

أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام
بمدينة مكة المكرمة

إعداد

د/ وفاء محمد الزبيدي

إدارة تربوية وتخطيط (تخصص إدارة تعليم عالي)

المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدف البحث الى الاجابة على التساؤلات التالية: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة وعلاقته بصنع القرار واتخاذة ؟

١. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة وعلاقته بصنع القرار واتخاذة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي ؟

٢. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة وعلاقته بصنع القرار واتخاذة تعزى لمتغير الخبرة العملية ؟

ولتحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من جزأين، الجزء الأول: تمثل أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة ؛ وتهدف لقياس مدى تطبيق وأهمية أنماط الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار والجزء الثاني : تمثل كل منها طرق عملية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. وبالتالي تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٢٣) عبارة. ولمعالجة البيانات احصائيا تم استخدام: برنامج الرزم الاحصائية (spss)-معامل ارتباط بيرسون -اختبار (T). وقد توصل البحث الى النتائج التالية:

١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار.

٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي.

٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى للخبرة العملية.

٤. وجود أنظمة وتعليمات متبعة في عملية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

وبناء على النتائج السالفة الذكر اوصى الباحثة بما يلي:

١. ضرورة مشاركة جميع المعلمين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك لتأكيد تعاونهم بهدف تعزيز إنتاجية عالية.

٢. ضرورة تذليل المعوقات والعقبات التي تحول دون إحداث تأثير فعلي لعملية الاتصال بين القائد وباقي أعضاء الهيئة الإدارية والفنية المؤسسة.

٣. ضرورة إجراء دراسات أخرى عن موضوع أنماط الاتصال وعلاقته بعملية اتخاذ القرار على متغيرات أخرى

Abstract:

The Patterns of communication and its relationship to the administrative decision-making Managers at general School leaders in (Makkah)

The study intend to answer the following question:

1- Is there a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the patterns of communication and decision-making?

To answer this main question of the study the researcher adapted descriptive analytical method , and design a questionnaire composed of two parts , the first part : includes the patterns of administrative communication prevalent among managers of general education schools and ways decision-making process with the directors general education schools.

The study found the following results

- 1-The presence of a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the prevailing patterns of communication and decision-making.
- 2-Having a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the contact prevailing patterns and decision-making are attributable to qualified scientific.
- 3-Having a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the communication patterns and prevailing decision-making process is attributed to the experience
- 4-The existence of regulations and the instructions are followed in the decision making process with the directors general education schools.

Based on the results of the above researcher recommended the following:

The need to overcome obstacles and to achieve a real impact on the process of communication between the manager and the other members of the school.

The need for further studies on the subject of patterns of communication and its relationship to the process of decision-making on other variables.

مقدمة :

يعد الاتصال الإداري متطلب حتمي وله دور مهم في عمل أي نظام، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات اتصالاته المختلفة، حيث يعد الاتصال من أهم عناصر التفاعل الإنساني سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أم على مستوى الجماعات في المؤسسة التي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه.

ويعتبر تأسيس نظام فعال للاتصال أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية والمحافظة على استمراريته. فالاتصال من وظائف القيادة الإداري الضرورية وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية (عياصرة والفاضل، ٢٠٠٦، ١٧). والعملية التربوية تعتمد في الأساس على الاتصال في سيرها لذلك انعكس مفهوم الاتصال على الإدارة التربوية بشكل عام والقيادة المدرسية بشكل خاص، وقائد المؤسسة الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم المدرسي.

وفي وقتنا الحاضر يتميز القائد الناجح بمقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة والقدرة على توجيه المرؤوسين نحو تنفيذها بدقة ولما كانت الأعمال التي يتم تنفيذها هي من نتاج قرارات القائد فهي إذن تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية وبيئية، فنجاح الإدارة المدرسية يتوقف

إلى حد كبير على مقدرة القائد على تفهم الأعضاء العاملين معه، وكذلك قدرة المرؤوسين على تفهم هذا القائد وهذا النجاح يعتمد على الاتصال الفعال (الاغبري، ٢٠٠٠، ١٥٧).

ويبين (زيدان، ١٩٩٨، ٨) إن الاتصال يعد العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات والاتصال الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة فإن عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة فإن من الواجب إيجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية والتي تشكل النظام الإداري العام. لأن القصور في الاتصال يعني خلل في الإدارة والتأثير على قراراتها لذلك يركز البحث على العلاقة بين أنماط الاتصال واتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

فالاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عنها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوباً أو شفهيًا، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو هدف، وبصورة عامة بقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية (العرفي ومهدي، ٢٠٠٢، ١٩٠).

تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنشأة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية. كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المؤسسة الإدارية وتشعبت نواحي نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور (كنعان، ٢٠٠٩، ص ١٠).

مشكلة البحث:

وعلى الرغم من أهمية الاتصال الإداري في العملية التعليمية داخل المؤسسة، إلا أن الدراسات السابقة أظهرت قصوراً لدى قادة المدارس في جانب ممارسة أساليب الاتصال الفعال، وذلك من خلال ما قدمته بعض هذه الدراسات التي ناقشت تلك الأساليب ومنها دراسة باعيسى (٢٠٠٢) التي أظهرت بعض نتائجها قصوراً واضحاً في ممارسة قائد المؤسسة لمهارات الاتصال اللغوي. وكذلك دراسة خياط (١٤١٥) والتي أشارت بعض نتائجها إلى اقتصر الاتصال المدرسي على الاتصال الرسمي فقط وعدم تفعيل أساليب الاتصال الأخرى. وكذلك دراسة الحارثي (١٤٢٠) التي أظهرت بعض نتائجها الحاجة إلى الاهتمام بالاتصال الرسمي ومعالجه معوقاته.

كشفت دراسة (العديلي، ١٤١٦، ٤٦٢) حول أنماط الاتصال وأهميته في اتخاذ القرارات وصنعها، إن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة. وكذلك أكد (العطاس، ٢٠٠٨، ٥١) أنه يتعذر على قائد المؤسسة القيام بمهامها بكفاءة وفاعلية دون نظام اتصال فعال.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس:
"ما علاقة أنماط الاتصال باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في إدارة تعليم مكة المكرمة؟"

والذي ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما علاقة أنماط الاتصال لدى قادة مدارس التعليم العام في إدارة تعليم مكة المكرمة باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (المؤهل الدراسي، الخبرة العلمية)؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

هدف هذه البحث إلى معرفة العلاقة بين أنماط الاتصال واتخاذ القرار الإداري لدى قادة المدارس التعليم العالم في إدارة تعليم مكة المكرمة.

