

جامعة سطيف 02

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

مطبوعة مقياس بعنوان:

# الاتصال الاداري واتخاذ القرارات

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر ادارة وإشراف تربوي

إعداد الدكتورة: جدوالي صيفية

السنة الجامعية: 2014/2013

3..... تمهيد -

### أولاً: الاتصال الإداري

- 1- مفهوم عملية الاتصال.....4
- 2- عناصر عملية الاتصال.....6
- 3- أهمية الاتصال الإداري.....8
- 4- خصائص الاتصال الإداري.....8
- 5- أنواع الاتصالات.....9
- 6- اتجاهات الاتصال المدرسي.....19
- 7- شبكات الاتصال.....21
- 8- شروط الاتصال الفعال.....23
- 9- معوقات الاتصال الفعال.....25
- 10- خطوات يمكن لمدير المدرسة إتباعها من أجل زيادة فعالية عملية الاتصال.....30
- 11- الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند الاتصال.....32

### ثانياً: صناعة القرار واتخاذ

- 1- مفهوم صنع القرار.....34
- 2- الفرق بين اتخاذ/صناعة القرار.....35
- 3- تصنيف القرارات.....39
- 4- أهمية صنع القرار واتخاذ.....41
- 5- خطوات صنع القرار.....42
- 6- الاتجاهات والأساليب الحديثة في صنع القرار واتخاذ.....50
- 7- أهم المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار.....62
- 8- المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة كمتخذ للقرار.....63
- 9- القرار الفعال.....64

65..... خلاصة -

## تمهيد:

يقول تذبوسو- حفيد الكونفو شيسوية "إن هؤلاء الذين يجدون الكمال في أنفسهم هم فقط القادرون على إدراك طبيعتهم، هؤلاء الذين يدركون طبيعتهم هم فقط القادرون على قيادة الآخرين لإدراك وفهم أنفسهم، وهؤلاء الذين يقودون الآخرين لفهم طبيعتهم هم فقط الذين يستطيعون أن يدركوا طبيعة الأشياء".

عند قراءة هذه المقولة تتراءى لنا أنها ذات طابع فلسفي بعيدة عن واقع الحياة، لكن التمعن الدقيق فيها يجرنا إلى الحديث عن العلاقة الجوهرية بين المعرفة، الفهم، وتطوير أنفسنا ومعرفة وفهم وتطوير المرؤوسين، لأن القادة التربويين فقط هم القادرون على الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تساعد في إدراك طبيعتهم مثل: ماذا أريد، كيف أريد، متى أريد... ولكي يدرك هؤلاء القادة طبيعة الأشياء وجب عليهم أن يستثمروا معرفتهم في قيادة الآخرين لفهم طبيعتهم وطبيعة الأشياء، أي يجب أن تتوفر فيهم جملة من المواصفات هي جملة المهارات والسلوكات المكتسبة التي تمكن القائد من التميز في الأداء والوصول بجماعة العمل إلى تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية، وفي هذه المطبوعة سيتم عرض أهم مهارتين لقائد الإدارة التربوية، وهما الاتصال الإداري واتخاذ القرارات.

## أولاً: الاتصال الإداري:

يقوم الاتصال بدور فعال في توجيه وتنظيم وتنسيق جهود العاملين داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة لا يمكنها تحقيق أهدافها إلا بالاتصال الفعال بين مدير المدرسة والعاملين فيها فالإتصال يعتبر لب العملية التعليمية وقلبها النابض.

### 1- مفهوم عملية الاتصال :

-يعرف "وليام سكوت SCOTT " الاتصال الإداري بأنه: " عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار، بحيث تشتمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم" ( أميرة علي محمد ، 2008 :88).

وتعرف جمعية إدارة الأعمال الاتصال بأنه: "أسلوب ينتج عنه تبادل المعنى (ص: 90). وتعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: " تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرضاً واستقبلاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني (ص:90)

ويعرف قاموس "إكسفورد" الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات) ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا، وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويفهمها ويستجيب لها بإيماءات أو بابتسامات مماثلة (ص:91).

أما في مجال التربية، فقد عرف الاتصال بأنه: "نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من المدير إلى المعلم والعكس بأشكاله المختلفة، وبأساليب معينة لتحقيق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة (فتحي عبد الرسول محمد، 2008 :97).

ويعرف "هاني عبد الرحمان " الاتصال بأنه: " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو عن غير قصد على حركات شخص آخر أو آخرين، من خلال

مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية ولهذا فإن الاتصالات المدرسية يمكن أن تعرف بأنها عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية (أميرة علي محمد، 2008: 92)

كما عرف الاتصال بأنه: " عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا ( مدير المدرسة) إلى مستوى التنفيذ (المعلمين، الإداريين والطلاب) والعكس أو من مجموعة المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالطريقة اللفظية أو الشفهية أو الكتابية، وذلك بهدف إحداث تأثير في سلوك أفراد أسرته المدرسية مما يخدم مصلحتها ويخدم أهدافها (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 97).

وعرف "عرفات عبد العزيز سليمان" الاتصال بأنه وسيلة أو أكثر من وسائل نقل أو تبادل المعلومات أو التعليمات أو التوجيهات أو الأفكار بأسلوب كتابي أو شفهي بين فرد وآخر أو مجموعة من الأفراد داخل الهيكل التنظيمي أو المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها بغرض تحقيق أهداف مشتركة وفي ضوء فلسفة معينة سواء على المستوى القيادي والإشرافي أو على المستوى الإجرائي والتنفيذي (ص ص: 98-99).

وبالتالي فإن التعريف الجيد للاتصال يقوم على الاعتبارات التالية: (أميرة علي محمد، 2008:

(94

- لا يوجد اتصال فردي: أي ضرورة توفر طرفين أو أكثر لمزاولة عملية الاتصال
- فهم القصد من الرسالة: أي أن يتم الاتصال في ضوء التشابه في المعنى لدى الطرفين، إذ أن الاتصال المشوه أسوء من عدم وجود الاتصال، حيث أن سوء الفهم للقصد من الرسالة سواء شفهية أو غير شفهية قد يؤدي إلى نتائج عكسية.
- النشاط الحركي: أي وجود ممارسات بين مجموعة من العناصر التي تربطها علاقات داخلية تحت إطار ظاهرة تشير إلى التغيير المستمر والأثر المتبادل.
- توفير قناة الاتصال: بمعنى ضرورة وجود قنوات الاتصال بين الطرفين حتى يتم الاتصال ولا تكفي في ذلك الرغبة.
- استعمال الرموز: والمتمثلة في اللغة سواء كانت شفهية أو غير شفهية أو كليهما.

- **صياغة الرسالة:** تصاغ الرسالة بحسب متطلبات الموقف فإذا كان الموقف يتطلب اتصالات سريعة تقتضي ضرورة الانجاز المبكر، فيمكن استخدام رسالة شفوية، أما إذا كان الاتصال هدفه مراقبة سير العمل أو إجراءات حساسة أو إدارية لها تأثير على العمل ولا تتعلق بمسؤوليات الأفراد، فيلزم هنا استخدام رسالة مكتوبة في أحيان كثيرة تكون موثقة كما قد تكون الرسالة صوتية كالتعليمات والبيانات التي تذاع على الطلاب مثلا.
- **بيانات الرسالة:** بمعنى مضمون الرسالة وكل ما تحتويه من جزئيات قد تكون أحيانا استفسارية كالأسئلة والإيضاحات وقد تكون إنشائية كما قد تكون هذه البيانات على شكل جداول إحصائية رقمية مثل كشوف المرتبات أو إحصاء غيابات العاملين خلال فترة زمنية معينة
- **الرد على الرسالة:** بمعنى قيام المرسل إليه بالرد على رسالة المرسل سواء شفويا أو غير شفويا أو كليهما أو استخدام سلوكا معينا وقد يعبر السكوت عن الرد أو الإجابة.
- **العنصر الإنساني:** بمعنى إدراك أهمية المؤثرات على النفس البشرية من خلال مزاولة الاتصال.

وبالتالي يمكن تعريف الاتصال المدرسي بأنه عملية ديناميكية تهدف إلى نقل المعلومات والتعليمات والحقائق التربوية والتعليمية بين عناصر العملية التعليمية من إداريين ومعلمين، باستخدام لغة مفهومة لدى طرفي العملية من أجل تحقيق أهداف تربوية وإدارية.

## 2- عناصر عملية الاتصال:

تتمثل عناصر الاتصال المدرسي في:

- أ- **التفكير:** ويمثل التفكير أولى عناصر الاتصال حيث يشير إلى توليد وتشكيل الأفكار والنوايا التي يرغب المرسل في نقلها، والتي ستمثل محتويات الرسالة فيما بعد، وفي المدرسة يكون مصدر عملية التفكير الأعضاء العاملين في التنظيم أنفسهم (أميرة علي محمد، 2008 : 113)
- ب- **التحويل:** وهي عبارة عن تحويل الأفكار والنوايا التي يراد الاتصال بشأنها إلى بعض أشكال الاتصال عبر المعلومة، وبالتالي فالتحويل مرتبط ارتباطا وثيقا بالتفكير، حيث يصعب

التفريق بين ما يفكر فيه الإنسان وما بلوره نتيجة هذا التفكير في شيء يمكن نقله بين المرسل والمرسل إليه (ص:114)

ج- قناة أو وسيلة الاتصال: (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 102) هناك العديد من وسائل الاتصال ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الاتصال والغاية منه وعموما تتمثل أنواع وسائل الاتصال في: (أميرة علي محمد، 2008: 115)

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه)  
-الاتصال بواسطة الهاتف.

-الاتصال غير الرسمي (خارج نطاق الأداء التعليمي).

-الاتصال من خلال الاجتماعات التي تعقدتها بعض الجماعات في المدرسة.

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

-تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص .

د- المرسل (المصدر): وهو الشخص أو الجهة المبادرة بالاتصال بإرسال قدر معين من المعلومات إلى شخص أو جهة أخرى وتتوقف فاعلية عملية الاتصال على مدى مصداقية المصدر والثقة والتقدير والقدرة على التأثير، هذا لأن المرسل عندما يقوم بتوجيه رسالة إلى الجهة الأخرى لابد أن يلقي اتصاله استجابة بعد فهم المرسل إليه محتوى الرسالة جيدا وأن يقبلها بعد ذلك وتحدث الأثر أو الاستجابة المرغوبة (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 103)

هـ- الرسالة: هي الفحوى الذي يعبر عن المطلوب فعله من المرسل إليه بعد تلقي الرسالة، وبالتالي قد تكون الرسالة عبارة عن معلومات إحصائية أو اقتراحا أو أمرا أو رأيا أو تعبيراً عن إحساس أو شكوى أو تعليق، ومن المستحسن أن تتضمن الرسالة القصد منها وهذا باستعمال عبارات توضح للمستقبل المطلوب منه " للتنفيذ ، للعلم " وتمثل مضمون أو موضوع الاتصال كما يمكن التعبير عنها بأنها الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات تم صياغتها بلغة يمكن فهمها، وتتضمن الرسالة عدة نقاط من أهمها: (ص:101)

و- المرسل إليه: سواء كان شخصا أو جهة معينة تقوم باستقبال الرسالة، ولا بد أن يمتلك المستقبل مهارات الإصغاء والتفكير السليم حتى يفهم الرسالة بالشكل الذي أراده المرسل،

بالإضافة إلى أن هناك بعض العوامل المؤثرة في المستقبل منها: انتباهه، تركيزه أثناء تلقيه الرسالة، مهارات الفهم والتفسير، والاستعداد المسبق للتعاون وتنفيذ الأوامر(ص:101)  
ز- استرجاع المعلومات: وتمثل جزءا هاما من عملية الضبط الذاتي سواء على مستوى السلوك الإنساني أو السلوك التنظيمي، حيث أن مرسل الرسالة ينتظر رد فعل إيجابي من طرف المرسل إليه، وتهدف عملية استرجاع المعلومات بواسطة وسائل معينة إلى ضرورة معرفة المرسل لطبيعة الاستجابة اتجاه رسالته من قبل المرسل إليه (أميرة علي محمد، 2008: 116).

### 3- أهمية الاتصال الإداري:

يعتبر الاتصال الإداري الفعال مفتاح نجاح أي مؤسسة أو منظمة، ففي ظل عدم وجود نظام فعال للاتصال لا يستطيع العاملون في المؤسسات معرفة ماذا يعمل زملاؤهم في أعمالهم، ولا تستطيع الإدارة تلقي أية معلومات وإعطاء أية تعليمات، كما أن غياب عملية الاتصال يجعل عملية التنسيق غير ممكنة مما يهدد حياة المؤسسة، كما أن التعاون بين العاملين يصبح صعبا (القريوبي محمد، 2004، ص312).

والاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال التربية، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الإداري الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما يتعرف القائد على حاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته (عامر سعيد، 1986، ص18).

### 4- خصائص الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص من أهمها مايلي:

أ - أن الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين، سواء كانا شخصين أم شخص ومجموعة من الأفراد، والهدف من التفاعل هو تحقيق فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، كما يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل (فهيم محمد وبدوي هناء ، 1991، ص ص 6-



ب - أن الاتصال الإداري عملية نفسية اجتماعية يستخدمها القادة في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين، وتنسيق الروابط بين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الانسانية داخل المؤسسة.

ج - يتميز الاتصال الإداري أيضا بكونه عملية مستمرة، فهي تصاحب المؤسسة منذ تأسيسها وتزود المسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة عبر مراحل تطورها (السلمي علي، 1997، ص ص 40-41).

## 5- أنواع الاتصالات:

يتم تقسيم الاتصالات التي تتم داخل الإدارة إلى نوعين:

أ - **الاتصالات الرسمية:** وهي الاتصالات التي تتم وفق اللوائح والقنوات التي تحددها البنى التنظيمية للمؤسسة التعليمية مما يستوجب عليه ضرورة أن تكون كل القوانين والمسارات وقنوات الاتصال مفهومة لدى جميع العاملين في تلك المؤسسة بالإضافة إلى توفير المناخ الملائم حتى يكون الاتصال فعالا (ص: 116).

وتعتبر المدرسة التقليدية في الإدارة أن الاتصال الرسمي هو النوع الوحيد الذي يجب الاعتراف به حيث حظي باهتمام شديد من قبل أنصار هذه المدرسة لأنه في وجهة نظرهم هو الوحيد الذي يحقق أهداف المؤسسة باعتباره يتضمن التعليمات والأوامر التي يصدرها المديرون إلى العاملين لإنجاز عملهم وتحقيق أهداف المؤسسة (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 115). أما وسيلة الاتصال في هذا النوع فهي النشرات والتعليمات والخطابات والقرارات أو الاقتراحات الصادرة من الجهات المختصة أو المسؤولة وبالتالي فإن الاتصال الرسمي يحدد ما يلي:

- المستويات الإدارية داخل المؤسسة وكذلك تدرجها (ص: 115).

- مقدار السلطات والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى.

- الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال واستقبال المعلومات.

- نوعية المعلومات التي يتم تداولها في نطاق كل مستوى.

كما يتميز الاتصال الرسمي بأنه معتمد في جميع المؤسسات وكذا يتم عن طريق الرقابة على الاتصالات بين أفراد المؤسسة وتسجيلها، إلا أنه من جهة أخرى يتميز بالجمود

وعدم المرونة وبطئه في إرسال واستقبال المعلومات وهذا بسبب عدم جواز تخطي المرؤوس لرئيسه المباشر سواء في إرسال المعلومات أو استقبالها مما يتسبب في انخفاض الدافعية لدى الفرد لعدم توفر الحرية الكافية لاتخاذ القرارات، واحتمال تشويه المعلومات بسبب تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها بالإضافة إلى الإجراءات الروتينية التي تصاحب هذا النوع من الاتصال وتزيد من الأخير لضرورة تسجيل الرسالة واستلام الرد كتابة.

ويمكن تقسيم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة اتجاهات أساسية:

### • الاتصالات الهابطة :

يتم هذا النوع من الاتصال من أعلى إلى أسفل أي من المستويات العليا في الإدارة إلى المستويات الدنيا وبالتالي فهي اتصالات ذات اتجاه واحد في شكل أوامر وتوجيهات وتعليمات، فمثلا في المدرسة تكون الاتصالات الهابطة من المدير إلى المعلمين والطلاب، وهذا النوع من الاتصال يستخدم كثيرا في المنظمات من جانب الإدارة العليا في إرسال كافة المعلومات المتعلقة بالسياسات والأهداف والتغيرات التي يمكن أن تطرأ على التنظيم إلى باقي المستويات الإدارية الأخرى.

ويتكون الاتصال الهابط من العناصر الآتية: (فتحي عبد الرسول محمد ، 2008: 119)

- البساطة والوضوح في الصياغة وذلك باستخدام الجمل القصيرة والابتعاد عن الجمل الاعترافية والصياغات المتتابعة والعبارات المبهمة والأفعال المبنيّة للمجهول.
- وضع النقط على الحروف بالنسبة لكل تفصيلات الحالة فيما يتعلق بمن؟ وكيف؟ ولماذا؟
- تنظم المعلومات وترتب في صورة تمكن القارئ من تتبع الحالة بوضوح ويتعرف على أبعادها وتساعده على تقبل النتائج المستخلصة والإجراءات المقترحة اتخاذها.
- يجب تجنب العبارات الشخصية أو إصدار الحكم في مسألة جدلية ما لم يكن هذا الحكم مستندا إلى أساس قوي، ويجب أن يكون التحليل مستندا في أساسه على حقائق موضوعية.
- يجب أن تتضمن دراسة الحالة تحليل النتائج المحتملة للإجراءات المطلوبة اتخاذها ، وما قد تتطلبه من مال أو جهد أو إمكانيات عملية.

