٥) إبراهيم حمد القعيد : العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٢٠٥-٢٠٦.
- (٢٦) نواف كنعان : القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٨، ص ص ٢٤٢-٢٤٣.
- (٢٧) حمد عبد الفتاح باغي : مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (٢٨) ميلاد عبد المجيد : المعلومات وشبكات الاتصال الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٠٧-١٠٨.

- (٢٩) فلاح حسن الحسيني : الإدارة الإستراتيجية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٨٣-٨٤.
- (٣٠) علاء عبد الرازق السالمي : شبكات الإدارة الإلكترونية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٣١) على حسن وآخرون : الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٤-٢٠٥.
- (٣٢) على شريف : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (٣٣) نبيل محمد مرسي : التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ص ١١٥-١١٦.
- (٣٤) فضيل دليو : اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (٣٥) كمال نور الله : وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ٢٠٠٩، ص ص ٢٥٦-٢٥٧.
- (٣٦) بورك بريس : إدارة الأعمال التجارية الإلكترونية، ترجمة الشركة اللبنانية العالمية للنشر والتوزيع، لبنان، ٢٠١٦، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.
- (٣٧) سيد الهواري : الإدارة - الأصول والأمس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٣٢٨-٣٢٩.
- (٣٨) عبد السلام بدوي : أصول الإدارة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ٨٧-٨٨.
- (٣٩) على الشراوي : العملية الإدارية - وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (٤٠) محمد سعيد عبد الفتاح : إدارة الأعمال، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (41) F.A. Nigro & L.G. Nigro : Modern Public Administration, 4th ed., Harper & New York, 2017, PP. 117-121.
- (42) G.A. Steiner & J.B. Miner : Management Policy and Strategy, Collier Macmillan Publishers, London, 2007, PP. 86-94.