كما سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن علاقة انماط الاتصال لدى قادة مدارس التعليم العام في إدارة تعليم مكة المكرمة باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر عينة البحث.
٢. الكشف عن الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (المؤهل الدراسي، الخبرة العلمية).

أهمية البحث:

دأبت وزارة التعليم بشكل مستمر وملحوظ إلى تحسين أنظمتها التربوية والنهوض بالتعليم ومستوى المعلمين وتطويره والبحث الدائم على نقاط الضعف لمعالجتها للحاق بالتطورات في الميادين التربوية لمواكبة التغيرات السريعة في المجتمع المعاصر على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويأتي حرص وزارة التعليم بالعنصر البشري من خلال الاهتمام بالاتجاهات التي تؤثر في سلوكه وقراراته وتنبثق أهمية البحث من خلال شعور الباحثة بأهمية دراسة أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى قادة التعليم العام في مدينة مكة المكرمة.

كما تكمن أهمية هذه البحث في:

١. أنه يقدم مؤشرات مهمة لقادة المدارس حول أنماط الاتصال السائدة في مدارس التعليم العام، في إدارة تعليم مكة، وتحديد أفضل أنماط الاتصال علاقة باتخاذ القرار مما قد يساعد القادة في إعادة النظر بسلوكهم الإداري وتطويره من أجل الصالح التربوي.
٢. تناول هذه البحث فئة مهمة وهم قادة المدارس الذين يقع على عاتقهم عملية اتخاذ القرارات.
٣. إمكانية الاستفادة من هذه البحث لفتح المجال أمام دراسات وبحوث قادمة، تتناول الموضوع من جوانب جديدة أو تستهدف فئات أخرى.
٤. يتوقع أن يتم الاستفادة من نتائج هذا البحث لمساعدة القيادات المدرسية على تحسين عملية اتخاذ قراراتهم.

حدود البحث تشمل :

١. الحدود الموضوعية : علاقة أنماط الاتصال باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في إدارة تعليم مكة المكرمة .
٢. الحدود الزمنية : تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠١٨م).
٣. الحدود المكانية : اقتصر هذه البحث على مدارس التعليم العام في (إدارة تعليم مكة المكرمة).

٤. الحدود البشرية : عينة من قادة مدارس التعليم العام في إدارة تعليم مكة المكرمة بلغ عددهم (١٥٠) قائداً.

مصطلحات البحث:

١- الاتصال :

يقصد بالاتصال هو العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو الآخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بأشكال وطرق رمزية (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ٢٧٢).

أما **التعريف الإجرائي** : يقصد به عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار بين القادة في مدارس التعليم العام في إدارة تعليم مكة المكرمة والعاملين بها، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ويشمل الاتصال الإداري الأنماط التالية (الكتابي، الشفوي، غير اللفظي).

٢- اتخاذ القرار:

ويعرفها (فرج الله، ٢٠١١، ١٨) بأنه: "الطريقة المؤسسة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه"

يقصد به بأنه" الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها (العزاوي، ٢٠٠٦، ١٥).

ويعرف أيضاً بأنه" عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة (الصيرفي، ٢٠٠٨، ٨).

اتخاذ القرار إجرائياً: هو قرار عقلائي مدرك للاختيار القرار البديل وليس القرار المناسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة المشاكل المدرسية وحلها .

الاطار النظري للبحث

المبحث الأول: الاتصال

أصبحت القيادة التربوية في العصر الحديث تهتم بدور القائد التربوي الذي أصبح دوره الجديد يرتبط بشكل كبير بقدرته على الاتصال إذ يعد الاتصال المتغير المهيمن على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، فقد أكدت الدراسات ان التكامل في الاتصال يحسن من أداء القيادة التربوية.

والاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو هدف، وبصورة عامة بقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية، وهو أيضاً نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، وبعد عملية حيوية للمنظمات، لأنه مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرار والعمليات التنظيمية الأخرى (العرفي ومهدي، ٢٠٠٢، ١٩٠).

فالقائد الذي لا يتصل بالعاملين بشكل جيد هو في الحقيقة ليس فعالاً، والقائد الفعال هو من يقوم بعملية الاتصال بشكل فعال. ويعتبر الاتصال الإداري المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة والركيزة العملية التي يستخدمها القائد للتنظيم والاستقرار وتغيير النمط الإداري في المؤسسة التعليمية ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها إذ يعتبر الاتصال العنصر الأساسي والمشارك في جميع العمليات الإدارية فبدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل ويقصد بالاتصال الإداري تلك العمليات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار والمعلومات بين القائد والمرؤوسين والعكس والتي على أساسها تتخذ القرارات الإدارية الثلاثاء، ٢١- أغسطس-٢٠١٨ الساعة: ٤٥:١١ م يمكنك الوصول إلى الصفحة الأصلية عبر الرابط:

<http://www.almethaq.net/news/news-2227.htm>

لذلك نجد أهمية كبيرة ومسئولية على القائد في استخدام الحواس المختلفة من الإنصات والتعبير والتكلم بدرجات تتناسب مع متطلبات الموقف أو المشكلة التي يتم التعامل معها.

ويرى (حريم، ٢٠١٠) إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون الاتصال لا يعرف العاملون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن التي تحتاجها، ولا يستطيع القادة إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المؤسسة، ومن ناحية أخرى فالإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء للأفراد العاملين وحصولهم على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون.

ويبين (كاظم، ٢٠٠٦) إن الاتصال تعد من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي مؤسسة، ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي يستلزم أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصال البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوى والاتجاهات ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة

حيث يوضح (القریوتی، ٢٠٠٤) إن المؤسسات لا تستطيع الاحتفاظ ببقائها بدون وجود نظام اتصال فعال. ففي ظل عدم وجود نظام فعال للاتصال لا يستطيع العاملون في المؤسسات معرفة ماذا يعمل زملائهم 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 صعباً.