ويتكون الاتصال الهابط من العناصر الآتية : (ص: 119)

- تعليمات الوظيفة: هذه التعليمات في العادة تكون من الأعلى إلى الأسفل حيث يحدد الرؤساء للمرؤوسين أبعاد الوظيفة أي مختلف الإجراءات والواجبات وتوقعات المرؤوسين والعاملين لمختلف الأعمال وكيفية القيام بها.

- التبرير: بمعنى تقديم التبريرات الكافية لمختلف الأنشطة التي يقوم بها العاملون في المؤسسة، ومدى ارتباطها ببعضها البعض، ولهذه الخطوة دور كبير في إحساس الفرد بأهميته وتحقيق التفاعل الذاتي والتكامل الاجتماعي بما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة ويساعد في اندماج العاملين داخل جماعتهم.

- الأيديولوجية: تعتبر الأيديولوجية أو الفلسفة أو المذهب امتداد لفكرة التبرير أو الاتصال القائم على الإقناع كفلسفة موحدة من جهة ومن جهة أخرى فالاتصال الأيديولوجي يحث على تبرير أهداف المؤسسة، ويفسر التصرفات التي تساعد على رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

- المعلومات: للمعلومات أهمية كبيرة في حياة العاملين حيث تجعلهم على علم بمختلف سياسات واستراتيجيات المؤسسة وكذا مزايا واحتمالات النمو، وتوعية العامل بحقوقه وواجباته، حيث يعتبر "دليل العامل" مثال حي على الاتصال بالمعلومات.

#### • الاتصالات الصاعدة:

وتسمى الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى أي انتقال المعلومات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى أو بعبارة أخرى الاتصال هنا يكون من الطلاب والمعلمين إلى مدير الإدارة أو الموجه وهو عكس الاتصال الهابط ويدل على وجود الديمقراطية في المؤسسة، وتتضمن عملية التصعيد إرسال كافة المعلومات ( بيانات، أفكار، مقترحات... ) المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل إلى المستويات العليا في شكل تقارير وأبحاث ومذكرات...، ولهذا النوع من الاتصالات جملة من الإيجابيات منها:

- أنه يدل على أن العمال قد استوعبوا تلك المعلومات.
- بالإضافة إلى ذلك أن الاتصال يعني أن المرؤوسين استجابوا لتلك الأفكار وتحرك سلوكهم في الاتجاه المحدد والمرغوب فيه.

أما الهدف من الاتصال الصاعد فهو تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير مصدر للمعلومات، كما تستطيع الإدارة من خلاله معرفة مدى شعور العاملين بالرضا قبل وأثناء وبعد تنفيذ العمل.

وهذا البعد لم يتلقى الاهتمام الكبير إلا حديثا حيث ساد الاعتقاد ولفترة طويلة أن الجهة الوحيدة التي تستطيع إصدار التعليمات هي الإدارة، وهناك الكثير من الدلائل على أهمية الاتصالات الصاعدة في المؤسسات التي تدار بفعالية.

وحتى تنجح الاتصالات الصاعدة وتحقيق الهدف منها ينبغي توفير الشروط التالية: ( أميرة علي محمد ، 2008 : 119)

- أ- إقناع الإدارة بأهمية تلك الاتصالات.
  - ب- إعطاء الفرصة للعاملين لتصعيد المعلومات المناسبة.
  - ت- تقييم هذه المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة في شأنها.
- وفي حالة عدم توفر هذه الشروط يفقد العاملون الدافع على تصعيد المعلومات اللازمة، مما ينعكس سلبا على العمل.

أما بالنسبة للمعلومات التي تتعلق بالاتصال الصاعد فتتمثل في : ( فتحي عبد الرسول محمد ، 2008 : 121)

- تحديد الوظيفة والإدارة والمشكلات.
  - الممارسات التنظيمية والسياسات.
  - مشكلات الزملاء من العاملين.
  - المهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.
- كل هذه المعلومات تنتقل إما بطريقة مباشرة من العاملين إلى المدير وإما من خلال الوسائل التالية.

-رفع الشكاوى: حيث يسمح القانون للعاملين أن يرفعوا شكاوهم إلى المستوى الذي يلي رئيسهم المباشر وهذا ما يحمي العاملين من تعسف المدير المباشر.

-سياسة الباب المفتوح: وهذا يحدث بالأخص عندما يفتح المدير الباب أمام بعض العاملين لمعالجة المشكلات الطارئة.

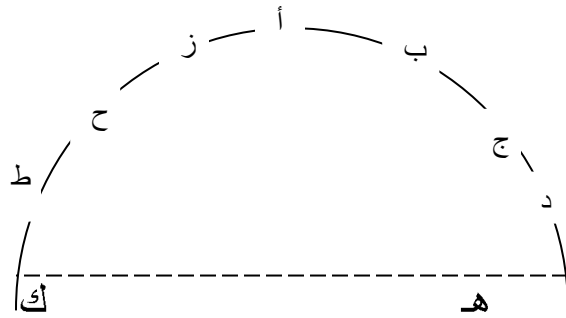
-أساليب المشاركة التي تتراوح بين مشاركة غير رسمية للأعضاء إلى برامج مشاركات رسمية مثل اللجان، اللقاءات المتكررة الرسمية وغير الرسمية وهذا تبعا لتوجيهات الإدارة العليا.

مكتب الشكاوى: هذا الأسلوب مفيد جدا في الحصول على المعلومات عن المستويات الدنيا.

#### • الاتصال الأفقي:

ويقصد به انسياب المعلومات، أي انتقالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والعاملين الذين ينتمون إلى المستوى الإداري بالتنظيم نفسه من أجل إحداث التنسيق المطلوب وبفعالية أكبر كما أن لهذا الاتصال دور كبير في انتشار المعلومات والأفكار بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة أو متعاونة في التنظيم في أقل وقت وبأقل جهد وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

#### شكل رقم ( 04 ): يبين الاتصال الأفقي



المصدر: أميرة علي محمد، 2008: 120

في هذا الشكل يعتبر (أ) الرئيس المباشر لكل من (ب) و(ز) و(ب) رئيسا على (ج) و(ز) رئيسا على (ح) وهكذا...

ومن الملاحظ أن الاتصال بين (ه) و(ك) يأخذ وقتا طويلا إذا ما تم صعودا من (ه) إلى (أ) ومنه إلى (ك) ولهذا اقترح " فايول " أن يكون هناك اتصال مباشر أفقي بين (ه) و(ك) في شكل خط منقطع دون أن يؤدي ذلك إلى إضعاف سلسلة الأوامر وهذا ما يستدعي بالضرورة وجود اتصال مباشر أيضا بين الرؤساء المباشرين لكل من (ه) و (ك)

وكذا (د) و(ط) وهكذا مما يساعد كثيرا على تنمية روح تحمل المسؤولية والقدرة على التصرف السليم في مختلف المواقف ولدى جميع العاملين بالتنظيم ، كما يساعدهم على الاندماج داخل مجموعة مترابطة مهنيا واجتماعيا وانفعاليا.

ويعد الاتصال الأفقي ذا أهمية يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وذلك في المجالات التالية ( فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 124-125).

-القيام ببعض المهام والمسؤوليات غير المحددة والتي تحتاج إلى جهود مجموعة من الأفراد أو فريق كامل للقيام بها، مما يوفر الدعم الاجتماعي والعاطفي لكل فرد في المجموعة.

-يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة حيث تنتقل المعلومات بين العاملين في مستوى إداري واحد دون الاهتمام بالمستويات الإدارية الأخرى.

-يعد الاتصال الأفقي نوعا من الرقابة الحقيقية على قدرة القيادة العليا في المؤسسة.

-يعد الاتصال الأفقي بمثابة تشجيع لمبدأ المشاركة حيث يفتح المجال لمشاركة المرؤوسين في رسم السياسة واتخاذ القرارات والتعبير الحر عن آرائهم والتعاون معا لحل المشكلات التي تعترضهم داخل المؤسسة من خلال الاتصال الأفقي.

-تزداد أهمية الاتصال الأفقي في مستوى الإدارة العليا ، حيث أن القرارات تكون قابلة للتنفيذ عن طريق التنسيق مع كل العوامل التي ستؤثر على اتخاذ القرار.

-للاتصال الأفقي دور كبير في إدماج العاملين في مجموعات مترابطة مهنيا واجتماعيا وتنمية روح المسؤولية لديهم.

#### ب - الاتصالات غير الرسمية:

هذه الاتصالات تحدث بأسلوب غير رسمي وخارجة عن المسارات الرسمية

للاتصالات وهناك نوعان من الاتصالات غير الرسمية ( أميرة علي محمد، 2008: 121)

-اتصالات غير رسمية تتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية وهذا ما تشجعه المؤسسة وتفتح السبل أمامه.

-اتصالات غير رسمية تتعارض أهدافها مع أهداف الاتصالات الرسمية وهي في العادة قليلة جدا.

وتتم الاتصالات غير الرسمية على أساس من العلاقات الاجتماعية والإنسانية وتظهر في شكل أحاديث بين الزملاء عن المشاكل الخاصة أو آمالهم والأحوال العامة التي تستحوذ على تفكيرهم بالإضافة إلى مختلف الشكاوي والانشغالات التي تصل من المرؤوسين إلى الرئيس الأعلى متخطية بذلك الرؤساء المباشرين، فهذا الاتصال يعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد والجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم.

وتكمن أهمية الاتصال غير الرسمي في أنه مدعم للاتصال الرسمي إذا ما أحسن استخدامه من قبل الرئيس الإداري واتفقت أهدافه مع أهداف الاتصالات الرسمية لأنه يقوم بتوضيح المعلومات والأفكار التي يقوم نظام الاتصالات الرسمية بإرسالها واستقبالها كما أنه يقوي العلاقات ويدعم المشاركة الوجدانية والعلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 117)

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يلي: (أميرة محمد علي، 2008: 122):

- ما يدور بين الزملاء من أحاديث وتطلعات وتمنيات عن الأحوال التي تستحوذ على تفكيرهم.  
- الشكاوى والتظلمات التي تصل من المدرسين إلى مديري المناطق أو الإدارة العليا متخطية بذلك الرؤساء المباشرين أو مدراء المؤسسات.

- المناقشات بين المستويات الإدارية التعليمية العليا بما فيما من معلومات وحقائق.

وينقسم الاتصال طبقا للاتصالات الشخصية إلى:

#### ● الاتصال المكتوب:

ويعني انتقال المعلومات من المرسل إلى المستقبل في شكل مكتوب أي من المدراء إلى المعلمين والعمال والتلاميذ أو العكس ويعتبر هذا النوع من أهم أنواع الاتصالات وله حقوق قانونية ويمكن قراءته من قبل جميع العاملين والإداريين عن طريق توزيعها بشكل شخصي كما يمكن قراءتها عدة مرات لفهمها، كما تعتبر كمستندات قانونية في حالة وقوع أمر متنازع عليه وارد في الرسالة المكتوبة، كما أن في هذا النوع من الاتصال يتم انتقاء الكلمات المناسبة، ومراجعتها مع المتخصصين حتى تكون واضحة لجميع العاملين بالمؤسسة، كما أن هذا النوع من الاتصال يستغرق وقتا قصيرا ويصل إلى عدد كبير من الأفراد مقارنة بالاتصال الشخصي.

ومن أهم الأساليب والأشكال التي تستخدم في الاتصال الشخصي ما يلي (فتحي عبد الرسول محمد ،  
2008 :126)

- التعليمات والأوامر المكتوبة.
  - لوحة الإعلانات والنشرات المختلفة.
  - المجالات والدوريات التي تصدرها المؤسسة.
  - الرسائل الخاصة.
  - بيانات وإحصاءات خاصة بالعاملين أو الطلاب أو التلاميذ.
  - التقارير الدورية والسنوية لجميع العاملين.
  - مطبوعات النقابة المهنية.
  - نظام الاقتراحات والشكاوى.
  - كما يمكن استخدام وسائل تصويرية في هذا النوع من الاتصال كالمصقات، الكاريكاتير، الصور، البيانات، الخرائط التوضيحية والأفلام التصويرية.
- على الرغم من الإيجابيات الكثيرة للاتصال المكتوب إلا أنه يعاب عليه في نقاط عدة منها: ( فتحي عبد الرسول محمد، 2008 :127)

- أنه يستغرق وقتا طويلا في الإعداد والتحضير قياسا على الاتصال الشفهي.
  - لا تتولد عليه معلومات مرتدة أو تبادل المعلومات مع الأطراف المعنية مما يحد من فاعليته.
  - تراكم الأوراق المحفوظة.
  - عدم توفير الفرص الكافية لطرح أمثلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
  - احتمال عدم قراءة الرسالة من قبل المعنيين بالأمر سواء بسبب ضياع الرسالة قبل وصولها أو بسبب عدم قراءتها وإهمالهم لها.
- **الاتصال الشفهي:**

ويتم من خلال اللقاءات المباشرة بين المرسل (المدير) والمستقبل (المعلمين والطلاب...) وهو المسيطر على عملية الاتصال في المؤسسة التربوية لاعتبارين أساسيين هما أنه يمكن من



الحصول على معلومات مرتدة فورية في شكل أسئلة أو استفسارات وإيماءات ...، كما أنه لا يتطلب بذل جهد ملموس في عملية الإعداد والتحضير، ولهذا فهو يعد أفضل الطرق لإرسال المعلومات لمجموعة من الاعتبارات من أهمها أنه طريقة رسمية في الاتصال هدفه إشعار الفرد بأهميته الذاتية، كما يساعد المرسل ليس فقط في إرسال المعلومات بل أيضا التأكد من استيعاب المستقبل لمضمونها وقبوله لها بالإضافة إلى ذلك فهو يتميز بسرعه مقارنة بأنواع الاتصال الأخرى والاتصال الشفوي يتميز بمجموعة من المزايا من أهمها (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 128)

- سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين ( جميع المعلمين والتلاميذ) مما ينتج عنه سرعة فهم الرسالة والاستجابة لها.
  - يشجع الاتصال الشفوي الأفراد المستقبلين على الاستفسار على بعض النقاط الغامضة المذكورة في اللقاء.
  - لأن الاتصال الشفوي يتم وجها لوجه فإن تأثيره يكون قويا مقارنة بالاتصال المكتوب.
  - إن اللقاء بين مدير المدرسة والعاملين والتلاميذ يعطيهم شعورا بأهميتهم وأهمية مضمون الرسالة.
- ويتم الاتصال الشفوي عن طريق مجموعة من الوسائل منها المقابلات الشخصية الاجتماعات، المؤتمرات، اللجان الشرائط الصوتية، مكبرات الصوت ووسائل الإذاعة الصوتية ... وغيرها.

#### • الاتصال الإيحائي:

ويقصد به القيام ببعض الحركات الاتصالية عن طريق بعض أجزاء الجسم في شكل إيحائي حركي (فتحي عبد الرسول محمد ، 2008: 129) والاتصال الإيحائي يعد وسطا بين الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي وهذا النوع من الاتصال قد يدعم أو يكذب الاتصال الشفوي، لأن المستقبل في كثير من الأحيان يعتمد في تصديق أو تكذيب المرسل على الحركات والإشارات المختلفة أكثر من الكلام، ولهذا انتشر استخدامه في كثير من المجالات حتى على مستوى الفرد ذاته، ومن بين وسائله تعبيرات الوجه مثل الإنصات الذي يدل على فهم الرسالة ونظرات

العين التي تدل على الحالة المزاجية ووضوح وفهم المعنى ومدى اهتمام كل من المرسل والمستقبل بالموضوع.

ولغة الإيماءات والإشارات صعبة جدا ويتم اكتسابها من خلال الخبرة وفيما يلي بعض حركات الجسم ودلالاتها الاتصالية:

### جدول يوضح بعض حركات الجسم ودلالاتها الاتصالية:

المعنى أو الدلالة	نوع الحركة
- الصداقة، الإخلاص، الأمان	- تحديق العين
- البرودة، اللامبالاة، العصبية	- تجنب تلاقي العين
- عدم الموافقة /عدم الثقة	- الإيماء بالرأس يمينا ويسارا
- الموافقة أو التصديق	- الإيماء بالرأس أماما
- الغضب أو العدوانية	- تحريك الساعد بعصبية
- الطمأنينة أو التشجيع	- الرتب على الكتف
- الملل أو الضجر	- التثاؤب
- العصبية أو الغضب	- قضم الشفاه
- المفاجأة أو عدم التصديق	- رفع الحاجب
- الاهتمام أو العناية	- الانحناء للأمام
- الشغف والعصبية	- الجلوس على حافة الكرسي
- القلق، السأم، التركيز	- التغيير في الجلسة
- الموافقة، الرضا	- الابتسامة

المصدر: فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 130

### • الاتصال الإلكتروني:

يستخدم هذا النوع من الاتصال لاعتبارات زمنية ومكانية سواء من ناحية بعد المسافة بين المرسل والمرسل إليه أو في حالة وجود معوقات زمنية تؤثر على السرعة في الرد، ومن وسائله الحاسوب الإلكتروني بأنواعه الثلاثة، صغير وكبير وشخصي، ونظم الإرسال الإلكترونية والهاتف، وهذا النوع من الاتصال يمكن أن نطلق عليه أيضا الاتصال عن بعد.

وبما أن التطور التكنولوجي يختصر الوقت فإن الحاسب الآلي يختصر الوقت في المؤسسة التعليمية ويحقق التفاعل المستمر بين العاملين في الإدارة.

على الرغم مما سبق فالاتصال الإلكتروني لديه بعض السلبيات التي تواجهه، حيث أن الإداريين الذين مارسوا أعمالهم في إدارات تقليدية أصبح من الصعب عليهم تأدية نفس الأعمال في الإدارات الحديثة وبالتالي صعوبة الترقى والتدرج الطبيعي في مسارهم المهني كما أنهم لم يعودوا قادرين على استيعاب ما يدور داخل المؤسسة وحماية مصالحهم الخاصة بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال الإلكتروني غير قادر على خلق علاقات عمل قوية بين العاملين في الإدارة تستند إلى الدعم الإيجابي والثقة المتبادلة (فتحي عبد الرسول محمد ، 2008: 131).

#### **6- اتجاهات الاتصال المدرسي:**

تتعدد اتجاهات الاتصال المدرسي على المستويات التالية (أميرة علي محمد، 2008:

144-146)

#### **أ- على مستوى المجتمع:**

تقتضي خاصية النظم المفتوحة تداخل وتبادل الحدود بما تحويه من مدخلات ومخرجات في إطار عملية التفاعل بين التنظيم المدرسي والبيئة الخارجية، حيث تحدد العلاقات والمعلومات المتدفقة بينها هوية التنظيم ودرجة الاتفاق بين قدراته ومتطلباته، إضافة إلى ذلك فإن تحديد مسار أهداف التنظيم أو تعديلها متوقف على نوعية المعلومات التي يتلقاها أو ما يعرف بالتغذية الراجعة.

#### **ب- على مستوى التنظيم:**

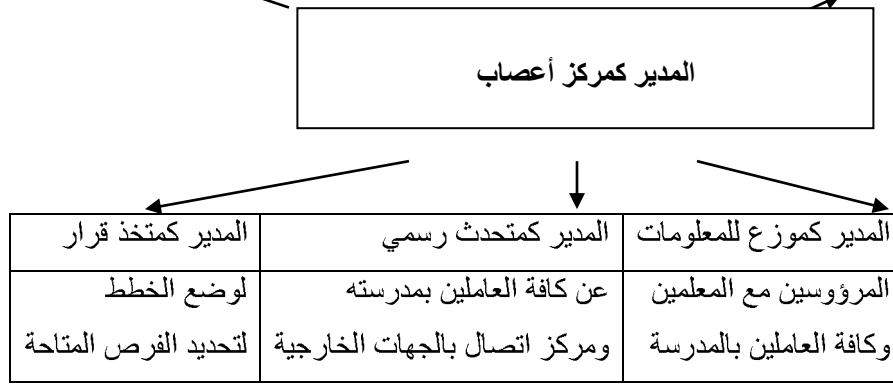
لتسهيل تدفق المعلومات في جميع الوحدات والمستويات التنظيمية داخل المدرسة وجب تشكيل شبكة من الاتصالات تربط بين جميع المستويات أفقياً وعمودياً، وهذا ما تقتضيه طبيعة التوزيع الهرمي لمجموعة الوظائف وما يرتبط بها من مستويات وواجبات، حيث أن وضع السياسات ووضع القرارات يرتبط بمدى كفاية ودقة المعلومات التي تؤدي إلى صياغة السياسات الإجرائية وضع القرار السليم بتوظيف عملية الاتصال داخل المدرسة كأداة قيمة تعمل على عدة محاور وظيفية هادفة، وتتخذ عملية الاتصال على المستوى التنظيمي اتجاهين، هما: الاتصال الهابط والاتصال الصاعد.

### ج - على المستوى الفردي:

الاتجاه هنا يتمركز حول سلوك الفرد في عملية الاتصال المدرسي، والمدى الذي تتخذ الاتجاهات التالية: كتابة التقارير، ونقاش حول الهدف، نقاش مع الأقسام الأخرى، وحضور الاجتماعات، ويمكن أن نبين دور مدير المدرسة حيال عملية الاتصال في المدرسة من خلال الشكل التالي:

#### شكل يبين مركز مدير المدرسة خلال عملية الاتصال.

المدير كمراقب للأحداث للحصول على المعلومات الداخلية عن طريق:	المدير كمراقب للأحداث للحصول على المعلومات الخارجية عن طريق:
المروسون	أصدقاؤه
مراكز المعلومات والبحوث	زملاؤه
	الخبراء



المصدر: أميرة علي محمد، 2008: 146

وبالتالي فإن دور المدير في الاتصال دور هام وحساس للغاية حيث يربط بين حصوله على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بكفاءة، ونقله نتائج قراراته إلى مرووسيه، بالإضافة إلى نقل نواياه ورغباته لمرووسيه وتلقي اتجاهات العاملين ورغباتهم مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز قدرة المدير على القيادة والتأثير في الآخرين.

ومن جهة أخرى نجد أن اتجاه الاتصال في المدرسة يقصد به الطريق الذي تسلكه الأخبار والبيانات والحقائق بين المرسل والمرسل إليه وينقسم هذا الاتجاه إلى (أميرة علي محمد،

(2008: 123)

- **الاتصال في اتجاه واحد:** بمعنى قيام المدير بإرسال جملة من المعلومات إلى المعلم، وفي المقابل يرفض رفضا تاما إبداء الرأي أو التعليق ورد الفعل اتجاه تلك المعلومات.  
(المستقبل، المعلم) ب → (مصدر المعلومات) أ

- **الاتصال في اتجاهين:**

مثلا قيام المدير بتوجيه جملة من الأوامر والتعليمات إلى المعلمين ويسمح لهم مناقشة تلك المعلومات، وقيام المدير بسؤالهم عن مدى فهمهم واستيعابهم لتلك التعليمات.

(المستقبل، المعلم) ب ↔ (مصدر المعلومات، المدير) أ

وإذا تطرقنا إلى أهمية كل من الاتجاهين يتبين لنا أن المفاضلة بينهما تتوقف على الهدف المطلوب تحقيقه وهذا ما توصل إليه العالم "ليفيت leavitt" من تجاربه حيث وجد أن : (أميرة علي محمد، 2008: 124)

-الاتصال في اتجاه واحد أسرع من الاتصال في اتجاهين وخاصة إذا أراد المدير إعلام المعلمين بأمر طارئ كحدوث تغيير في الجدول مثلا.

-الاتصال في اتجاهين أكثر دقة من الاتصال في اتجاه واحد لأنه يفتح المجال للعاملين والمعلمين من مناقشة ما ورد في الرسالة ومحاولة فهم الأمور الغامضة فيها.

-الاتصال في اتجاهين يشعر المرسل أنه مهدد ومهاجم من الطرف الآخر (معلمين) نتيجة محاولتهم الرد ومناقشة مضمون الرسالة.

-الاتصال في اتجاهين أكثر وضوءا من الاتصال في اتجاه واحد وأقل نظاما لمحاولة المستقبل الاستفسار والتأكد من فهم الرسالة. وخرج "ليفيت" بأن أفضل اتجاه للاتصال إنما

يحدد تبعا للموقف والهدف منه، كما أن الاتصال في اتجاه واحد ليس اتصالا نتيجة عدم التأكد من فهم المرسل إليه لمحور الرسالة، إضافة إلى ذلك فالالاتصال في اتجاهين يساعد على رفع

الروح المعنوية للعاملين (ص: 124 )

## 7- شبكات الاتصال:

تربط شبكة الاتصال في أي مؤسسة بالتنظيم الرسمي لها، حيث يجدد هذا التنظيم المستويات الإدارية المختلفة والعلاقة بالسلطة والمسؤوليات وتبعية الأفراد للولايات وتتجدد تبعا لذلك خطوط الاتصال بين مختلف العاملين بالمؤسسة.

وتتوقف فاعلية التنظيم ومدى تحقيقه لأهدافه على مرونة ودرجة تدفق المعلومات من خلال شبكات الاتصال المحدد، ومن العناصر المحدد لفاعلية شبكة الاتصال طريقة تنظيمها، بمعنى تحديد من يتصل بمن ويقصد بشبكة الاتصال >الناحية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة < (ص:126)

وتنقسم شبكات الاتصال في التنظيم الرسمي إلى: (ص: 126 - 127 )

### ➤ شبكة الاتصال الأوتوقراطية:

ومن خصائص هذه الشبكة مايلي:

- وجود علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ( أي بين المدير والمعلمين والعمال )
- عدد قنواتها قليل نسبيا.
- تتميز باتجاه واحد للاتصال أي بين الرئيس للمرؤوسين وليس العكس.
- يعتبر الرئيس كوسيط بين مختلف العاملين أي لا يتم الاتصال بين العمال إلا من خلال الرئيس.

### ➤ شبكة الاتصال الديمقراطية:

ومن خصائص هذه الشبكة مايلي:

- وجود علاقات مباشرة ومتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين والمرؤوسين بعضهم مع بعض
- عدد قنوات الاتصال كبير نسبيا.
- الاتصال له اتجاهين من الرئيس إلى المرؤوسين والعكس.

ولكل نوع من شبكات الاتصال موقف تصلح له بذاته ، فإذا كان الرئيس يحتاج إلى كمية كبيرة من العمل خلال فترة طويلة فإنه يأخذ بشبكة الاتصال الديمقراطية وهذا ينتج عنه شعور العاملين بدرجة عالية من الرضا ،أما إذا أراد الرئيس إنجاز عمل محدد في وقت قصير فإن أنسب طريقة هي اعتماد شبكة الاتصال الأوتوقراطية مع أنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم شعور العاملين بالرضا ويقع على المدير في كلا النوعين عبء تنظيم الاتصال ،

ويعاب على كلا النوعين أنهما لا يسمحان بإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لأن المدير لا يمكنه أن يعرف ما سيسفر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج .

## 8 - شروط الاتصال الفعال:

للاتصال دور كبير في إنجاح العملية التعليمية لما يقوم به من نقل المعلومات والأفكار والتعليمات بين المرسل والمستقبل ولكي يضمن مدير المؤسسة نجاح عملية الاتصال وتحقيق الفعالية المرجوة منها ينبغي أن يتأكد من توفير الشروط التالية:(أميرة علي محمد ، 2008: 129)

- أن يكون مضمون (موضوع) الاتصال متعلقا بالهدف الذي من أجله يتم الاتصال.
- اختيار أسلوب الاتصال المناسب للموقف.
- دقة وفهم ووضوح العمليات المرسله من جانبه لتعليل احتمالات التفسير الخاطئ وسوء الفهم لمعناها الحقيقي.
- الفهم الدقيق للمعلومات المرسله من جانب المرسل إليه وذلك بأن تكون الرسالة بلغة يفهمها المرسل إليه واستبعاد الألفاظ التي تحمل أكثر من معنى.
- معرفة رغبات وخصائص الأفراد الذين يتم إرسال المعلومات إليهم.
- قبول المرسل إليه لمعلومات الرسالة.
- أن تكون خطوط الاتصال واضحة وعند مستوى فهم المرسل إليه، فمن أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل في العمل أن تصدر نشرة غامضة و مبهمه.
- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة وكمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه.
- أن تكون خطوط الاتصال مزدوجة بين المرسل والمستقبل، بحيث تتم عملية الاسترجاع، ويتأكد المرسل بأن المستقبل قد انفعَلَ بالرسالة عن طريق ملاحظة ردود الأفعال.
- ينبغي أن يتوافر في العمل جو من الحرية والاطمئنان يعين على سلامة الاتصال، ولكن بشرط ألا يتعارض ذلك مع ما تقتضيه التشريعات أو التعليمات المحددة.

- يجب أن يكون موضوع الاتصال في نطاق اختصاصات المرسل وفي حدود السلطات المخولة إليه و أن يتم التركيز على الحقائق والمعلومات الهامة.
- ينبغي أن تحتوي الرسالة على معلومات جديدة تهم المستقبل وفي نطاق اختصاصه.
- لا بد من شرح المعلومات الفنية وتعريف المصطلحات غير المعروفة لمقارنتها بما هو معروف.

من هنا يتضح لنا أن الاتصال عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل والعكس وهي تتأثر بمشاعر واتجاهات كلا الطرفين، ينجم عنها سلوكيات وردود أفعال تجاه محتوى الرسالة، ولها دور كبير في رسم الخطط واتخاذ القرارات، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ولهذا وجب على القادة الإداريين التربويين أن يختاروا قنوات اتصال فعالة تضمن النقل السليم للمعلومات حتى لا يحدث إلتباس يؤثر سلبا على سير العمل داخل الجهاز الإداري التربوي، إضافة إلى ضرورة استخدام الأجهزة الإلكترونية في تسهيل وتسريع وتنظيم عملية الاتصال، وهناك عوامل أخرى لها أثر كبير في إنجاح عملية الاتصال أهمها: طبيعة البيئة السياسية والاجتماعية التي يجب أن تكون مدعمة لعملية الاتصال، ووجود علاقات إنسانية جيدة قائمة على الثقة والتعاون، كل هذه العوامل لها عظيم الأثر في إنجاح عملية الاتصال وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة التربوية.

وأخيرا يمكننا القول أن (المدير الفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر-أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال وفي التنظيم المدرسي، فضلا على اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم (أميرة علي محمد، 2008: 132)

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت لتحديد هيكل الاتصال الأمثل الذي يحقق الدقة والسرعة، وعموما فإن اختيار الهيكل الاتصالي المناسب يمكننا من تفهم النواحي التالية (ص:133)

-إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسالة.

-تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الأفراد لواجباتهم.



تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد عن وظائفهم، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب أو هيكل الاتصال هو المحدد الأساسي لطبيعة التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة التربوية، وعندما يطبق مدير المؤسسة نظام الاتصال التنظيمي الفعال فعليه أن يتبع ما يلي: (ص:133)

-يحدد المدير مع مرؤوسيه الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها.  
-يرسل المدير المعلومات ومعايير تنفيذ المرؤوسين للأعمال.  
-تتم عملية استرجاع المعلومات الخاصة بنتائج أعمال المرؤوسين إلى المدير.  
-يقوم المدير بمراجعة مستويات النتائج بمقارنتها بالمعايير الموضوعية ثم يقرر الخطوات الصحيحة المطلوبة.  
-يرسل المدير الخطوات الصحيحة المطلوبة إلى مرؤوسيه.

هذه الخطوات تساعد كثيرا في إقناع المرسل إليه بفحوى الرسالة وإذا غفل المدير على إحدى هذه الخطوات فإن عملية الاتصال ستفشل، بسبب عدم قدرتها على تحريك سلوك الفرد نحو الاتجاه المرغوب لأن الأسلوب الذي يراد تحريكه لا يتوقف عند حد فهم المعلومات المرتبط أساسا بالخبرة السابقة، والحالة النفسية والجسمية واتجاهات وتوقعات المرسل إليه ولكن عند حد الإقناع بها.

## 9 - معوقات الاتصال الفعال:

تتم عملية الاتصال بغية نقل جملة من المعلومات والتعليمات والأفكار من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر أو من فرد إلى فرد آخر وهذا لا يعني أن تكون جميع الاتصالات فعالة، فمن الممكن ألا يؤدي الاتصال غرضه بسبب جملة من المعوقات والحوجز التي تضعف فعاليته التي يجب الاهتمام بها وعدم الاستهانة بخطورتها ومن هذه المعوقات ما يلي:

### أ- معوقات شخصية:

تتعلق هذه المعوقات إما بالمرسل أو المستقبل، وهذا نظرا لاختلاف وجهات النظر وطرق إدراكهم للأمور نتيجة وجود فروقات فردية بين الأفراد كالقدرات والميول والرغبات

والاتجاهات والمستويات الدراسية ، كما أن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره وتمثل هذه المعوقات في:

• **اللغة:** يعتبر فهم معاني الكلمات من العوامل الهامة المساعدة على فعالية الاتصال والخطأ الذي يقع فيه الكثيرون، هو اعتقادهم أن الجميع يفهم ما يقوله طالما يفهمه هو، وهذا اعتقاد خاطئ، فالكلمة الواحدة تعني أشياء مختلفة عند الأفراد، وهذا نظرا لاختلاف مستوياتهم التعليمية، إضافة إلى كثرة استعمال الألفاظ والمصطلحات التي لا حاجة لها أو قيام المرسل بالتلاعب بالكلمات إما عن قصد أو عن غير قصد(فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 137)

ولكي تتدارك الإدارة هذه المشكلات ينبغي عليها استخدام الألفاظ والكلمات الواضحة والمحددة والمتعارف عليها في صياغة رسالتها، وأن تكون الرسالة مختصرة شرط ألا يخل الاختصار بالمعنى المطلوب من الرسالة (أميرة علي محمد، 2008: 136)

#### • **عدم وضوح الهدف من الاتصال:**

إن عدم وضوح الهدف وعدم وضع جداول أعمال مسبقا تحدد فيها الأهداف يسفر في كثير من الأحيان على ضياع الوقت وكذا لا يؤدي الاتصال الغرض المرجو و لا النتائج المطلوبة.