مفهوم الاتصال :

إن كلمة اتصال في اللغة العربية تعني البلوغ والفعل منها يتصل وهذه الكلمة الإنجليزية مأخوذ من الأصل اللاتيني communis وتعني Common أي عام ومشترك إما الترجمة الإنجليزية لهذه الكلمة communication فتعني تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة بين طرفين أو مجموعة من الأشخاص (Jensen, 1994). وهي عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين مرسل ومستقبل وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومات أو رأي أو اتجاه أو سلوك .

عرقه الصحاف في معجمه بأنه " إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر، و هو فى اللغة الصلّة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلّة، و يعتبر الاتصال مقومًا أساسيًا لوجود الإنسان وبنشأ من خلال عملية خلق و تبادل رسائل معينة فى شبكة من العلاقات التى تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمر فى ظل البيئة المحيطة" (الصحاف، ٢٠٠٣، ٢٠٥).

أهمية الاتصال :

تظهر أهمية الاتصال كعملية حيوية وأساسية لكل مؤسسة لعدة اعتبارات ذكرها أبو الوفا وحسين (٢٠٠٠، ٤٢-٤٣).

- الاتصال يلعب دورا أساسيا فى تناول مشكلات المؤسسة وطرق علاجها.
- الاتصال وسيلة فعالة فى إحداث التأثير المطلوب على الفئة المستهدفة من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
- يمثل الاتصال جزءا رئيسيا من مهام المسؤولين فى الجهاز الإداري داخل المؤسسة مما تنشأ
- عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التى تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.

ويوضح كل من (حريم، ٢٠٠٤م، ص٣٣٣، ٣٣٢) والشماخ، وحمود (١٤٢٠هـ، ص٢٠٤، ٢٠٣) أن أهمية الاتصال بالنسبة للقائد والمؤسسة تتبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:

- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصال التى يبرزها القائد فى عمله، حيث أشار القعيد (١٤٢١هـ، ص٣٧٩) إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذى يحققه الإنسان فى عمله يعتمد فى ٨٥% منه على البراعة الاتصالية و ١٥% فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.
- أن الاتصال تمثل جزءاً كبيراً من أعمال القائد اليومية - ويقدر بعض الخبراء إنها تستهلك ما بين ٧٥-٩٥% من وقت القائدين، هذا فضلاً عن أعمال قائد المؤسسة التربوية التى تعتبر كلها اتصالات.
- أنها تفيد فى نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساعدهم فى اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها.
- أنها ضرورة أساسية فى توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للطلاب والعاملين فى المؤسسة، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود التربوية فى المؤسسة.
- انها تسهم فى نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات القائد فى مجال توجيه فعاليات العاملين فى المؤسسة.
- وسيلة لتحفيز العاملين والطلاب فى المؤسسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .
- أداة فعالة للتأثير فى السلوك العاملين وتوجيه جهودهم فى الأداء وتقوية الشعور عندهم بالانتماء إلى المؤسسة والاندماج فيها، بحيث يتعرف القائد على حاجات العاملين معه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المؤسسة وسياساتها، فبالإتصال يفسر القائد للعاملين برامج العمل

وأهداف المؤسسة وأوامرها وتعليماتها وتقديم المشورة والنصح ومساعدتهم في حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقهم في العمل.

- تمكن القائد من اكتشاف نواحي الضعف في مرؤوسيه وحفزهم للإسهام في العمل الإداري عن طريق ما يقدمونه للإدارة من آراء ومقترحات وتبادل وجهات النظر بحيث يضمن الاستمرار في الحصول على الأداء الجيد وجمع المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات من الموظفين واختيار الأفضل منها والعمل على مضاعفة العمل وتحسينه وتطويره وزيادة فاعليته، لأن روح الإدارة تتركز في إثارة الشعور الحسي في نفس الموظف بأهميته.
 - يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن الإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
 - يساعد الاتصال في اقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين المؤسسة والمتعاملين معها سواءً أفراداً كانوا أم مؤسسات.
- أهداف الاتصال :**

تختلف أهداف عملية الاتصال الإداري تبعاً لطبيعة المؤسسة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ٢٧٧):

- نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص لآخر بشكل تعاوني.
- توحيد اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
- تطوير معلومات وأفكار العاملين، مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه ما صالح العملية التربوية.
- العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء فيما بينهم.
- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز و ينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.(المنجي، ٢٠٠٤) .

من خلال ما تقدم يتضح أن ارتباط أهداف الاتصال الإدارية بجميع مراحل وظائف المنظمات وخططها وأهدافها. لذا كان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصال الإدارية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

أنواع الاتصال :

يشير (اللوزي، ١٩٩٩) إن أنواع الاتصال الإداري تتعد ما بين اتصالات رسمية، تتم وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة واتصالات غير رسمية، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصي التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ولكل نوع من هذه الاتصال قنواته الخاصة وذلك على النحو التالي .

(١) الاتصال الرسمي:

يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمؤسسة مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا أو مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم إلى العليا وهكذا (أبو سمره، ٢٠٠٨، ٥٤).

الاتصال يتم من خلال القنوات التي حددتها المؤسسة، باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسئوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها، وهناك ثلاث اتجاهات لهذه الاتصال:

- الاتصال الهابط:

يمكن تعريف هذا النوع من الاتصال بانسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى، وهو أكثر استخداماً في المؤسسات، وتعتبر عن الرسائل التي تنبع من الإدارة العليا وتنتقل للأسفل خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولاً إلى عمال الطبقة الدنيا في السلسلة. ويقوم على افتراض أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة العمال بامتلاكها السلطة لغرض الالتزام بالتعليمات المطلوبة. وهذا الاتصال مهم لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها وإجراءات. بالرغم من أن العدد الزائد من مستويات الإشراف قد يجعل الاتصال الهابط أكثر صعوبة (الحمودي، ٢٧، ٢٠٠٧).

- الاتصال الصاعد:

والالاتصال الصاعد يتضمن تقارير عن الأداء والتوجيهات والمقترحات العامة، ومقترحات بصدد الميزانية والشكاوي وطلبات المساعدة أو التعليمات، وكما هي الحال في الاتصال الهابط فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاء للمعلومات التي تمر من خلالهم إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والتقارير والمذكرات المكتوبة والهاتف والاجتماعات (عياصرة والفاضل، ٢٠٠٦، ٦٥).