#### • **الرغبات والميول الفردية:**

يرتبط مدى تقبل الفرد لمضمون الرسالة بميوله ورغباته، أي أن الفرد يستقبل المعلومات التي تتماشى مع ميوله ورغباته ويرفض المعلومات التي تتعارض معها مما يعيق عملية الاتصال، وبالتالي فإن موضوعية الفرد المستقبل للرسالة بغض النظر عن ميوله ورغباته عادة ما يسهل عملية قبول المعلومات المرسل (ص:136)

#### • **القدرة على الفهم:**

تمثل القدرة على الفهم وسرعته أمرا هاما يساعد على فعالية الاتصال، فكما هو معروف أن الأفراد يختلفون من حيث القدرة على الفهم والسرعة في فهم الأمور، وبناء عليه فإن عدم فعالية الاتصال وسوء فهم الرسالة يتوقف على قدرات كل من المرسل والمستقبل وفهم كل ما يتم تداوله بينهما (أميرة علي محمد، 2008: 137).

## • الخوف:

إن فعالية الاتصال تقل نتيجة الخوف الذي يعترى المرسل من جراء بعض المعلومات الواجب إرسالها، وهذا يظهر حليا في الاتصال الصاعد، بحيث يميل بعض مديري المدارس إلى عدم إرسال بعض المعلومات لرؤسائهم المباشرين خوفا من قيام الإدارة العليا بتفسير ذلك بضعف الإدارة أو عدم تحملها للمسؤولية، خاصة إذا تعلق الأمر بالشكاوي والاتجاهات السلبية للعاملين اتجاه الإدارة، و يرجع ذلك إلى انعدام الثقة المتبادلة بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة والتي ينشأ عنها الخوف في كثير من الأحيان (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 138)

## • عدم التعبير عن الرأي بوضوح أو سوء اختيار الرأي:

خاصة إذا تعلق الأمر بالرسائل الموجهة إلى المدير حيث يسعى المرؤوس إلى إرضاء رئيسه، فيلجأ إلى البعد عن المعلومات التي تغضبه، ويستخدم بعض الأساليب التعبيرية كاستخدام الكلمات المطاطية التي تحمل أكثر من معنى، وإهماله تسجيل كل التفاصيل التي تساعد على فهم ووضوح المعنى أمام المستقبل، واقتصاره فقط على الحقائق المحددة، بالإضافة إلى استخدام الجمل المركبة والطويلة التي تحول دون فهم كل المحتوى بوضوح، والبعد عن توضيح المعاني والأخطاء الإملائية والحسابية (ص: 138)

## • ضعف المستقبل في الإصغاء:

يستهلك المستقبل معظم وقته في الإصغاء، رغم ذلك يوجد بعض الأفراد لا يستطيعون الإصغاء بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث مما يترتب عليه إعاقة عملية الاتصال (ص: 138)

## ب - معوقات تتعلق بالعمل:

يتحدث الكثير من الباحثين عن المشاكل التي تتعلق بالعمل وتعيق فعالية عملية الاتصال والتي من بينها مايلي:

## • عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات:

لا ينبغي لمدير المدرسة أو رجل الإدارة العليا أن يكون هو الوحيد الواعي لأهمية الاتصالات فقط بل يجب أن ينشر هذا المفهوم في شكل سياسة مكتوبة واضحة ومبسطة، تؤكد للعاملين أن الإدارة تهتم بالجوانب المختلفة للاتصالات في المؤسسة (أميرة علي محمد، 2008: 138)

#### • رجل الإدارة العليا:

قد يكون رجل الإدارة العليا معيقا للاتصال ويمكن أن نرجع ذلك لعدة أسباب منها :  
عدم رغبته في الاتصال بالعاملين، أو لشعوره بأنه صاحب الأفكار التي يجب قبولها دون مناقشة أو لاعتقاده بأن الاتصالات مضيعة للوقت ولا جدوى لها (ص:138)

#### • عدم فعالية القيادة:

فقد يحدث في كثير من الأحيان قيام بعض مديري المدارس بتعيين أنفسهم أوصياء على مرؤوسيه، بحيث يمنعون انسياب المعلومات الصاعدة منهم وإليهم، مما يعيق عملية الاتصال، إضافة إلى ذلك قد يسبب عدم الجدية في العمل، انعدام الثقة بين المدير ومرؤوسيه مما يؤثر سلبا على الاتصال (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 139)

#### • الهيكل التنظيمي:

حيث أن تداخل الاختصاصات وسوء تحديد السلطات وكذا المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات وتلك التي تقوم باستقبالها يؤدي إلى ازدواجية الاتصال وسوء فهم بين الأفراد، وكذلك ضعف مستوى الدقة في تحديد الأهداف، وإهمال الدقة في توصيف المعلومات الموجودة في التنظيم وكثرة الأعمال الروتينية وعدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر لرئيس ما، كل ذلك يؤدي في الغالب إلى التقليل من فعالية عملية الاتصال.

#### • عدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:

تختلف الوسائل الاتصالية المستخدمة باختلاف المؤسسات التعليمية من حيث الحجم وعدد الأفراد العاملين فيها، حيث كلما زاد عدد الأفراد كلما تعقدت وسائل الاتصال، فالمؤسسات التي تحوي عدد قليل من العمال والمعلمين طبيعة الاتصال فيها تكون شفوية، أما المؤسسات التي تحوي عددا كبيرا من العاملين فإن طبيعة الاتصال فيها تكون كتابية فإذا حدث وسيء

استخدام الوسائل الاتصالية المناسبة في المكان والزمان المحدد فإن ذلك يقلل من فعالية عملية الاتصال.

#### ● قصور الإمكانيات المادية والاتصالية بالمؤسسة:

حيث أن الكثير من المدارس تعاني من نقص في الوسائل الضرورية التي توفر جواً مناسباً للعمل والاتصال بفعالية مثل الإضاءة و سوء التهوية، ودرجة الحرارة والرطوبة، إضافة إلى ذلك نقص الوسائل الاتصالية الحديثة كالحاسب الآلي وشبكات المعلومات والبريد الإلكتروني والهاتف، كما أن بعض المدارس تفتقر إلى وجود سكرتارية، وخدمات معاونة كالمكتبة والأرشيف وعامل بريد مما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال و تأخر تسليم الرسائل البريدية.

#### ● الصفات الشخصية للعاملين و طبيعة العمل:

يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث الاتجاهات والخبرات المكتسبة والخصائص النفسية مما ينعكس على أسلوب الاتصال الذي يختارونه، وكذا في مدى وتكرار هذا الاتصال، وقد يتفق أسلوب الاتصال مع ما تقتضيه طبيعة العمل وطبيعة المؤسسة التعليمية أو لا يتفق، فهناك رجال يرأسون أجهزة تعليمية وفنية على مستوى عالي، كمراكز البحوث التربوية ويتسمون بالرسمية والتمسك بالسلطة والتطبيق الحرفي للمعلومات، (أميرة علي محمد، 2008: 139) وهذا لا يتناسب مع طبيعة العمل أو طبيعة المؤسسة ذاتها لان المجتمع المدرسي والتربوي له طابع إنساني خاص لذلك فإن الاتصال لا يأخذ فاعليته وسرعته إذا لم يشبع مناخ المدرسة بالعلاقات الإنسانية، فالتوتر في العلاقات بين المعلمين فيما بينهم وبينهم وبين السلك الإداري يعوق الاتصال الفعال، كما أن التسلط الإداري غالباً ما يحول دون وصول الرسالة الاتصالية وتحقيق أهدافها(فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 140) أي أن طبيعة المؤسسة هي التي تحدد نوعية الاتصالات المتبعة.

## 10 - خطوات يمكن لمدير المدرسة إتباعها من أجل زيادة فعالية عملية الاتصال:

وهناك أبحاث عديدة تؤكد على دور مدير المدرسة في تحسين عملية الاتصال وزيادة فعاليته، بالإضافة إلى ما سبق هناك خطوات عديدة يمكن لمدير المدرسة إتباعها من أجل زيادة فعالية عملية الاتصال منها: (فتحي عبد الرسول محمد ، 2008 : 131-133).

- أن ينظر مدير المدرسة نظرة شاملة إلى المدرسة كنظام مفتوح عن طريق ربط أهداف المدرسة بأهداف النظام التعليمي ككل، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بين المدرسة والإدارات التربوية الأعلى وبين المدرسة ومؤثرات البيئة الخارجية.
- أن ينظر مدير المدرسة نظرة حسنة إلى العاملين بالمؤسسة كالنظرة الصحية التي تتفق مع المفاهيم الحديثة التي تعكس تطور الفكر الإداري من حيث كون الإنسان موردا بشريا هاما له أحاسيس ومشاعر وتحركه مجموعة مختلفة من الدوافع نظرا لتباين حاجاته.
- على مدير المدرسة أن يتمسك بالمعنى الأعمق للسلطة، وهذا بالاعتماد على الإقناع والقدرة على التأثير في العاملين وليس على القوة وتوقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة.
- أن يتمسك مدير المدرسة بالمعنى الحقيقي للاتصال من خلال الاحتكاك والتفاعل اليومي مع العاملين بالمؤسسة حتى لا يكون الاتصال جافا ولا يؤدي الغرض الحقيقي الذي وجد من أجله.
- أن يستغل مدير المدرسة الاتصال غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- لا يتقبل مدير المدرسة النزاعات والخلافات على أنها أمر طبيعي ولا يمكن التخلص منها بل يمكن التحكم في عدم زيادتها عن الحد المطلوب.
- أن يحرص مدير المدرسة على الاستفادة من وجود النزاع بالمؤسسة عن طريق استخدام الجوانب البناءة لتلك الظاهرة.

- أن يتبنى مدير المدرسة نمطا قياديا مثاليا في تنظيمه وتوجيهه للعمل عن طريق الآخرين وذلك من خلال الاهتمام بجميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم.
- أن يستعمل مدير المدرسة الحكمة في معالجة أخطاء العاملين، وذلك عن طريق البحث الدقيق في أسباب ومواطن الخطأ وإلى أين يمتد أثرها، وأخيرا اختيار العلاج المناسب وتطبيقه بصورة ديمقراطية.
- أن يحرص مدير المدرسة على تنمية ذاته في مواقف العمل كجزء من سلوكه الإداري.
- أن يفهم مدير المدرسة المناخات المختلفة للعاملين سواء من حيث بيئة العمل أو المناخ التنظيمي، أو مناخ الاتصالات، أو المناخ الخارجي للمدرسة، أو العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- أن يكون المدير قادرا على استخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق اختصارا وفعالية من حيث عناصر الوقت والتكاليف والجهد.
- أن يشارك مدير المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، والتسيير الإداري للمؤسسة لتحقيق التكامل الفردي والجماعي.
- اهتمام مدير المدرسة بالقدرات الابتكارية للعاملين في المؤسسة والحرص على تنميتها عن طريق التدريب والتعليم.
- حرص المدير على القراءة والمناقشة وحضور المؤتمرات والندوات المتخصصة من أجل زيادة قدراته وتنمية مهاراته الإدارية والقيادية.
- أن يهتم مدير المدرسة بإدارة الوقت وأهميته ودراسة البدائل وتوزيع الوقت حسب الأولويات على أوجه النشاط المختلفة.
- أن يتمتع مدير المدرسة بمهارات إنسانية تتعلق بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل، ومهارات فنية مرتبطة بالعمل وأخرى تنظيمية وإدارية تنصب على الوضع والعلاقة التنظيمية بين إدارته والإدارات الأخرى، وأخرى فكرية خاصة بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغيير الديناميكي.

- قدرة المدير على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، مع الاعتماد على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لمزاولة تلك العملية الإدارية.
- أن يكون مدير المدرسة يقضا لكل ما يحدث داخل المؤسسة، وأن يكون قادرا على التصرف السليم والتدخل في الوقت المناسب.
- أن يقول ما هو مناسب في الوقت المناسب، الأمر الذي يساعد على حل مشكلات العاملين بالمؤسسة.
- أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على الإصغاء النشط والهادف كمدخل هادف من أجل زيادة فعالية الاتصال.
- أن يتجنب مدير المدرسة الانفعال والمناقشات الحادة مع زملائه ومع المعلمين العاملين في المؤسسة.
- أن يحسن مدير المدرسة استخدام الألفاظ والمصطلحات في مجال العمل.
- أن يكون المدير قادرا على تمثيل المؤسسة عن طريق التعامل وإنجاز الأعمال الضرورية حسب الأولويات.
- أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على التنسيق وتبادل المعلومات مع الإدارات والأقسام التعليمية الأخرى بخلاف العاملين معه بهدف منع ازدواجية وتكثيف برامج العمل.

#### 11 - الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند الاتصال:

- هناك العديد من الاعتبارات التي يجب على مدير المدرسة أن يأخذها بعين الاعتبار من أجل أن تكون عملية الاتصال فعالة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف ومن بين تلك الاعتبارات ما يلي: (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 135، 136)
- الحرص على الإصغاء الجيد الذي يعتبر من مقومات الاتصال الفعال، وهو أيضا يعطي للمتكلم فرصة للتعبير عن نفسه.
  - توفر عنصر الثقة بين العاملين بغية تحسين مناخ الاتصال بالمدرسة وذلك بتشجيعهم على البوح بمشاكلهم مع الإصغاء الجيد لها.



-التكيف، حيث تنشأ الحاجة لدى الفرد لقول شيء ما وبطريقة معينة، ومن ثم قد يحدث اتصال لمجرد الحاجة للتحدث بطريقة ما، ومن هنا يتعين على المتحدث أن يكيف نفسه بالنسبة للمستقبل وذلك من خلال التفكير مقدما والمحاولة الجدية للدراية بحاجات المستقبل التي قد تنطوي على تفسير الرموز، واختيار الوقت المناسب للاتصال ومراعاة رد الفعل وارتداد المعلومات.

-الاهتمام بتوقعات المستقبل، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي يعيش فيها المستقبل ومدى تأثير القول على إحساسه، وهذا ما يملي علينا ضرورة معالجة الرسالة لتلائم خلفية المستقبل.

-الدراية بمقصود الرموز بمعنى ضرورة استخدام الرموز الملائمة لموضوع الرسالة، حتى تؤدي المعنى المطلوب.

-الوقت المثالي لمزاولة الاتصال: وهذا يعني وصول الرسالة في الوقت المناسب لأن وصولها مبكرة جدا أو متأخرة جدا قد يؤثر على فعالية الاتصال.

-أن يتجنب مدير المدرسة بعض الأمور عند مزاولة عملية الاتصال منها:

\* تجنب اللف والدوران وفكرة التسخين قبل الكلام.

\* تجنب المناقشة الحادة.

\* تجنب الانفعال العاطفي.

\* تجنب إمداد النصح بطريقة تعوق قدرة العامل على حل مشاكله بنفسه.

\* تجنب الإصغاء الغير موجه مع الحرص على محاولة تقديم المساعدة إلى الغير .

\* الاهتمام بارتداد المعلومات للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني.

\* الاهتمام بالتطوير الذاتي في المجال الفني والإنساني والفكري.

\* تبني السلوك الفعال لسهولة بلوغ الهدف.

## ثانياً: صناعة واتخاذ القرارات:

إن مصطلح صنع القرار (Decision Making) يعني في معجم وسيبتر:

"العملية التي يتم عن طريقها اتخاذ القرارات، وخاصة القرارات المهمة التي يتأثر بها

الآخرون وتتم بسلطة أحد الإدارات أو المنظمات (عبد الجواد بكر ، 2002: 80)

وباعتبار أن المدرسة منظمة من المنظمات التعليمية فإنها تعتمد في إدارتها وتنظيمها على صنع القرار، كما أن الإدارة التعليمية والتربوية تعتمد كذلك على عملية صنع واتخاذ القرارات في تسيير شؤونها، حيث أن المديرين والموجهين والمعلمين وغيرهم يقومون باتخاذ قرارات مرتبطة بعمل كل واحد منهم ولها أثرها على الإدارة التربوية، وهذه القرارات تختلف باختلاف الموضوع المتعلق بها فمنها ما يتعلق بالمادة أو المحتوى ومنها ما يتعلق بطريقة استخدام المدير لوقته وجهده وتسييره لعمله ومدى إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات فعملية اتخاذ القرار تشمل وتركز على الوظائف والمهام الوظيفية والمسائل الآتية (أميرة علي محمد، 2008: 151-152)

1- المناهج والتدريس.

2- المفاوضات.

3- المباني والتجهيزات.

4- التمويل والإدارة.

5- شؤون الطلاب الإدارية.

6- التقويم والإشراف.

### 1- مفهوم صنع القرار:

القرار هو حكم أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل، وينشأ القرار في عدد غير محدد من المواقف، من حل المشكلة إلى تنفيذ وإنجاز مقرر عمل، وحسب "هال أولدريد" فإن عملية صنع القرار مرتبطة أساساً بالقيم الشخصية لكل قائد فريد مستقل وكذلك بالأهداف الشخصية وبأسلوب إدارته. (جيف جونز ، ترجمة نهير منصور نصر الله، 2006: 206)

إن صنع القرار هو مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي

باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معين ويرى "طومسون وتودين" أنه إذا كان الاختيار بين

البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا أن مفهوم القرار ليس مقتصرًا على الاختيار النهائي بل إنه يرجع إلى الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار" (أميرة علي محمد، 2008: 135)

**2- الفرق بين اتخاذ/صناعة القرار:**

هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه فصانع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط محددة ومرتبطة بالقرار ولا يجوز تجاوزها، أي يقوم بسن القرارات وفق الشروط والإمكانيات والظروف المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يتخذ القرار المناسب في ضوء الشروط الموضوعية مسبقًا كما يقوم على تنفيذ هذا القرار ولا يحق تجاوز هذه الشروط أو الرجوع إليها إذا أراد إضافة أو تعديل معين، وبالتالي فمرحلة اتخاذ القرار ما هي إلا عمل إداري يمثل جانبًا واحدًا في عملية صنع القرار (ص: 153-154)

ومن هنا يمكن القول أن عملية صنع القرار هي عملية واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار، أما عملية اتخاذ القرار فهي مجمل ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة وطريقة حلها وهي بالتالي آخر جزء من عملية اتخاذ القرار، ويعرف " نيجرو Nigro" صنع القرار بأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين، ويعرفه "محمد يس إبراهيم درويش" بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف، أو الأهداف التي يبتغيها (ص: 154).

وتعني كلمة القرار الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدائل واحد من بين بديلين مختلفين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أو لا يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين وبصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة لحل المشكلة موضع القرار وفي ضوء ذلك يمكن القول أن القرار يحتوي على العناصر الآتية: (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 194)

-الاختيار

-توافر البدائل.

-الأهداف والغايات.

-الوقت

-الموارد المالية والبشرية المتوافرة للمؤسسة.

- البيئة الداخلية للمؤسسة(مناخ العمل)

-البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات مختلفة.

وبالتالي يتضح أن ثمة عناصر جوهرية لوجود القرار يمكن إجمالها في عنصرين هما:

- أن تكون هناك مشكلة ومجموعة بدائل لحلها.

- أن يكون هناك حلول متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش، ويمكن دراستها وتقييمها حتى

يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة( محمد حسين العجمي، 2008: 14-15) ولنظام صنع القرارات

عامة وصنع القرار التربوي بصفة خاصة عدة مبادئ أساسية هي:

(شاكر محمد فتحي أحمد، 1996: 172)

● **الالتزام بمبدأ الفعالية** للوصول إلى القرارات المناسبة، ويجب إتباع خطوات الأسلوب العلمي.

● **مبدأ تعدد الفرضيات:** يجب وضع عدة فرضيات وبدائل حسب طبيعة المشكلة المطروحة ثم تقويم جميع البدائل لاختيار أفضلها وأنسبها.

● **مبدأ العامل المحدد:** يجب الأخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم البدائل بوجود العامل المحدد وهو العامل الذي يعوق صانع القرار من اختيار القرارات التربوية المناسبة ، وذلك من خلال تحديد درجة عقلانيته.

● **مبدأ المرونة:** يجب أن تتوافر في القرارات درجة من المرونة بحيث يمكن تطبيقها وملاءمتها مع أية متغيرات أو ظروف حاضرة أو مستقبلية.

ويعني صنع القرار أيضا جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود وتتضمن خطواته التعرف على المشكلة وتحديدها وتحليل المشكلة وتقييمها، ووضع معايير للقياس، وجمع المعلومات والبيانات واقتراح الحلول المناسبة وتقنين كل حل على حدى للتوصل إلى أفضل الحلول (أميرة علي محمد، 2008: 54).

مما تقدم يمكن القول أن القرار الإداري يتضمن عدة عناصر هي:( فتحي عبد الرسول محمد،

2008: 195)

- **وجود مشكلة:** وهذا يعني أن يجد الإداري مشكلة واقعية ومحددة تتطلب حلا.
- **وجود بدائل مختلفة:** أي تعدد طرق وسبل الاختيار بين البدائل حتى يقوم الإداري باختيار أجدرها وأنسبها في حل المشكلة، أما إذا لم تتوفر البدائل فهذا لا يعني توافر أيه مفاضلة ويكون الإداري ملزما على أخذ هذا البديل.
- وجود هدف يرنوا إليه متخذ القرار، وتتمثل هذه الأهداف بتحقيق أقصى عائد أو أقل تكلفة.
- **الوعي في اختيار البدائل:** يجب أن تتم بدراسة كاملة على النتائج المحتملة لكل بديل بتمعن ووعي وإدراك وتفكير قبل اختيار البديل الأنسب فإن افتقد تلك الصفة فقد خرج البديل عن كونه قرارا.
- **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** ونعني به الجو الذي يتم فيه اختيار القرار، وما يتضمنه من اعتبارات منها الشخص متخذ القرار وطبيعته وما يتسم به من خبرات ، وكذا مختلف القرارات التي تم اتخاذها من قبل في المؤسسة والظروف التي تحيط بعملية صنع القرار كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكيد أو المخاطرة، كما أن الإداري قد لا يستطيع التحكم في المتغيرات البيئية والاجتماعية المحيطة بعملية صنع القرار واتخاذها. وعملية صنع القرار الإداري في أغلب الأحيان تكون مهمة بالاختيار وتحقيق البدائل المرضية، بدلا من البحث على أنجع السبل والبدائل وأكثرها فائدة، وهذا ما أوضحه "مارشال وسيمون Marchal et Simon" في أن صناعة القرار سواء كان فرديا أو عن طريق المنظمة تهتم في المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرضية، ولا تهتم باكتشاف واختيار أفضل البدائل إلا في حالات خاصة (أميرة علي محمد، 2008: 155).
- وتخضع عملية صنع القرار إلى العديد من العوامل منها النفسية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذا العوامل القيمية والحقيقية والظروف غير المحددة وهذه الأخيرة تتعلق في الأساس بجملة الاعتبارات والتوقعات الموجودة في ذهن صانع القرار.
- ويشير "سيمون Simon" أن القرارات تقوم على أساسين:

• مجموعة الحقائق والمعلومات التي يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها.

• مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية اختيار الأحسن أو الأفضل، وكذا تتعلق بالصورة المثلى التي ينبغي أن يكون عليها (أميرة علي محمد، 2008: 156)

والقرار الإداري بهذا المعنى هو عملية معقدة تستند إلى الكثير من المعطيات الماضية والحاضرة ودراسة مستفيضة لاحتمالات المستقبلية وتهدف إلى اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة إدارية معينة.

أما فيما يخص القرارات التربوية، فهناك قرارات خاصة بالتعلم وأخرى خاصة بالخطة التربوية وأخرى خاصة بالمباني والتجهيزات المدرسية وأخرى بتوفير الاعتمادات، وقرارات تتعلق بقواعد النقل والتعيين في الوظائف الأعلى وهيآت التدريس والموجهين ومعدلات نصاب المعلمين والمدرسين الأوائل ووكلاء المدارس، وكثافة الفصول وكل هذه القرارات تتخذ مركزيا، ثم تتخذ قرارات بشأنها على مستوى المنطقة التعليمية لتنفيذ القرارات الوزارية (ص:157).

وعملية صنع القرار عملية معقدة وصعبة للغاية لأنه يصعب التنبؤ بالنتائج المتوقعة للبديل المختار لأن عملية التقييم تكون انطلاقا من نتائج واقعية لن تظهر إلا في المستقبل، كما أنه من الصعب التوصل إلى جميع البدائل المحتملة التي قد يكون من بينها البديل الأنسب.

والقرار قد يكون مكتوبا في شكل لوائح وتعليمات تنظم العمل الإداري وقد تكون شفوية لحل مشكلة أو اتخاذ موقف معين وفي جميع الحالات يجب أن يكون القرار رشيدا ليحقق الأهداف المرجوة وبالتالي الوصول بالإدارة إلى الفعالية المطلوبة.

ويذكر ماك كامي Mc Camy أن صنع القرار يمثل العملية الإدارية، حيث تتشابك جميع العمليات الإدارية وتشتق وجودها من حول صنع القرار وتنقسم القرارات إلى ثلاثة مستويات منفصلة ترتبط إحداها بالأطر الإدارية العليا، تليها قرارات ترتبط بالأطر الوسطى وأخرى بالمستويات الدنيا، حيث يتباين المدى الزمني الذي تتعامل فيه المستويات السابقة (ص :

(159،158)

### 3- تصنيف القرارات:

صنف الباحث عمار بوحوش القرارات على شكل ثنائيات متناقضة ووضعها في سبع مجموعات هي القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة، القرارات الديمقراطية والقرارات البيروقراطية، القرارات التنظيمية والقرارات الفردية، القرارات الأولية والقرارات القطعية، القرارات التخطيطية والقرارات التنفيذية، القرارات التوقعية والقرارات اليقينية، القرارات المرتجلة والقرارات الرشيدة. (عمار بوحوش، 1984: 159-161).

وهناك تصنيفات عديدة أخرى للقرارات، ولكل تصنيف منطلقاته الخاصة، كما تنطبق هذه التصنيفات على المنظمات التعليمية، ومن أهم تلك التصنيفات:

أ- **التصنيف الأول:** قسمت القرارات الإدارية طبقا لردود الفعل المترتبة عليها إلى الأنواع التالية:

• **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات المتعلقة بكيان المنظمة والبيئة المحيطة بمجال

إدارة المنظمات التعليمية (شكر محمد فتحي أحمد، 1996: 173)

أي أنها تتعلق بسياسة المؤسسة على المدى البعيد كما أنها غير متكررة لكن تأثيرها يمتد فترة طويلة من الزمن، وهذا النوع من القرارات يتولى أساسا ترجمة دالة الهدف التي تكون في العادة مصاغة بدرجة عالية من التجريد إلى الواقع العملي، وهذا عن طريقة سياسة التدريب العملي وتخفيض درجة التجريد في دالة الهدف (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 196)

• **القرارات التكتيكية:**

هذه القرارات تمثل واقعا أكثر تفصيلا، كما أنها غير متكررة أيضا، غير أن تأثيرها على نشاط المؤسسة يكون لفترة متوسطة وهنا تستمر عملية التقريب إلى الواقع وتخفيض درجة التجريد التي بدأت في القرارات الإستراتيجية (ص: 196)

• **القرارات الروتينية:** بعدما تتخذ القرارات التكتيكية فإن بعضها يطبق في الواقع لكن

أغلبها يحتاج إلى المزيد من عمليات التقريب المتتالي، لاحتوائها درجة ما من التجريد، وبالتالي فهي تحتاج إلى ترجمتها إلى قرارات روتينية يومية ويعكس هذا النوع من القرارات استجابة نمطية يتطلبها الموقف حيث يتم التعرض لمثير ضعيف ومباشر

يستدعي استجابة مباشرة ومقصودة يتزامن معها تحديد مسبق لرد فعل التنظيم (أميرة علي محمد، 2008: 160)

**ب - التصنيف الثاني:** صنفت القرارات حسب المستويات الإدارية إلى: (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 196)

- **القرارات الوسيطة:** حيث أن الإدارة العليا في العادة تفوض شخص معين لتنفيذ قراراتها طبقا للتعليمات الصادرة إليه، لكنه يرى أن الظروف غير ملائمة لتنفيذ ذلك القرار لأن تنفيذه قد يعود بالضرر على الأفراد فيتخذ قرارا في ظل تلك الظروف ويتحمل هو تبعاته، يسمى هذا النوع من القرارات "القرارات الوسيطة"
- **القرارات الإستثنائية:** وهي قرارات يتخذها المديرون لتصحيح غموض تعليمات صادرة للعاملين في ضوء معلومات جديدة يستفسرون عليها.
- **القرارات الابتكارية:** وتكون صادرة عن المدير المحنك والتمكن من نفسه ومن عمله، ويترتب على هذا النوع من القرارات تغييرا في السياسات .

**ج - التصنيف الثالث:** تصنيف "كونتز Koontz" وزملائه القرارات إلى نوعين هما:  
القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة. (شاكرا محمد فتحي أحمد ، 1996: 172-173)

- **القرارات المبرمجة:** ترتبط هذه القرارات بحل المشكلات الروتينية والمتكررة وهي تشير إلى القرارات المخططة سلفا، ومن أمثلة هذه القرارات، قرارات التعيين والتوظيف والإجازات... وغيرها، حيث تحدد سلفا الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة انطلاقا من اللوائح المعمول بها في مجال شؤون العاملين.
- **القرارات غير المبرمجة:** وهي تلك القرارات غير متكررة الحدوث، وتعالج مشكلات جديدة وتتعامل مع مواقف محدودة وغير مألوفة من أمثلتها القرارات الإستراتيجية كاستحداث منهج جديد وتجريب بنية تعليمية جديدة وقرارات التوسع في التعليم وغيرها.

ومن الجدير أن نذكر أن جميع القرارات التي تتخذ في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات مبرمجة، أما القرارات المتخذة في مستويات الإدارة العليا فهي قرارات غير مبرمجة.



#### 4- أهمية صنع القرار واتخاذها:

تحتل عملية صنع القرار في التنظيمات عموما وفي الإدارة التربوية بصفة أخص مكانة القلب بالنسبة للجسد، فإذا توقف توقفت معه كل الأنشطة الإدارية، وهذا ما أكده علماء الإدارة الحديثة حيث يعتقد "ماك كومي Mc Kommy" أن الفهم الدقيق للإدارة يتطلب تحليلا لعملية صنع القرارات ، ويرى "سيمون Simon" أن عملية صنع القرار هي قلب الإدارة، ويذهب "ليفينجستون Livingston" إلى القول أن عملية صنع القرارات يجب أن تصبح أساسا لجميع الأعمال الإدارية ويؤكد "جريفيث griffiths" أن موقع عملية صنع القرارات يكون في المركز بالنسبة للإدارة، لذلك فهو يعتقد أن الوظيفة الإدارية الخاصة بتطوير عملية صنع القرارات وتنظيمها يعتبر أهم الوظائف الإدارية (شكر محمد فتحي أحمد ، 1996: 175).

مما تقدم نستنتج أنه للقرارات الإدارية صلة وثيقة بكل الوظائف الإدارية الأخرى، حيث إذا تمعنا النظر في تلك الوظائف نجدها ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات الإدارية، فسياسة المؤسسة ما هي إلا جملة من القرارات التي تتخذ في المستويات العليا من الإدارة لتوجيه شؤون العاملين وفقا للقواعد المحددة والبرامج الزمنية تعتبر قرارات تحدد مواعيد تنفيذ مختلف الأنشطة، وكذا الإجراءات التي تكون نتاج مجموعة من القرارات تضبط تنفيذ مختلف العمليات بشكل دقيق خطوة بخطوة، والتخطيط ما هو إلا سلسلة من القرارات المهمة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة في ضوء الاختيار بين البدائل، والتنظيم الإداري أيضا ما هو إلا عملية تحدد من ومتى وإلى أي مدى يقوم كل فرد من المؤسسة باتخاذ القرار، وكذا الرقابة والتوجيه تعد نتاج سلسلة من القرارات الإدارية تتصل بتحديد كفاءة العمل والعاملين والتنسيق أيضا بعد سلسلة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين العاملين في المؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن جميع الوظائف الإدارية ما هي إلا جملة من القرارات الإدارية المتخذة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وحل الكثير من المشاكل التي قد تواجه السير الأمثل للمؤسسة في إطار الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة.

ويؤكد المفكرون التربويون أن النمط الإداري يحدد كيفية صنع القرارات التربوية في مختلف المستويات الإدارية، ففي النمط المركزي تتم عملية صنع القرارات التربوية في

المستوى الإداري الأعلى، وغالبا ما ينفرد فرد واحد بهذه العملية، ويعرف ذلك بالمبدأ الفردي في صنع القرارات التربوية أما في الخط اللامركزي فإن المستويات الإدارية المختلفة تشترك في عملية صنع القرارات التربوية، ويعرف هذا المبدأ بالمبدأ الجماعي في اتخاذ القرارات التربوية (ص: 176)

وتتداخل الوظائف الإدارية في المجال التربوي أيضا، فالتخطيط التربوي الفعال يؤدي إلى زيادة فعالية عملية صنع القرارات وترشيدها حتى تخدم هذا التخطيط، و التنظيم يعمل على صنع قرارات خاصة بالوسائل المتاحة له، وكذا عمليات التنسيق و التوجيه و الإشراف أيضا لها علاقات مبادلة مع عملية اتخاذ القرار التي تسير تلك العمليات و تساعد في أداء وظائفها (كما أن السياسة التعليمية تقدم تصورا لبرامج العمل التي ستخدم كمؤثر للقرارات الحالية فيما يختص بقضية ما في الحقل التعليمي) (ص: 177)

ومختصر ما تقدم يتبين أن عملية صنع القرارات التربوية تعد بمثابة الرابط الأساسي بين عمليات وإجراءات وضع السياسة التعليمية والإدارة التعليمية من ناحية أخرى، حيث أن العلاقة بين هذه الأطراف علاقة دائرية تبدأ بوضع السياسة التعليمية وتنتهي إلى التخطيط والتنفيذ والإدارة، ولكل عنصر من هذه العناصر أهمية بالغة في هذه الدائرة إذا ما أريد الوصول بالإدارة التربوية إلى الفعالية المطلوبة.

كما أن المشاركة في صناعة القرار تسهم في تدريب وتهيئة صف ثاني من المديرين أو صانعي القرارات، بدلا من تركيز السلطة الذي يقترن بمحدودية عدد صناع القرار وتزايد الضغوط عليهم وهذا بدوره قد يجعلهم غير أكفاء في صنع القرار. (محمد حسنين العجمي، 2008: 139-138)

## 5- خطوات صنع القرار:

للوصول إلى قرار رشيد ينبغي اعتماد المنهج العلمي في صياغة و صناعة هذا القرار، إذ لا ينبغي الاعتماد فقط على أحاسيس القائمين عليه ولا حتى خبرتهم في إدارة المؤسسات، بل ينبغي أن تتميز بالغرضية والمعقولية والاختيار الصحيح والأنسب للاحتمالات الممكنة.