حيث تنتقل فيها المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم صعوداً إلى الإدارة كوسيلة يستطيع بها العاملون الاتصال بمدراء المستويات العليا في المؤسسة والتعبير عن آراءهم وأفكارهم والشعور بالمشاركة والقيمة الفردية داخل المؤسسة. ويجب على المدراء تشجيع هذا الاتصال لأنه يزودهم بتغذية عكسية عن فهم الموظفين للرسائل التي وصلت إليهم. أما عيوبه فتتمثل في المحاولة الدائمة من قبل العاملين لعدم نقل المعلومات السيئة من أجل إثارة انطباع جيد لدى المدراء كما أن نفسية العاملين ومشاعرهم وسلوكهم تعتبر من العوامل المؤثرة في نوعية معلوماتهم المقدمة للإدارة.

- الاتصال الأفقي:

وهو عبارة عن قنوات الاتصال التي تسمح بتدفق الرسائل وتبادل المعلومات والأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (رؤساء الأقسام، مديرو الإدارات ... الخ)، وهذا الاتصال يمكن أن يكون شفهيًا أو مكتوبًا كما تستدعي الحاجة (تركستاني، ٢٠٠٨، ٤٨).

ويستخدم عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري سواء كان رسمياً أو غير رسمي وترتبط الرسائل المنقولة على هذا المستوى من النشاطات التنظيمية ومشاركة المعلومات وحل المشاكل. وبالرغم من الأهمية الكبيرة للقنوات الأفقية في المنظمات المتقدمة إلا إنها تعاني من بعض الصعوبات مثل اضطرار العمال للتعامل مع العديد من الزملاء وتطويع وعلاقات عمل فعالة مع رؤساء الوحدات الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم. وهذا النوع من الاتصال مهم لنجاح المؤسسة وبدونه ليس هناك تنسيق لفعاليات المختلفة للمؤسسة.

(٢) الاتصال غير الرسمي:

وهي تلك الاتصال التي تتم بين العاملين في المؤسسة نتيجة لتكوين علاقات واتصالات بين هؤلاء الأفراد بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو اقتصادية. ويمكن التغلب أو تطويع الاتصال غير الرسمية عبر رسم سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفاعلية، وذلك عبر تطبيق نظام المشاركة في عملية صنع القرارات والسياسات. لاسيما تلك القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على حياة العاملين الوظيفية أو المالية.

ويذكر أن الاتصال غير الرسمي هي جزء من واقع الحياة في المنظمات، ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها، ويمكن أن تكون لها نتائج إيجابية وتكمل الاتصالات الرسمية، وقد تلحق الضرر بالمنظمة إذا ما أصبحت مصدرا ثابتا للإشاعات والأقاويل، ويتطلب الأمر من المديرين الحذر واليقظة والاستماع إلى ما يدور ويقال، وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجرى في المنظمة، والإصغاء إليهم(حريم، ٢٠١٠، ٢٧٧).

أنماط الاتصال:

على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الاتصال في المنظمات، إلا أنه من المألوف أن لا تجد فيها اهتماما كبيرا بتخطيط وبرمجة الاتصال، والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المؤسسة. وتزداد مشكلات الاتصال كلما صعدا في السلم الهرمي حيث على القائد أن يستغل المزيد من المعلومات والاتصال في نفس الوقت الذي تقل اتصالاته الأفقية نظراً لتقليص عدد القيادات من نفس المستوى. ويصنف الكتاب أنماط الاتصال إلى أربعة أنماط رئيسية هي كالتالي(حريم، ٢٠١٠):

النمط الأول (شكل العجلة):

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقة فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو القائد.

النمط الثاني (شكل الدائرة):

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم مباشراً.

النمط الثالث (شكل السلسلة):

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطى).

النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء

في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

وسائل الاتصال:

توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وتتضمن وسائل الاتصال عدة أنواع منها:

الاتصال الكتابي:

إن هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية (أبو سمر، ٢٠٠٨، ٧٣).

ويعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق (العميان، ٢٠٠٥، ٢٤٤) مثل:

التقارير:

يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة والتقارير قد تكون دورية تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات معينة (شهرية أو سنوية) وإما تقارير موضوعات معينة (درويش، ٢٠٠٥، ٢٤).

المذكرات والاقتراحات:

وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمل من الأمور، وعلى المسئول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقديم آراءهم واقتراحاتهم دائماً وإضافة إلى ما سبق فإن المذكرات والاقتراحات الصادقة والجديّة تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المؤسسة الإدارية (حريم، ٢٠١٠، ٢٨٠).

الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية:

تعد الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية أحد وسائل الاتصال الإداري ولكي تحقق الفائدة من هذه الوسيلة، فإنه يجب مراعاة الآتي (القوزي، ٢٠٠٧، ٤٩):

- أن يكون موضوع المرفق واضحاً.
- أن يكون شرح موضوع الأمر أو الكتاب الدوري بلغة سهلة.
- أن تكون التوجيهات والتعليمات المتداولة تباعاً منطقية.
- أن يتم حفظها وتخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة.
- أن تبوب وتفهرس وفقاً لمستويات إصدارها وموضوعاتها.

الاتصال الشفوي (اللفظي)

ويمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أي مؤسسة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال حوالي ٧٥% من مجموع اتصالاته، وهذا النوع يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة.

والاتصال المباشر يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار لأنه يوفر فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كان نقلنا المعنى المقصود من عدمه (عبد الباقي، ٢٠٠١، ٢٦٩-٢٧٠).

وللاتصال الشفوي عدة طرق من أهمها:

المقابلات الشخصية:

يعتبر (ماهر، ٢٠٠٧، ٣٦٧) المقابلات الشخصية أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها.

الندوات:

حيث يرى (القريوتي، ٢٠٠٤) إن الندوات تمثل إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل.

الاجتماعات والمؤتمرات:

هي إحدى وسائل الاتصال اللفظي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية وكذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعتبر الاجتماعات إحدى الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم (القوزي، ٢٠٠٧، ٤٩).

تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات أحد طرق أسلوب الاتصال الشفهي الرسمي، حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وقد يتم اللقاء والتحضير للمؤتمر أو الاجتماع لكافة العاملين في المؤسسة أو قادة الوحدات الفرعية التابعة للمؤسسة مرة كل عام.

فاعلية الاتصال:

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فاعلية الاتصال وتقليل العوامل التي يمكن أن تحد من تحقيق عملية الاتصال لأهدافها وتؤثر عليها بشكل سلبي وبالتالي الحصول على الكفاية والفاعلية المثلى في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات ما يذكرها (العتيبي، ٢٠٠٧، ٢١٣)

- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم
- والفهم، مثل الاتصال الهاتفى لمتابعة فهم رسالة.
- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها المرسل.
- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها.
- أن يتم التخطيط للاتصال المرغوب إجراءه بشكل جيد ودقيق.
- التدقيق في عناصر عملية الاتصال.
- استخدام الألفاظ والمعاني المفهومة من قبل الطرفين.
- استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتمشيا مع ظروف الاتصال.
- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فاعليتها.
- الاتصال بالوقت المناسب.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية والتي سوف تنتقل خلالها المعلومات.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.

ومن اجل تحقيق فاعلية عملية الاتصال، لابد من الاهتمام بكل مرحلة أو خطوة من خطوات عملية الاتصال وإعطائها العناية الكافية وفي حالة حدوث أي تداخل أو عدم فهم أو عدم وضوح فان ذلك قد يصبح عائقاً لعملية الاتصال(عياصرة والفاضل، ٢٠٠٦، ٧٣).

معوقات الاتصال:

أولاً: المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام طبقاً لطبيعة نشاط المؤسسة. وفيما يلي نبذة عن أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري.

١. انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي : تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان مع أهداف المؤسسة.
٢. التخصص: التخصص هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منه لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة التي يصعب معها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين (العطاس، ٢٠٠٨، ٣٤٩).
٣. الحجم الكبير للمؤسسة: إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خطوط الاتصال مما يعرض المعلومات والبيانات إلى التشويه أو الحجب أثناء مرورها بين المستويات الإدارية المتعددة للمؤسسة. حيث يتم في الاتصال الصاعدة حجب الأخبار غير السارة عن الرؤساء الإداريين من أجل إخفاء الحقيقة أو بطئ تدفقها، كما يتم في الاتصال الهابطة تشويه التوجيهات والتعليمات التي تصدرها القيادات إلى المرؤوسين (النمر، ٢٠٠٦، ٣٨٨).
٤. افتقاد إدارة المعلومات: إن المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري (العميان ، ٢٠٠٥، ٢٥٣).
٥. تعدد المستويات الإدارية: يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولين بهذه المستويات، كما أن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية (قوته ودياب، ٢٠٠٢، ٩٣).
٦. نطاق الإشراف: تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع أو ضيق نطاق الإشراف فعند اتساع وزيادة نطاق الإشراف يشعر المسئول بأن سلطته اتسعت، وأن جميع العاملين مسئولون عن تنفيذ أوامره وهذا قد يدفعه إلى الاعتقاد بحتمية تنفيذ أوامره دون مناقشة. مما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظراً لتردده في استقبال الاتصال.

ثانياً : المعوقات الذاتية :

وهي مجموعة المؤثرات التي تعزي إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتؤثر فيها سلباً أو إيجاباً، وتتركز بصفة عامة في الفروق الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى اختلاف عواطفهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن أهم المعوقات الذاتية ما يلي:

١. تباين الإدراك: إن الإدراك عملية عقلية انتقائية معقدة، تعطي صورة معينة في ذهن العامل للعالم قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية، مما يترتب عليه فهم مختلف للمعلومة وردود فعل مختلفة إزائها (المغربي، ٢٠٠٤، ٢٨٧). و معوقات تتعلق بالمرسل و المستقبل، ومن بين هذه المعوقات (حريم، ٢٠٠٦، ٢٨٧):
١. تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.
٢. الإدراك الانتقالي من قبل المستقبل فالمستقبل يميل غالبا إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.
٣. الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس يميل غالبا إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جدا وغير دقيقة.
٤. مصداقية المرسل وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى / مدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.
٥. ضغط الوقت فمثلا لا يتسع وقت المدير /الرئيس للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق والاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزا رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم.
٦. الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها.
٧. عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.

ثالثاً: المعوقات البيئية:

هذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المؤسسة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به، وتحدث هذه العوامل أثراً على عملية الاتصال وبالتالي التأثير على فعاليته وتتمثل هذه العوامل في الآتي (المغربي، ٢٠٠٤، ١٧٨):

- أ. مجموعة القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى الموظفين:

تؤثر مجموعة من القيم والاعتقادات والدلالات السائدة لدى موظفي المؤسسة على الاتصال داخل المؤسسة عن طريق التأثير على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المؤسسة

- ب. الانتشار الجغرافي للمؤسسة والبعد عن المركز الرئيسي:

تعاني المنظمات الكبيرة من عدم فاعلية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها ومكاتبها، أو وجود إداراتها في عدة مباني في حي واحد أو عدة أحياء في المدينة مما يعوق الاتصال الداخلية، فالمسافة البعيدة بين المراكز والتشتت بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات .

- ج. القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المؤسسة:

إن فرض قيود ومحددات على عمل المؤسسة بصورة أكثر مما تتطلبه الضرورة وعمليات التسيير الأعمال تلك المنظمات لا يحقق اتصالات فعالة داخل المؤسسة. هذه هي أهم المعوقات التي تواجه كفاءة الاتصال الإداري وبالتالي تحد من خدمة اتخاذ القرارات السليمة داخل المنظمات والتي يجب على القيادة العليا في كل مؤسسة التعرف عليها ومحاولة القضاء عليها أو التقليل منها على الأقل لتحقيق كفاءة الاتصال الإداري وبالتالي كفاءة القرارات وكفاءة المؤسسة.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار الإداري

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقائد، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرک أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها (McCall and Raplan, 1985).

وإن مفهوم القرار الإداري ينسجم مع العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية (كنعان، ٢٠١٠، ٨٧).

أهمية اتخاذ القرار الإداري:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال . وعندما يتخذ القائد وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم (الدهمشي، ٢٠١٢، ١٤٥).