ولهذا ينبغي اعتماد مجموعة من الخطوات العلمية والمنهجية التي توصل إليها العلماء بعد دراسة مستفيضة في هذا المجال وأهم هذه الخطوات مايلي:

أ- **مرحلة تحديد المشكلة وتحليلها:** وتعد الخطوة الأساسية والهامة في عملية صنع القرار تتم في هذه المرحلة عمليتين هما: تشخيص المشكلة- وتحليل المشكلة.

● **تشخيص المشكلة:** تعتبر عملية تحديد المشكلة العامل الأهم الذي يحدد مدى فعالية الخطوات التالية، لأنه في حالة عدم تشخيص المشكلة بشكل جيد فإن القرار لن يكون سلميا لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصدها ونقصد بتشخيص المشكلة جمع المعلومات و عمل تصورات، وتقديم المدخلات المعلوماتية المناسبة تستخدم في وضع فروض عديدة حول أسباب المشكلة، وعموما يجب في هذه المرحلة على متخذ القرار أن يكون على دراية ووعي بالهدف الذي يريد الوصول إليه و يتم في هذه الخطوة:

- **اكتشاف المشكلة:**

تعرف المشكلة في عملية القرار بأنها انحراف عن الهدف المحدد، أو حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون، و عملية دراسة هذا الانحراف تتطلب من متخذ القرارات أن يحدد المكان و الجوانب المادية و البشرية المرتبطة بهذا الانحراف بطريقة دقيقة و لغة سليمة تيسر من عملية استكشاف أبعاد المشكلة و الوسائل المساعدة على هذا الاستكشاف التي من بينها: أن تبرز المشكلة أمامه وتواجهه بما يصاحبها من ضغوط، التقارير المرفوعة للمدير، أو أن يقوم أحد العاملين بالكشف عن المشكلة، كما قد يقوم المدير بالتحري عن المشكلة و متابعتها.(عبد الجواد بكر، 2002: 84)

وجدير بالذكر أن المؤسسات الناجحة هي التي يقوم مديروها بتفادي وقوع المشكلة ولهذا وجب أن يكون داخل كل منظمة مركز دوره الأساسي تقديم المعلومات و الوسائل و الأدوات و بتكنولوجيا التحليل للقائمين على عملية صنع القرار، ونقصد بها مراكز دعم القرار ( اتخاذه) ومراكز نظم المعلومات و بحوثها.

## - أعراض وأسباب المشكلة:

أدى التطور في العمليات الإدارية إلى تعقد وتشابك نشاطاتها ونشاط المؤسسات ، مما أدى إلى حدوث خلط بين أعراض المشكلة وأسبابها، الذي قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى توجيه الجهود نحو معالجة الأعراض وليس المشكلة الأساسية، وكمثال لذلك قد يوجد نظام معلومات ضعيف وغير دقيق وبالتالي لا يقدم المعلومات في الوقت المناسب، المشكلة الأساسية هنا هي وجود نظام غير دقيق وليس عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب. (ص: 85) كما أن تداخل أسباب المشكلة يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم القدرة على التمييز بين السبب والعرض.

## - التركيز على تحديد المشكلة:

إن التركيز على تحديد المشكلة بدقة يؤدي إلى تشخيصها بشكل جيد و بالتالي الوصول إلى القرار السليم، و أي خطأ في التحديد قد يؤدي إلى الوصول إلى قرارات خاطئة، حيث يذكر "دركر" drucker مثالين لاتخاذ القرارات الفعالة أحدهما مطبق في اليابان و الثاني في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يركز النوع الأول على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على إيجاد الحل، على أن يتم مناقشة البدائل بعد الاتفاق على المشكلة مع أفراد المؤسسة و بالتالي لا يكون صانع القرار في حاجة إلى وقت أو بذل جهد لإقناع رؤوسيه بالقرار، إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من فاعلية أفراد المؤسسة في العمل، أما النموذج الثاني يقوم على ضرورة إقناع الرؤوسين بالقرار، أي الترويج للقرار وبيعه لتنفيذه، حيث لا يعتبر صانع القرار نفسه في مرحلة التنفيذ إذ هناك مرحلة تسبق التنفيذ وهي الترويج للقرار. ويمكن القول في هذا الصدد ما تؤكد "ماري فوليت" (m.follet) أن أفضل القرارات الإدارية تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق، وهذا يعني فاعلية القرار إنما تعتمد على متخذ القرار من جهة وإدخال جميع الحائق الخاصة بالمشكلة أو الموضوع في الاعتبار وتقديرها بوعي (لأن القرار لا يقتصر على حل مشكلة بل قد يكون من أجل وضع تعليمات أو تغيير في طرق و أساليب الأداء وغيرها). (عبد الجواد بكر، 2002: 85-86)

## • تحليل المشكلة:

وهي ثاني خطوة في مرحلة التعريف بالمشكلة، حيث يتم تصنيف المشكلة و تجميع الحقائق. من أجل تحديد من الذي ينبغي أن يتخذ القرار، وما الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه، وما الذي ينبغي إبلاغه بالقرار، للوصول في النهاية على تحويل القرار إلى قرار فعال. (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 199) و تتناول خطوة تحليل المشكلة مايلي: (عبد الجواد بكر، 2002: 87)

### - تصنيف المشكلة:

انطلاقا من المعلومات المتحصل عليها في الخطوة السابقة يتم تحديد طبيعة المشكلة وحجمها ومدى تعقدها، ونوعية الحل المناسب لحلها، وتحديد نوعها، هل هي تنظيمية أم فنية أم سلوكية أم جمع الثلاثة معا. وبالتالي يمكن تحديد نوع القرار وفقا لهذا التصنيف(ص: 87).

### - تحديد المعلومات والبيانات:

بعد تصنيف المشكلة يتم تحديد أنماط البيانات والمعلومات المرتبطة بها، التي من بينها: (ص: 87).

-البيانات والمعلومات الأولية والثانوية: هذه المعلومات تتصل بالمشكلة مباشرة، أي يتم تجميعها من مصادرها الأولية. إما عن طريق الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة، أو بالبحث والاستقصاء والمشاهدة الميدانية وغيرها.

-البيانات والمعلومات الكمية والنوعية: المعلومات الكمية هي بيانات رياضية إحصائية تبين العلاقة بين عدة عوامل أو متغيرات، والنوعية هي عبارة عن تقييمات أو تقديرات أو أحكام غير محددة بأرقام.

- الآراء والحقائق: ونعني بها آراء المختصين والخبراء والمستشارين، وتتضمن جملة الاقتراحات والتوصيات والاستشارات، التي تلقي الضوء على المشكلة أو الحالة موضع القرار.

### ب-مرحلة تعريف الحل:

عندما تتم عملية تحديد المشكلة بدقة وكذا تحليلها تحليلا علميا، يتم بعدها البحث عن البدائل أو المقترحات لحل تلك المشكلة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية و

الخارجية للمؤسسة، وجدير بالذكر أن متخذ القرار عليه عرض أكبر عدد ممكن من البدائل لتفادي ما يمكن أن يحدث في المستقبل وهذا يتوقف إلى حد بعيد على قدراته ومستوى كفاءته من جهة ومدى صحة وصدق المعلومات التي تم الحصول عليها من المرحلة السابقة من جهة أخرى، وتتضمن مرحلة التعريف بالحل خطوتان فرعيتان هما:

#### \* إيجاد بدائل لحل المشكلة:

ونعني بها البحث عن جملة البدائل والاقتراحات لحل المشكلة والتي قد تتباين وتختلف، ولكن السؤال هنا، كيف يمكننا تفضيل بديل على بقية البدائل فعندما تواجه المؤسسة أو المنظمة مشكلة تدني كفاءة المدير في تسيير المؤسسة، هنا قد توضع لهذه المشكلة بدائل متعددة منها على سبيل المثال: القيام بعمليات تدريبية للمدراء، القيام بعمليات تدريبية دورية لهم، وضع تحفيزات مادية أو معنوية للمدراء الذين يحققون نتائج إيجابية وغيرها من الاقتراحات لكن الحل الأنسب لهذه المشكلة يصعب اختياره.

وعندما نتكلم عن الحل البديل فيمكننا القول أنه قرار مقترح من بين جملة من القرارات المتاحة بصد المقارنة والتحليل، ليصل صانع القرار في النهاية إلى القرار الأخير وهنا يشترط في الحل البديل شرطان هما: ( عبد الجواد بكر، 2002: 88)

-أن يساهم في بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار.

-أن تتوفر إمكانيات تفيد هذا الحل في حال اختياره دون البدائل الأخرى، ومن الأهمية بمكان البحث في العوامل و الاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة، و كذا الصعوبات التي تعترض صانع القرار في إيجاد تلك الحلول، و يمكن سرد بعض هذه الاعتبارات فيما يلي: (ص: 88-89)

-اعتماد صانع القرار على الأسلوب الإبتكاري في التفكير لإيجاد الحلول للمشكلة هذا الأسلوب الذي يقوم على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار التي تساعد على إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة، ومن بين الأساليب التي أثبتت نجاعتها ميدانيا. أسلوب الفريق متنوع الخلية، وأسلوب العصف الذهني(الاستشارة الذهنية)

-وضع الأحداث غير المتوقعة في الاعتبار عند اختيار حلول بديلة للمشكلة، التي من بينها: ظهور قوانين جديدة وإلغاء أخرى، ظهور اكتشافات جديدة، حدوث ظروف اجتماعية وسياسية وطبيعية غير متوقعة.

- يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة وفلسفتها، وأسلوب قيادتها والسياسات المطبقة فيها، و الإمكانيات المادية و كذا الوقت المتاح.

- ضرورة دراسة الحلول المتاحة في ضوء كل الظروف المحيطة بالمؤسسة.

- أن يتوفر شرط هام أثناء تصنيف البدائل ألا وهو الموضوعية التي تساعد صانع القرار على استبعاد البدائل غير المناسبة وحصص البدائل الأخرى في مجموعة محددة ، ومن ثم ترتيبها في مستويات وعادة ما تبدأ بالبديلين الرئيسيين إما اتخاذ قرار، أو بقاء الحالة على ما هي عليه ، مع إبقاء البحث على بدائل جديدة .

- من المهم جدا في هذه المرحلة توظيف أساليب ونظريات واتجاهات وأدوات حديثة، التي تساعد كثيرا في الوصول إلى بدائل مناسبة وواضحة.

\* **تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:** تأتي هذه الخطوة بعد طرح البدائل و تصنيفها و ترتيبها في مستويات، حيث يعطي لكل بديل وزن، ثم تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة انطلاقا من قدرة كل بديل على تحقيق الهدف.

ويتم عليه تقييم البدائل في ضوء عدة معايير أهمها: (عبد الجواد بكر ، 2002: 90)

- إمكانية تنفيذ البديل: ويتوقف هذا على توفير الموارد.

- آثار تنفيذ البديل على الإدارات والأقسام.

- مدى مناسبة الوقت والظروف لتنفيذ البديل، إضافة إلى الزمن اللازم لعملية التنفيذ.

**ج - مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه:** تتضمن هذه المرحلة خطوتان أساسيتان من أجل إتمام عملية صنع القرار وتتمثل هاتين المرحلتين في:

➤ **اختيار الحل الملائم للمشكلة (اتخاذ القرار):**

تعد هذه الخطوة مصب الخطوات السابقة، حيث أن كل تلك الخطوات تخدم مرحلة اختيار البدائل، فبعد أن يقوم صانع القرار بتحديد المشكلة و تحليلها و تعيين الحلول البديلة،

وتقييم كل حل على حدى، يمكنه حينها أن يختار أفضل البدائل، والذي يحقق الأهداف المسطرة، وجدير بالذكر أن متخذ القرار يواجه ثلاث مواقف تتعلق بدرجة نجاح البديل المختار وهي موقف التأكد، موقف عدم التأكد وموقف المخاطرة (عبد الجواد بكر، 2002: 90) ولاختيار البديل الأنسب هناك بعض المعايير التي تساعد على ذلك من بينها :

- **المخاطرة:** عندما يقوم صانع القرار بوضع التوقعات المحتملة، فعليه أن يقدر مخاطر كل بديل بالمكاسب المتوقعة، أي تحديد نسبة المكاسب المتوقعة والمخاطر المحتملة، وبالتالي فإن كل بديل ينبغي أن يتضمن تقييما للمميزات الترجيحية له.

- **الاقتصاد في الجهد:** يقوم صانع القرار بالمقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها من أجل اختيار أفضل البدائل والذي يعطي أحسن النتائج وأقل جهد ممكن، حيث ينبغي:

- اتفاق البديل المختار مع أهداف المؤسسة ونظمها.

- تحقيق البديل للأهداف المحددة.

- قبول العاملين للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه .

- مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية للمؤسسة في ضوء الاعتبارات السياسية والاجتماعية والإنسانية والخلفية.

-كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إذا ما تم تطبيقه.

-التوقيت: والمقصود هنا مدى قدرة البديل على تحقيق النتائج في أقل فترة زمنية ممكنة.

-الموارد المتاحة: وهي كل ما يحتاجه صانع القرار في تطبيق البديل المناسب على أرض

الواقع، والمقصود هنا الموارد المادية والكفاءات البشرية الكفيلة بالتطبيق الأمثل للقرار.

-الخبرة السابقة: يعتمد الكثير من المديرين والمسيرين على أن خبراتهم السابقة وتجاربهم

الناجحة تعتبر كمرشد ضروري يجب أخذه بعين الاعتبار عند التخطيط للمستقبل وتحديد

أفضل البدائل لحل المشكلة المعروضة.

➤ **تنفيذ القرار:** تتمثل هذه الخطوة في جملة الإجراءات التنفيذية التي تجسد القرار واقعا

ولذلك ينبغي توفر جملة من الشروط حتى يحقق تنفيذ القرار الأهداف المرجوة من

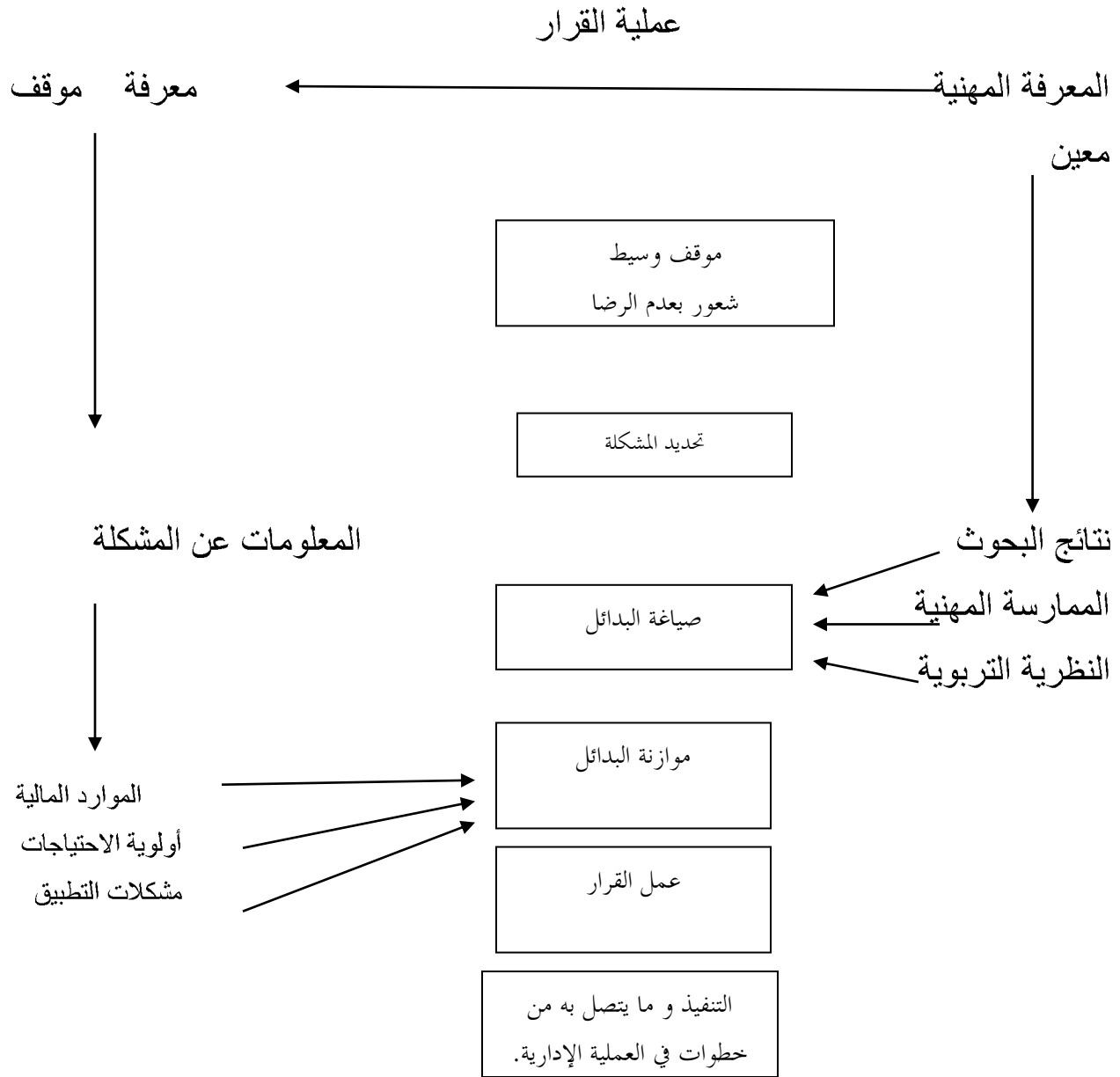


بينها مدى كفاءة مجموع العاملين القائمة على تنفيذه وكذا مدى اقتناعهم بأهمية القرار وصحة الأخبار، إضافة إلى ضرورة توفير جميع الإمكانيات اللازمة لتنفيذه بعد هذا تتم عملية متابعة القرار ومدى تطبيقه كما ينبغي وما إذا حقق النتائج المرجوة أم لا، إذ ربما لا يؤدي إلى علاج المشكلة علاجا ناجحا، و هذا نتيجة سوء الاختيار مثلا، في هذه الحالة وجب اختيار بديل آخر، والذي يكون قد أعد مسبقا من أجل كسب الوقت وزيادة احتمالات نجاح القرار ممكنة (شكر محمد فتحي أحمد، 1996: 180)

أما إذا لاحظ صانع القرار أثناء التنفيذ بعض النقائص وجب عليه اتخاذ قرارات فرعية مناسبة، واعتماد معايير ومقاييس مناسبة لتقييم تنفيذ القرار.