خطوات اتخاذ القرار الإداري :

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات، وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد هذه الخطوات وترتيبها، إلا أن هذا الاختلاف ليس في حذف أو إضافة خطوة أو خطوات من عملية اتخاذ القرار، وإنما الاختلاف في درجة تفصيل هذه الخطوات :

فيرى (ماهر، ٢٠٠٨، ٦٥) أن عملية اتخاذ القرار تتم وفق الخطوات التالية :

- تحديد المشكلة .
- جمع البيانات والحقائق عن المشكلة لتحديد بدائل الحل .
- اختيار الحل الأمثل .
- تطبيق الحل ومتابعته .

بينما (الخزامى، ١٩٩٨، ٥٥) تحدث عن ست خطوات لاتخاذ القرار :

- تحديد المشكلة Identifying a problem
- وضع الأهداف Developing goals
- جمع البيانات Collecting data
- وضع الخطط Developing plans
- اختيار الخطة الأحسن Selecting the best plan
- تطبيق الخطة Implementing the plan

بينما (سايمون، ٢٠٠٣) تحدث عن ثلاث خطوات لصنع القرارات أخرى:

- البحث و الاستطلاع : البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات .

- مرحلة التصميم: البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة تلك المواقف.
- مرحلة الاختيار: من خلال اختيار احد البدائل من بين البدائل المتاحة.

واتفق كل من (هلال والنحاس، ٢٠٠٩) و(حسين، ٢٠٠٧) على أن اتخاذ القرار يمر بست خطوات رئيسية هي : الإحساس بالمشكلة وتحديدها، وجمع البيانات وتحليلها، وتحديد البدائل المختلفة، وتقييم البدائل واختيار الأفضل منها، و تنفيذ القرار ومتابعته: وتأتي هذه الخطوة بعد أن يتم اتخاذ القرار، وبالتالي لا بد من التنفيذ ويتم التنفيذ من قبل أشخاص آخرين في المؤسسة، ويعتمد نجاح التنفيذ على فاعلية الاتصال في المؤسسة وعلى التخطيط الدقيق لعملية التنفيذ، وعلى النجاح في شرح القرارات للمنفذين وفهمه واستيعابه بصورة واضحة (حريم، ١٩٩٨)، واخيراً متابعة تنفيذ القرار: وهذه الخطوة تتطلب من القائد متابعة تنفيذ القرار عن طريق التوجيه المستمر للمنفذين، والملاحظة المستمرة لعملية التنفيذ والتعرف على العقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتلافيها، والتعرف على الأخطاء قبل وقوعها وبالتالي النظر إلى إمكانية استمرار القرار أو إعادة النظر فيه وتعديله (المنصور، ٢٠٠٠).

المشاركة في اتخاذ القرار الإداري:

بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

١. إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
٢. تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
٣. وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة. (عريفج، ٢٠٠١، ٦٨).

أنواع القرارات الإدارية :

يأخذ السلوك الإداري في اتخاذ القرارات أشكالاً عديدة، إلا أنه لا يوجد إجماع أو اتفاق على أنواع القرارات، وإنما تم تصنيفها وفق لأسس ومعايير عديدة :

فقد أشار (عريفج، ٢٠٠١) إلى أن القرارات يمكن تصنيفها حسب درجة التأكد من نتائج القرارات إلى ثلاثة أنواع :

قرارات حالة عدم التأكد Decisions under uncertainty

وفي هذه الحالة يكون القائد غير قادر على تحديد وجمع المعلومات لإيجاد الحلول المناسبة أو حتى لافتراض الاحتمالات حتى يستطيع أن يتخذ القرار المناسب.

قرارات حالة التأكد Decisions under certainty

وفي هذه الحالة يكون القائد قادراً على تحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب ولاختيار الحل المناسب.

قرارات حالة المخاطرة Decisions under Risk

وهنا القائد يستطيع تحديد المشكلة والبدائل المناسبة في ظل معلومات، ولكن هذه المعلومات ليست مؤكدة تماماً ولكنها مناسبة لاتخاذ القرار، وفيها نوع من المخاطرة أما حسب درجة المشاركة في اتخاذ القرارات فهناك نوعان من القرارات:

أ- قرارات ديمقراطية (Democratic)

وهي قرارات معتمدة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذها حيث يفوض القائد إلى المساعدين والمعلمين مهمة دراسة المشكلة، واقتراح البدائل وبالتالي اختيار البديل الأنسب وقد يلجأ القائد إلى أسلوب اللجان المتخصصة أو عمل اللقاءات والمؤتمرات التي يستعان بالمشاركين فيها لاتخاذ القرار .

ب- قرارات اوتوقراطية (Autocratic)

وهي قرارات يحتكر القائد فيها اتخاذ القرار بمفرده ويصوغها ويعلنها بنفسه، وما على التابعين سوى الالتزام الحرفي بمضمون هذه القرارات عند التنفيذ.

إلا أن (الصيرفي، ٢٠٠٨، ٤٢) صنف القرارات حسب طبيعة القرار إلى ثلاثة أقسام هي:

أ- القرارات الأساسية والروتينية: أما القرارات الأساسية فتتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار. أما الروتينية فيتم اتخاذها لمعالجة الأعمال المتكررة.

ج- القرارات التنظيمية والفردية :

وتعتبر القرارات التنظيمية، القرارات المتضمنة لقواعد عامة وملزمة تنطبق على عدد غير محدود من الأفراد ومن أمثلتها، اللوائح أما الفردية، فتخاطب فردا أو جماعة من الأفراد كالقرارات المتعلقة بالترقية أو التعيين.

د- قرارات مبرمجة وغير مبرمجة : تعتبر القرارات المبرمجة فهي قرارات مخطط لها سلفا، وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرائق وإجراءات حل أي مشكلة مسبقا. أما القرارات غير المبرمجة فهي قرارات تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرار، بمعنى أنها تتعامل مع المواقف غير المحددة وغير المألوفة .

إلا أن (حريم، ١٩٩٨، ١٥٧) صنف أنواع القرارات بناء على ثلاثة معايير:

المعيار الأول: يتعلق بصفة الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار ويندرج تحتها نوعان من القرارات:

أ- قرارات تنظيمية وقرارات شخصية: أما القرارات التنظيمية فهي تلك القرارات التي يتخذها القائد بصفة رسمية، لأنه عضو في المؤسسة أو موظف لديه سلطة رسمية أما القرارات الشخصية فهي التي يتم اتخاذها بصفة شخصية كفرد يتصرف خارج نطاق وظيفته .