إضافة إلى ذلك وجب على صانع القرار ألا يغفل التغذية الراجعة لأنها من بين أهم الوسائل التي يعتمدها متخذ القرار في متابعته لتنفيذ القرار، حيث تسمح ببلوغ القرار إلى أدنى مستوى إداري في التنظيم (القاعدة) ثم صعود المعلومات إلى أعلى مستوى إداري (القمة) من أجل تأكد مركز اتخاذ القرار من سلامة القرار، وفي الشكل التالي تبين لنا مراحل وخطوات عملية صنع القرار واتخاذها:

## الشكل رقم ( 06 ) يبين " نموذج تخطيطي لعملية صنع القرار "



المصدر: عبد الجواد بكر، 2002: 91-92.

### 6- الاتجاهات والأساليب الحديثة في صنع القرار واتخاذها:

أدى التطور والتشابك في الوظائف الإدارية إلى تعدد وتداخل البدائل التي توضع لحل المشكلات وهذا ما دفع المنظمات على اختلافها إلى السعي من أجل بناء قواعد للبيانات ومراكز للمعلومات، تاعد متخذ القرار في اختيار الأسلوب الأمثل لمعالجة المشاكل التي تعيق

سير المؤسسات ومن بين تلك الأساليب والتي تستخدم كثيرا في عملية اتخاذ القرارات التعليمية ما يلي:

### أ- بحوث العمليات :

وتعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بتطبيق الطرق والأساليب والوسائل والفنيات العلمية الضرورية لحل المشكلة وتحقيق أفضل النتائج، ويستخدم هذا الأسلوب خاصة في المشكلات الإدارية المعقدة لأنه يعتمد على الرياضيات في صياغة المشكلة في صورة نموذج رياضي، وإجراء مقارنة رياضية بين البدائل، كما يمكن استخدام الحاسب الآلي في هذا الأسلوب، وتتطلب بحوث العمليات النظر إلى المنظمة في إطارها الكلي وهذا عكس الأساليب التقليدية، كما تتطلب أيضا تعدد المعارف من إدارية وفنية ونفسية ورياضية، وتتميز بحوث العمليات بجملة من الخصائص الأساسية أهمها: (عبد الجواد بكر، 2002: 95)

- استخدام النماذج الرياضية في عرض المشكلة، سواء كانت هذه النماذج بسيطة أو معقدة.  
- التركيز على الهدف وتنمية الوسائل أو التقنيات الفعالة ومعرفة أي الحلول أفضل مع اعتبارات المتغيرات التي تخضع لسيطرة الإدارة والأخرى غير الخاضعة لها.  
- إمكانية تحويل المتغيرات و التعبير عنها في شكل كمي حسب حاجة النموذج الرياضي.  
- إمكانية استخدام نظرية الاحتمالات، مما يمكن من التعرف على الحلول في ظل ظروف عدم التأكد.

إضافة إلى كل ما سبق يمكن استخدام البرمجة الخطية في إطار بحوث العمليات لتحويل المشكلة موضوع القرار إلى معدلات، أو متباينات يتم تنظيمها في شكل مصفوفات تمكن من قياس و تحديد متغيرات المشكلة ، وبالتالي توفير مجموعة من الحلول أمام صانع القرار (ص: 96) ، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب (البرمجة الخطية ) في المجال التعليمي للقيام بعملية التخطيط للنظام التعليمي في ضوء أهدافه المسطرة ، وما تحتاجه المؤسسات من موارد مادية وبشرية انطلاقا مما توفر لها .

## ب - نظرية المباراة :

تعني نظرية المباراة دراسة الإستراتيجيات التي يتبناها أطراف الموقف حيث أنه لكل طرف هدف يسعى من خلاله إلى حل المشكلة، فتظهر أمام اللاعبين عدة بدائل متاحة، واللاعب الذي يختار الاحتمال الأقرب للحل يحسب في شكل نقاط، تؤثر في قيمة ما يحصل عليه الآخرين من عائد، وهنا تكون العملية في شكل مناقشة من أجل الوصول إلى الحل الأمثل أو الأقرب الذي يمكن الأطراف الفاعلة من حل المشكلة المطروحة، فيتنافس بذلك جملة من المختصين في اتخاذ القرار من أجل الحصول على أعلى النقاط التي تعني القرار الأقرب لحل المشكلة موضوع الدراسة.

و يفترض في هذه العملية وجود أربعة عناصر أساسية هي:

- **اللاعبين:** الذين يمثلون وحدة اتخاذ القرار في المباراة.
- **القواعد:** أي تحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة في المباراة، بحيث يحدد لكل لاعب مدى الاختيارات المتاحة له.
- **الإستراتيجية:** تحدد تحركات اللاعبين في حالة تحرك الخصم في اتجاه معين.
- **النتيجة(المحصلة):** وتعني ما يتحصل عليه اللاعب نتيجة إتباعه لإستراتيجية معينة، التي يعبر عنها بتعبير رقمي (كمي).

وتنقسم المباريات حسب المحصلة إلى قسمين: المباراة الصفرية التي تتعادل فيها مكاسب اللاعب الأول مع خسائر اللاعب الثاني. أو العكس، بحيث أن مكسب أي طرف يؤدي إلى خسارة الطرف الآخر، وبالتالي فمحصلة هذه المباراة هي الصفر، وثاني نوع من المباراة هي المباراة اللاصفرية التي تعرض الصراع الدائم بين الطرفين ووجود مساحة واسعة للتنسيق والتعاون بينهما، حيث أنهما قد يكسبان معا أو يخسران معا، وهذه النظرية تصلح أساسا في المواقف التي توجد بها منافسة عند اختيار بدائل صنع القرار (

عبد الجواد بكر، 2002: 97)

## • أسلوب المحاكاة: Simulation

ويعني هذا الأسلوب خلق حالة مشابهة للمشكلة محل الدراسة دون المساس بالموقف الأصلي، بمعنى آخر وضع ترتيبات هيكلية تناسب نظام يسلك سلوكا مماثلا للمشكلة الأصلية، ولهذا الأسلوب جملة من المزايا أهمها: (ص: 98)

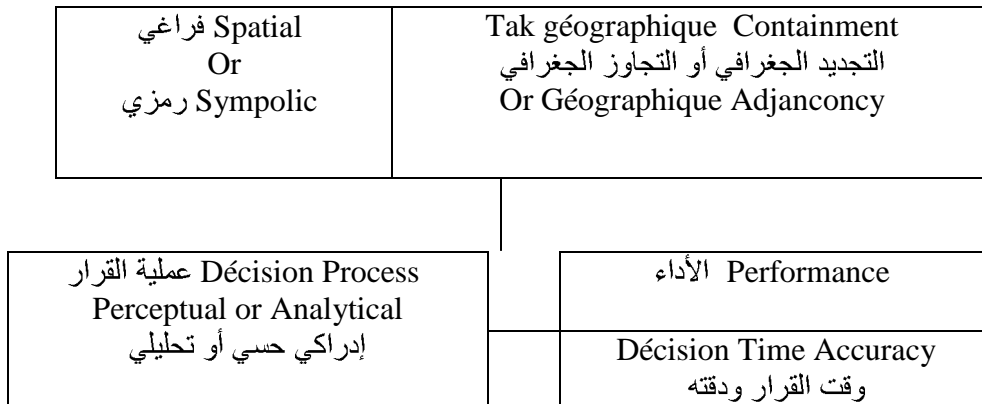
- عن طريق هذا الأسلوب يمكن معرفة أدق المتغيرات التي تؤثر في المشكلة بالبحث في المتغيرات الأساسية و في الظروف المحيطة بها.

- يستخدم هذا الأسلوب لتجنب المخاطرة ، حيث يمكن من تطبيق سياسة معينة قبل اتخاذ قرار بدء العمل بها.

ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب إمكانيات مادية ومجهودات بشرية كبيرة من أجل تحليل المتغيرات، وكذا استخدام الحاسب الآلي الذي يقتصر استخدامه على القرارات الرئيسية (الإستراتيجية)

د- أسلوب ( GIS ): هذا الأسلوب وضعه "فيسي Vessey" بتوظيفه لنظرية المواءمة المعرفية (CFT) في تقديم المعلومات والبيانات للمهام المطلوب اتخاذ القرار فيها على خرائط معدة مسبقا توضح المناطق التي تقع فيها هذه المهام، وتدل جميع التطبيقات لهذا الأسلوب أنه أنجع طريقة في اختيار البدائل خاصة من حيث اختصاره للوقت والدقة في الاختيار وبالأخص بالنسبة للمناطق المتجاورة التي يتم تمثيلها كارتوجرافيا على الخرائط، ويمكن استخدام أسلوب نظم المعلومات الجغرافية في القرار التربوي خاصة أثناء التخطيط وتحديد الأماكن المناسبة لإقامة المدارس والمعاهد والكليات ومراكز التدريب عن طريق تحويل البيانات والمعلومات باستخدام الكارتوجرافي إلى أشكال ورموز، وتصميم خرائط للمناطق التي يمكن تنفيذ القرار فيها ووضع الرموز والأشكال التي تمثل مختلف البيانات على الخرائط وكذا وضع ضوابط ومعايير استخدام الطريقة وفي الشكل التالي يتبين لنا استخدام أسلوب نظم المعلومات الجغرافية في عملية القرار:

## شكل رقم (07) يبين استخدام أسلوب نظم المعلومات في عملية القرار:



Information persentation تقديم المعلومات	
Spatial or Symbolic فراغي / رمزي	Adjacent or Non –Adjacent تجاوز أو عدم تجاوز

المصدر: عبد الجواد بكر، 2002: 100.

### هـ- أسلوب نظرية الحكم الاجتماعي :

انبثقت هذه النظرية من نظرية العدسة وهي نظرية قرار غير تقليدية تعمل على وضع تصور لكيفية تكون الحكم الإنساني، ونظرية العدسة سميت بهذا الاسم كونها تنطلق من أن سلوك الإنسان يتكون نتيجة تفاعله مع المتغيرات المعقدة والمتعددة للبيئة التي ينتمي إليها، حيث يقوم الإنسان بتفحصها بفعالية ويحولها إلى معاني ثم يعيد تجميعها. وهذا ما يشبه فعل العدسة المحدبة، ويعتبر نموذج العدسة عند "برونزفيك" ممثلاً الوحدة الوظيفية للسلوك ويركز الإطار النظري لنموذج العدسة على ضرورة التمييز بين المتغيرات القريبة (cues) الإلماعات أو التلميحات والمتغيرات البعيدة (المعك) وعلى اللايقينية كخاصية للعلاقة بين تلك المتغيرات (عبد الجواد بكر، 2002: 101) أما في المجال التعليمي فيمكن استخدام عملية الاستدلال والحكم التي توفرها نظرية الحكم الاجتماعي كأساسها النفسي وبجميع المتغيرات التي طرأت عليها في عملية القرار التعليمي، حيث أن جميع القرارات المهمة في حياتنا تعتمد على الاستدلال، وعناصر نظرية الحكم الاجتماعي باستخدام نظرية العدسة هي: (ص:101)

أ- الإلماعات (التلميحات)

ب- الموضوع (موضوع عملية القرار)

ج- المهمة.

وتشير الإلماعات إلى جملة العناصر المعرفية المتوفرة لصانع القرار و التي يعتقد بأنها مفيدة في الحكم، ويؤكد " برهمر وجويس" (Brehmer \* Joyce) أن الإلماعات هي مصادر متعددة المعرفة ولكنها غير مؤكدة المعلومات، وأنه لفهم نظرية العدسة يجب الفهم المعمق و الدقيق لوظيفة الإلماعات.

ويقدم "هليد" مثالا لاستخدام نظرية العدسة في اتخاذ القرار التعليمي يتمثل في اتخاذ قرار باختيار خمسة معلمين أكفاء في اللغة الانجليزية من ذوي الخبرة ( ثلاث سنوات على الأقل ) من بين خمسة وعشرون معلم متقدم لشغل هذه الوظيفة في مدرسة أعلنت عن التعاقد وفق شروط التقدم فجاءت خطوات القرار في هذه المسألة كالتالي: (ص: 104)

- عرض القرار: القيام باختيار خمسة معلمين من بين المتقدمين كهذه الوظيفة و الحاصلين على تقدير ممتاز في نهاية العام الثالث من عملهم السابق.

- الطريقة: وهي جملة الإجراءات التي يتخذها صانع القرار لاختيار المعلمين الخمسة، و التي تمثل عملية القرار باستخدام النظرية (SJT) ، وتتمثل هذه الإجراءات في: (عبد الجواد بكر، 2002: 104-105)

➤ **جمع المعلومات:** أي القيام بالنقصي وجمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظيفة وتتمثل تلك المعلومات في: عدد سنوات الخبرة، نتائج الاختبار القومي للتدريس (NTE)، متوسط تقديرات النجاح بالكلية ( المعدل التراكمي) (GPA)، درجة التربية العملية أثناء الدراسة بالكلية.

➤ **تصميم لوحة معلومات:** تتضمن هذه اللوحة معلومات عن المهم أي بيانات كل فرد من المترشحين وعددهم (خمسة وعشرون)، وتتضمن لوحة المعلومات عناصر التحليل وهي الإلماعات أو التلميحات الأربعة التالي:

Name	الاسم
Years of experience	1-عدد سنوات الخبرة
NTE english	2-نتائج الاختبار في تدريب اللغة الانجليزية
GPA	3-متوسط تقدير النجاح بالكلية (التراكمي)
Estimated third year success	4-تقدير السنة الثالثة في العمل السابق (الخبرة)

### ➤ تصور العمل التنظيمي:

يمكن الوصول إلى الأهداف السابقة عن طريق تبني برامج عملية تنظيمية تحتوي جملة من النشاطات التي تبدأ بتجديد الهدف و تنتهي بإنجازه، مع الأخذ بعين الاعتبار متابعة الخطة و النشاط المطبق داخل المنظمة، كما يجب على متخذ القرار أن يهتم بالخطط و مكونات السلوك معاً، حيث أن الخطط تمثل استراتيجيات مجردة، أما مكونات السلوك المحسوس فالقصد منها تيسير تنفيذ الخطة والتقدم بخطوة إضافية نحو الهدف، (و تصور خطط العمل التنظيمي والتكتيكي إنما يمثل موجهات السلوك التنظيمي في الوحدات الفرعية وسلوك الأفراد داخل المنظمة) (ص: 106) تلك التصورات تعتبر مصدر اتخاذ القرار في الغالب.

### ➤ تصور المخطط التنظيمي:

وتعني الحالات التي تم التنبؤ بها و التي يمكن أن تمثل واقعا فعليا في المستقبل، كتبني خطة معينة كان قد تم ترشيحها لتحقيق هدف نوعي، أو الانطلاق في تنفيذ خطة معينة بعد وضع تصورات تنفيذها، وهناك عنصرا آخر مهم جدا يجمع العناصر الثلاثة وهو تبصر القرار الذي يعتبر بمثابة اللاصق الذي يمسك بالمكونات السابقة، ويضفي إطارا معرفيا على مكونات عملية القرار (الإطار، الهدف، الخطة، التنفيذ) وينشأ تبصر القرار في الأساس من خبرة صانع القرار ومعرفته بإخفاقات ونجاحات المنظمة بسبب قرارات سابقة.

وقدم "بيتسن" في إطار هذه النظرية رؤيته حول تصور هذه النظرية في القرارات الشخصية والتنظيمية، حيث يرى " بيتسن" أن صانع القرار يستحوذ على ثلاثة تصورات

مرتبطة بالقرار هي( عبد الجواد بكر، 2002: 107-108)



- التصور الأول: ويعني تصور ما يجب أن تكون عليه الأشياء وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، انطلاقا من مثاليات وقيم وأفكار صانع القرار وأعضاء المنظمة والتي تعتبر المرجعية الأساسية في نشاط المنظمة، ويتمكن عن طريقها صانع القرار من المشاركة الإيجابية في صنع القرار.

➤ يتم الاستعانة بخبير تحليل القرار لضمان جودة وفعالية القرار حيث يقوم بفحصه، وملاحظة آليات العمل في صنعه واتخاذها، ثم يقوم بتقديم اقتراحاته أثناء مراحل عملية القرار.