أما المعيار الثاني فيتعلق بآثار القرار والنتائج المترتبة عليه ويضم :

أ-القرارات الاستراتيجية:

وتتميز بشموليتها وحيويتها، فهي تعالج السياسات والاتجاهات التنظيمية على مدى فترة زمنية طويلة حيث تستمر آثارها لمدة طويلة.

ب-القرارات التشغيلية:

ويطلق عليها القرارات الروتينية، وهي تقوم على تسيير الأعمال والأنشطة اليومية والبسيطة في المؤسسة.

أما المعيار الثالث فيتعلق بدرجة شمول القرار ويضم:

أ-قرارات شاملة: وهي قرارات تمتد نتائجها وآثارها إلى معظم وحدات المؤسسة، مثل القرارات التي تتعلق بالرواتب والعلاوات.

ب-القرارات الجزئية: وهي قرارات تشمل وحدة معينه أو فئة معينة من الموظفين مثل إعادة تنظيم قسم معين.

أما (محمد، ٢٠٠٨) فتحدث عن أنواع أخرى من القرارات:

١-قرارات صريحة:

وهي القرارات التي يفصح القائد فيها عن موقفه سواء بالموافقة أم عدمها.

٢-قرارات ضمنية:

وهنا القائد لا يعبر عن موقفه بصراحة، مثل استئذان بعض المعلمين للخروج قبل انتهاء موعد الدوام الرسمي فيقوم القائد بعدم الرد عليهم أو يحاول تغيير مجرى الحديث.

٣-قرارات مكتوبة: تصدر في صيغة مكتوبة مثل اللوائح، التعليمات والأوامر.

٤-قرارات شفوية: حيث تصدر بكلمات منطوقة.

٥-قرارات ملزمة: وهي التي تعد طاعتها واجبة.

٦-قرارات استئنافية: وهي القرارات التي يستخدمها القائد لتصحيح الغموض في بعض التعليمات الصادرة للعاملين في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها.

٧-قرارات ابتكاريه: وهي التي تصدر عن الإداري المتمكن من نفسه ومن عمله ويترتب عليها تغيير في السياسات.

وأشارت (طعمة، ٢٠٠٦) إلى أنه يمكن تصنيف القرارات حسب المجال الذي تتخذ فيه إلى:

أ-قرارات تعليمية منهجية.

ب-قرارات شخصية أخلاقية.

ج-قرارات وظيفية مهنية.

د-قرارات إدارية سياسية.

وحسب طبيعة الموقف إلى

أ-قرارات في ظروف التأكد، المخاطرة، عدم التأكد.

ب-قرارات مبرمجة وغير مبرمجة.

إلا أن (حسين، ٢٠٠٧) قسم القرارات حسب أسلوب اتخاذها إلى:

أ-قرارات كيفية: وهي القرارات التي يعتمد القائد فيها على خبراته، ذكائه الفطري تقديره الشخصي وبناء على ذلك تعتمد على التقديرات الذاتية.

ب-قرارات كمية (معيارية) وتكون محكومة بقواعد وأسس علمية تجعل متخذ القرار يختار البديل الأمثل الذي يحقق أكبر عائد وأقل تكلفة.

١- معوقات اتخاذ القرار

قد يحجب القائد أو يمتنع عن اتخاذ القرار وذلك لوجود الكثير من المعوقات التي تجعله يقوم بذلك ومنها ما أشار إليه (الصيرفي، ٢٠٠٨) و(كنعان، ٢٠٠٩):

١- ضعف كفاءة القائد، بمعنى أن القائد قد يكون عاجزا عن اختيار الأفضل من البدائل مما يؤدي إلى نتائج سيئة، لأنه ربما اختار البديل الذي يرضى الجميع عنه وليس البديل الذي يحقق الهدف.

٢- خوف القائد من اتخاذ القرار، ويعود ذلك إلى المحيط الاجتماعي والوظيفي الذي يكون القائد فيه بالإضافة إلى عدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية، وكثرة التقلبات مما يؤدي إلى خوف القائد من اتخاذ القرار.

٣- حداثة القائد في العمل فعندما يكون القائد جديدا في عمله فإنه يميل إلى الشعور بعدم الاطمئنان لعدم وضوح اللوائح والتعليمات وبالتالي يميل القائد إلى الامتناع عن اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى أن كل من (المعايطة، ٢٠٠٧) و(أحمد، ٢٠٠٣) اتفقا على أربعة معوقات رئيسية تعيق عملية اتخاذ القرار وهي كالآتي :

١- قصور البيانات والمعلومات: حيث أن البيانات والمعلومات شرط أساسي من الشروط التي ينبغي توافرها لدى متخذ القرار، لأنها لها دور كبير في تحديد المشكلة والتعرف على أسبابها وقد تكون البيانات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة وقد يرجع ذلك إلى أسباب عديدة لعل من أهمها:

أ- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية.

ب- قد يتم جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق، مما قد يؤدي إلى عدم الحصول على كافة البيانات والمعلومات، وبالتالي عدم اتخاذ القرار السليم.

٢- التردد: ويقصد به ما يشعر به متخذ القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل ولعل هذه الحيرة تعود إلى:

- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلة بدقة.
- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل.
- تعدد أساليب الرقابة على تصرفات متخذ القرار مما يؤدي إلى الشعور بالخوف عند اتخاذ القرار.

- الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذ القرار.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات لدى متخذ القرار خاصة عندما يكون جديدا في عمله.

٣- وقت القرار ويعتبر من أهم المعوقات التي يتعرض لها متخذ القرار، لأن اتخاذ القرار في عجلة من الوقت يؤدي إلى عدم إجراء البحث والبحث الكافي عن الموقف مما يؤدي إلى أن يصبح القرار غير سليم، ولا يحقق الهدف المطلوب منه.