➤ يتمثل عمل خبير تحليل القرار في جمع المعلومات عن معلمي الانجليزية في الولاية أو الحي الذي تقع فيه المدرسة، كما يقوم باستخدام الإلماعات سابقة الذكر كمتغيرات تنبؤية (سلوك التنبؤ)

➤ يتم استخدام النموذج متعدد الارتداد على مجتمع العينة (جميع معلمي اللغة الإنجليزية في الولاية أو الحي) باعتبار مقياس 10 نقاط، والمتغير المعياري وذلك لإجراء عملية التحليل الخطي متعدد التكرار.

➤ تصميم جداول تتضمن نتائج التحليل.

➤ يتم اختيار خمسة معلمين من بين المتقدمين لشغل الوظيفة من طرف متخذ القرار بعد ترتيب نتائج المعلمين المتقدمين وفق معدلاتهم في الجدول.

و - أسلوب نظرية التصور:

تركز هذه النظرية على الجوانب الطبيعية في صنع القرار، ومحاولة المواءمة بين الأساليب الكيفية و الأساليب الكمية لصنع قرار طبيعي، ومن أهم العناصر الرئيسية في نظرية التصور: ( عبد الجواد بكر، 2002: 106)

➤ تصور المسار التنظيمي.

➤ تصور العمل التنظيمي.

➤ تصور المخطط التنظيمي.

ونتطرق فيما يلي لكل عنصر من هذه العناصر على حدى.

**تصور المسار التنظيمي:** ونعني به الخطط المستقبلية للمنظمة وهي تعبر عن تصورات وتطلعات صانع القرار، وتصنعها عقول أعضاء الإدارة العليا للمؤسسة، كما تعتبر موجه للعمل داخل المنظمة، ويركز العمل التنظيمي على تحديد الأهداف.

**التصور الثاني:** هو تصور الأشياء أو الأعمال التي يريد صانع القرار أو المؤسسة تنفيذها.

**التصور الثالث:** هو مراجعة ما تم تنفيذه، ووضع تصور للأعمال التي لم يتم إنجازها.

ومن هنا فنظرية التصور تعتمد على مسح الأهداف واستبعاد ما هو غير معقول، إضافة إلى اختيار أفضل قرار من بين القرارات التي تم مسحها فالقرارات في نظرية التصور تعتبر قرارات تنبؤية، حيث أن تبني الخطط المناسبة، وتحديد القرارات التي ترتبط بمدى التقدم في الخطط، تعتبر قرارات إرشادية توجه عملية تنفيذ الخطط.

#### ز - أسلوب التخصصات المتداخلة:

أكد الباحث "عادل سلامة" أن صنع القرار التربوي عملية متداخلة التخصصات، أي أنها لم تعد عملية يتأثر بها المدير فقط، بل أصبح من الشائع الاستعانة بأصحاب التخصصات المختلفة والفنيين للحصول على المعلومات والبيانات واستشارتهم في مجالات تخصصهم وانطلاقا من التداخل الكبير للتخصصات وارتباطه بعملية اتخاذ القرار وضع الباحثين جملة من الخطوات لاتخاذ القرار التعليمي باستخدام أسلوب التخصصات المتداخلة وهي: (ص: 110-111)

- صياغة مشكلة القرار: والتي يجب أن تكون مصاغة صياغة واضحة وبسيطة.
- استخلاص المفاهيم المميزة والبارزة والاستفادة من صانعي القرار: تقودنا صياغة المشكلة إلى استخلاص المفاهيم المميزة والبارزة فيها.
- تحديد التخصصات ذات الصلة بمشكلة القرار: بعد استخلاص المفاهيم المميزة والبارزة في مشكلة الدراسة، يتم تحديد التخصصات ذات الصلة بالمشكلة موضوع القرار حتى يتسنى لصانع القرار أن يضع توقعاته بشأنها.

- دراسة التوقعات التخصصية للمفاهيم المميزة والبارزة لمشكلة القرار: يتم في هذه الخطوة تجميع عدد من وجهات النظر لحل المشكلة موضوع القرار من زوايا تخصصية متعددة.
- وضع المعلومات وإبراز التعارضات في شكل تنظيمي: بعد القيام بجمع المعلومات يتم دراسة التناقض والتعارض بينها، وهذا ما يجب إبرازه عند صياغة مشكلة القرار.
  - إعادة صياغة مشكلة القرار بطريقة إجرائية عضوية: بعد الوصول إلى نتائج الخطوات السابقة يتم إعادة صياغة المشكلة في شكل أكثر تحديدا ووضوحا.
  - تحديد الأهداف: يجب أن تكون الأهداف مصاغة بدقة أو قابلة للتعديل، وتم ويتم إخضاعها لعمليات القياس والمحاسبة بصورة مستمرة.
  - استكمال البيانات والمعلومات حسب متطلبات القرار، وهذا حسب احتياجات القرار وأهدافه.
  - البحث عن البدائل: انطلاقا من فكرة التخصصات المتداخلة يجب أن يتاح المجال أمام المتخصصين لإبداء آرائهم، وبالتالي يتوفر عدد كبير من البدائل خاصة إذا كانت المعلومات غزيرة ومتنوعة أو القدرات الشخصية والعقلية لصانع القرار مرتفعة ليتوصل هذا الأخير إلى حصر البدائل الصالحة للمؤسسة في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية.
  - مقارنة البدائل: في هذه الخطوة يتم دراسة البدائل المختلفة والتكلفة والزمن اللازمين لكل منهما، ومقارنتها مع بعضها البعض في ضوء العلاقة بينهما وبين نتائجها المتوقعة.
  - اختيار البديل المناسب: يتم اختيار البديل المناسب لتحقيق الأهداف.
  - تنفيذ القرار: يتمثل في جملة الإجراءات التنفيذية للخروج بالقرار إلى حيز التنفيذ، ويتوقف نجاح هذه العملية أو فشلها على مدى كفاءة وفعالية القائمين بتنفيذه وإيمانهم بأهميته وتأثيره، كما قد يتعرض التنفيذ لبعض الصعوبات والعقبات تستوجب البحث عن بدائل أخرى.
  - المتابعة والرقابة: وهذا لمعرفة مدى مساهمة عملية التنفيذ للأهداف الموضوعية.
- ح - أسلوب شجرة القرارات:**

تستمد هذه النظرية فكرتها من نظرية النظم التي تنطلق من فكرة أن هناك سلسلة من التأثيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهي نفس الفكرة التي استخدمها أسلوب شجرة القرارات حيث يفترض أن أي حالة انتقالية يترتب عليها مظهران: تأثير فوري، وحالة جديدة

أو موقف به مشكلة اختيار، وقد قام "كوننز و أدونيل" بتصوير هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل المشكلة، الاحتمالات ( التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل) والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة و يمر تطبيق أسلوب شجرة القرارات عند كل من "كوننز و أدونيل" بالخطوات التالية: (عبد الجواد بكر، 2002: 113).

- تحديد المشكلة أو الموقف موضوع القرار بدرجة كافية من الدقة.
  - تحديد الحلول أو القرارات البديلة.
  - تحديد جملة التصرفات أو ردود الأفعال أو الأحداث التي يمكن حدوثها بناء على كل قرار على حدى.
  - حساب احتمال حدوث كل حدث أو تصرف من التصرفات الممكنة.
  - حساب العائد أو الناتج المتوقع من كل حدث وفقا للمقاييس المتفق عليها.
  - اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة.
- ولهذا النموذج مزايا عدة منها:
- يفتت المشكلة التي يتخذ بشأنها القرار إلى بدائل على هيئة شجرة القرارات، ويمثل كل بديل فرعا من فروعها ويتفرع من كل فرع أغصان تمثل حالات الطبيعة التي يمكن أن تصاحب البديل.
  - يحدد القيمة المتوقعة من كل بديل بناء على الاحتمالات والعائد المرافق لهذا البديل.
  - يتكون العامل البشري في هذا النموذج من صانع القرار وخبراء من ذوي الاختصاص في المشكلة الإدارية وعدد من الباحثين والمهتمين لتقدير الاحتمالات الأولية.
  - تتكون المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها من عدة اختيارات تخضع لاحتمالات معينة، وكذا إمكانية اختيار أعلى الاحتمالات بناء على القيمة النقدية والمتوقعة، مع وجود قرار أمثل.
  - الهدف وهل يقرر المدير القيام بالمشروع المطروح أم يقرر عدم القيام به. ( محمد حسين العجمي، 2008: 128-129)

ويمكن الاستفادة من أسلوب شجرة القرارات في حالات عديدة منها على سبيل المثال:

(عبد الجواد بكر، 2002: 114).

➤ اتخاذ القرار بشأن تسويق منتجات إحدى المدارس الثانوية الزراعية نظرا للإقبال على شراء هذه المنتجات.

➤ اتخاذ القرار بشأن تدريب الإداريين في مرحلة التعليم الثانوي لزيادة كفاياتهم الإدارية.

### ط - نظم دعم القرار:

يعود ظهور نظم دعم القرار إلى مطلع السبعينيات من القرن الماضي، وقد جاء لمعالجة عدم نضج التقنيات والمنهجيات التي استخدمت من جانب نظم المعلومات وقواعد البيانات في المنظمات، وتصدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين نظم المعلومات وقواعد البيانات، حيث أن البيانات هي التي تحتوي على البيانات والمعلومات المخزنة في أجهزة الحاسب الآلي فقط، أما نظام المعلومات الإداري فيتضمن جمع المعلومات ومعالجة البيانات وإنتاج المعلومات وإدارة البيانات والرقابة، ويمكن تقسيم هيكل نظام دعم القرار إلى المكونات التالية: (ص: 116-117).

- ثلاث مستويات من التقنية/البيانات (DP)، ومعلومات القرار (DPS) ودعم القرار (DSS)، وكل من هذه المستويات يعامل باعتباره نظام دعم قرار.  
- بناء واستخدام نظم دعم القرار، عن طريق مجموعة حاكمة من الأفراد.  
- مدخل تطوري مستنبط لبناء نظام دعم القرار ويشتمل على: عملية البناء، التحليل، التصميم، الهيكلة وتنفيذ أو تطبيق النظام وفي هذا السياق يمكن عرض نموذج "جنكنز" (Jenkins) في تحسين الأداء.

\* نموذج جنكنز (Jenkins Model) ويتكون هذا النموذج من: (ص: 117)

➤ صانع القرار: هناك جملة من المؤثرات التي تؤثر في صانع القرار كالدافعية، والنمط الإداري، والحالة النفسية والخلقية والسكانية، والمهارات الحركية.  
➤ نظام المعلومات: يوظف فيه نظم فرعية هي معالجة البيانات والمعلومات الإدارية ودعم القرار.

➤ بيئة القرار: وتتأثر بنوع مهمة القرار والبيئة التنظيمية والثقافة.

➤ أداء القرار.

## 7- أهم المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار:

هناك جملة من المعوقات التي تعيق عملية اتخاذ القرار وهي: ( أميرة علي محمد، 2008: 178-180)

أ- قصور البيانات والمعلومات ، ويرجع هذا لأسباب عديدة منها :

- عدم كفاءة القائمين على جمعها إضافة إلى ضعف نظم المعلومات.

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.

- وجود عيوب في شبكة الاتصالات.

ب- التردد ( عدم الحسم): أي ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل ويمكن أن نرجع ذلك للأسباب التالية:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.

- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.

- تشديد الرقابة على متخذ القرار وما ينتج عنه من خوف وشك وسلبية.

- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات وممارستها على وجه غير مرض.

- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالدائية لصانع القرار والتكاليف وغيرها.

ج- ضعف الثقة المتبادلة:

يؤدي ضعف الثقة بين المديرين والمرؤوسين إلى ضعف القرار نفسه وعدم فاعليته و

لا يحقق النتائج المرجوة.

د- وقت القرار:

نظرا لأن العمل الإداري فيه الكثير من المستجدات فإنه يفرض على متخذ القرار إصدار

القرار في عجلة تحول دون إجراء دراسة وبحث كافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير

سليم ويخفق في تحقيق الهدف.

ه- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

تعتبر دوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة وكذا المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم سلوك الأفراد من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يعيق اتخاذ القرار.

و- عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

يؤكد الفكر الإداري الحديث على ضرورة تطبيق الأساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة ضابط لعملية اتخاذ القرار وليس صانعاً لها.

#### 8- المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة كمتخذ للقرار:

يرى كل من كاتز وكاهن ضرورة توافر ثلاث مهارات في من يتولى قيادة وإدارة الأفراد، وقد حددا تلك المهارات في الجوانب الفنية والعلاقات الإنسانية والقدرات الإدراكية. (محمد حسن رسمي ، 2004: 117)

تتطلب عملية اتخاذ القرار جملة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها

وقد أوضحها بعض الباحثين والمربين على النحو التالي: (فتحي عبد الرسول محمد، 2008: 207، 208)

#### أ- مهارات وضع الأهداف العملية وتشتمل:

- الحرص على وضوح وفهم أهداف المدرسة.
  - الحرص على فهم وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين.
  - أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.
  - مهارات توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة .
  - مهارات التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.
  - قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.
- ب - مهارة تحديد المشكلة وجمع الحقائق وتشتمل المهارات التالية:
- مهارة تحديد المشكلات بسهولة.
  - مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير.
  - مهارة اكتشاف انعكاسات مشكلة ما على أوضاع المدرسة.

#### ج - مهارة اتخاذ القرارات والقيام بعمل وتشمل:

- مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.
- مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.
- التزام المدير وبشكل دائم بالقرارات التي يتخذها.
- الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها.
- الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
- تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها.

## 9 - القرار الفعال:

القرار الإداري الفعال هو الذي يتخذ بغرض خدمة أهداف المؤسسة وغاياتها ومحاولة لتطوير المؤسسة وتفعيلها، وكذا لمعالجة مشكلة تواجهها المؤسسة والاختيار الواعي لأفضل البدائل المطروحة في الموقف ومن وجهة نظر قانونية فإن عملية اتخاذ القرار لا بد أن تضبط بالمحددات التالية : ( أميرة علي محمد ، 2008 : 191، 192 )

- أن يكون القرار في حدود اختصاص من يتخذه فمثلا القرارات المتصلة بتوزيع المواد الدراسية على المعلمين في الكليات لا تكون نافذة إذا ما صدرت عن المساعد الإداري لعميد الكلية، بل تصدر عن المساعد الأكاديمي، بعد دراسة الحاجات والرغبات والإمكانيات مع أعضاء الهيئة التدريسية .
- أن يخاطب متخذ القرار في قراره من يملك السلطة عليهم.
- أن تتخذ القرارات الإدارة القائمة على رأس عملها، ولا تجاوز في قراراتها حدود المكان الذي تنحصر في إطاره سلطتها.
- أن يكون للقرار مبررات سواء مادية أو معنوية.
- أن تراعى الإجراءات الضرورية لاتخاذ القرار.
- أن تتوخى القرارات المحافظة على مصلحة العمل في حالة القرارات التأديبية أكثر مما تكون موجهة إلى ضد أشخاص بعينهم.



## خلاصة:

تعتبر هذه المهارات مهمة جدا لأي مدير سواء مدير مؤسسة تربوية أو أي مؤسسة أخرى، وفي حالة عدم توفر هذه المهارات يبقى العمل الإداري مبتورا ولا يمكن أن يؤدي عمله على أكمل وجه ولا يمكن للأهداف أن تحقق بشكل كامل وهذا نظر للتداخل الكبير فيما بينها، ومن المعروف أن المهارات الإدارية أكثر بكثير مما ذكر في هذه المطبوعة. وأهم ما يستخلص من هذه المطبوعة هو الخطوات التي تمكن مدير المدرسة من زيادة فعالية عملية الاتصال إضافة إلى الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عملية الاتصال هذا فيما يخص مسألة الاتصال الإداري أما فيما يخص مسألة صناعة القرار واتخاذها فإن أهم ما يستخلص هو الاطلاع على أهم الاتجاهات والأساليب الحديثة في صنع القرار واتخاذها من جهة وأهم المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة كمتخذ للقرار.

## قائمة المراجع:

- 1- السلمي علي: بعض الاتجاهات في إدارة الافراد، د ط، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة، القاهرة، 1997.
- 2- القريوبي محمد: مبادئ الادارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط6، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
- 3- أميرة علي محمد: مهارات الإدارة المدرسية والتربوية، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، 2008.
- 4- محمد حسن رسمي: أساسيات الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 5- محمد حسنين العجمي: صناعة القرار التربوي واتخاذ، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- 6- جيبف جونز: المهارات الإدارية في المدارس، ط1، ترجمة نهير منصور نصر الله، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين، 2006.
- 7- شاكر محمد فتحي أحمد: إدارة المنظمات التعليمية، رؤية معاصرة للأصول العامة، ط1، دار المعارف، مصر، 1996.
- 8- محمد حسنين العجمي: القيادة التربوية، الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، ط1، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 9- عامر سعيد: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، د ط، معهد الادارة العامة، الرياض، 1986.
- 10- عبد الجواد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002.
- 11- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 12- فهمي محمد وبدوي هناء: تكنولوجيا الاتصال والخدمة الاجتماعية، د ط، دار النشر للجامعات، الاسكندرية، 1991.

13- فتحي عبد الرسول محمد: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، 2008.