٤- الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار:

أكدت الكثير من الدراسات والتجارب في مجال العلوم السلوكية إلى أن هناك تفاعلا بين شخصية القائد كظاهرة نفسية واجتماعية، وبين العمل الذي يؤديه وينتج عن هذا التفاعل سلوك إداري متميز يمتلكه القائدون عند اتخاذهم للقرار فالقائد الجريء يقبل المخاطرة القائمة على البحث والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل، في حين أن القائد الجامد يخشى المسؤولية

ويتصف سلوكه الإداري بالجمود، إضافة إلى تلك العادات والتقاليد السائدة والتي لها دور في التحكم في أفكار وسلوك الأفراد وهي من الجوانب التي تؤثر في اتخاذ القرار، ولعل عدم الإلمام بها من قبل متخذ القرار يشكل عائقاً أمام متخذ القرار .

أما (محمد، ٢٠٠٨) فقد تحدث عن معوقات أخرى تعيق عملية اتخاذ القرار :

- تدني المشاركة في اتخاذ القرار، تعتبر المشاركة في الإدارة المدرسية تعبيراً عن ديمقراطية هذه الإدارة واتجاهاتها نحو إشراك المهتمين بالعملية التربوية سواء أكانوا أولياء أمور أم معلمين أم غيرهم . وقد يختلف القائدون في مدى أخذهم مبدأ المشاركة ؛ وذلك لاختلاف جوانبهم النفسية والشخصية فبعضهم يشج المشاركة وبعضهم يرفضها ولهذا فإنه إذا قلت المشاركة فإن القرارات غالباً ما تأتي غير سليمة ويصعب تنفيذها .
- ضعف الثقة المتبادلة: تعد عملية التفاعل الاجتماعي بين قائد المؤسسة وغيره من العاملين، من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، لذلك فإن ضعف الثقة بين القائد والعاملين من الأسباب التي تؤدي إلى عدم التشجيع على اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية إصدارها، لذلك فإن ضعف الثقة يؤدي إلى عدم اتخاذ القرار بصورة غير سليمة
- النظرة الضيقة للأمور: أي بمعنى الرؤية المحددة للمواقف الإدارية حيث أن قائد المؤسسة لا ينظر إلى المواقف نظرة واسعة وشاملة، بل ينظر إليها نظرة محدودة ومقيدة؛ لهذا تفشل القرارات المتخذة .

علاقة أنماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار .

عملية اتخاذ القرار هي أحد أسس عمل الإدارة وتعتمد على توفر عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناءً على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب

يجمع علماء الإدارة على أن عملية القرار هي جوهر العملية الإدارية، ولقد كشفت نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في ميدان السلوك الإداري أو التنظيمي على أنه لا بد من توفر مجموعة من الشروط أو العوامل التي تواكب عملية صناعة اقرار لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية للقرار الإداري وهي: (الخطيب ومعيطه، ٢٠٠٩، ص٢٨٩- ٢٩٠).

- فهم القائد العميق والشامل للأمور .
- مقدرة القائد على التوقيع.
- مؤهل القائد وتخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة القائد على المبادأة والابتكار.
- قدرة القائد على تحمل المسؤولية.
- أهداف القائد وأغراضه الشخصية.
- اتجاهات القائد وقيمه وأخلاقه.
- قدرة القائد على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- خبرة القائد ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه. كلها عوامل تساعد في تحقيق الكفاءة وفعالية القرار لدى متخذي القرار الإداري.

لذلك توجد بين عملية الاتصال الإداري وعملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية علاقة مترابطة وقوية مما يمكن معه الجزم بالقول أنهم يمثلان أو يشكلان أو يعتبران قطبان متلازمان في مختلف العمليات أو الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتوجيه، والمتابعة والتقييم) حيث إنه لا يمكن أن يوجد نظام اتصال فعال دون توفر قرارات مناسبة ورشيدة بشأنه كما أنه لا يمكن أن يتم صنع واتخاذ القرارات رشيدة في أي مؤسسة دون وجود نظام فعال للاتصالات (قناديلي، ١٤٣٠، ٨٦).

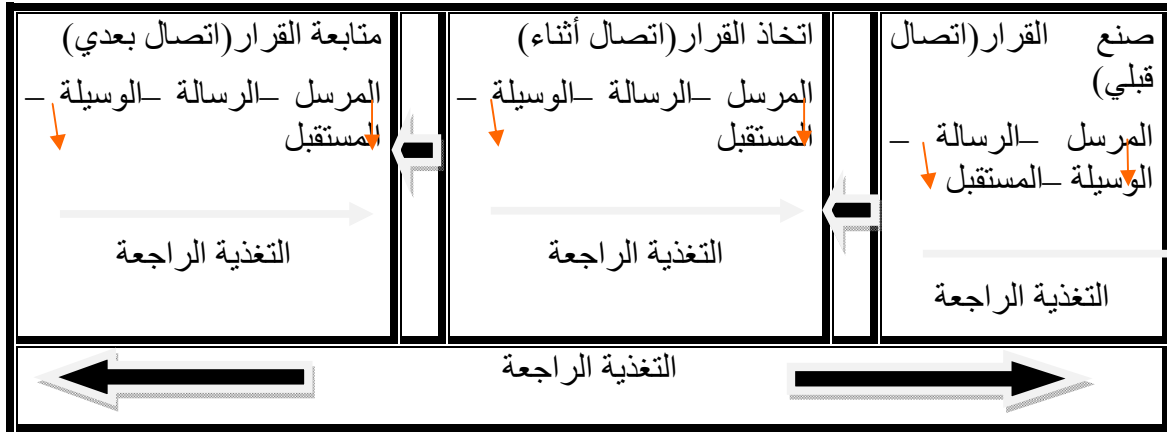
وأكد في ذلك كل من (كنعان، ٢٠٠٩، ١٠٥) بأن "الاتصال واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال وهذا ما عبر عنه سايمون بقوله انه يجب إن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع المراكز الاتصال أو إن تكون الأخيرة ملحقه بالأولى .

حيث إن عملية اتخاذ القرارات تتطلب نظام اتصالات ذات كفاءة جيدة يخلق الحركة والتدفق في شرايين نظام المعلومات والتغذية الرجعية. وكذلك وجود شبكات الاتصال السريع والسهل بين مواقع جمع البيانات ومراكز المعلومات في المؤسسة وبين القيادة المسؤولة عن اتخاذ القرار بدقة وإتقان كما يساهم في اتخاذ القرارات العاجلة التي قد تتطلبها الظروف الطارئة والمستعجلة.

وفيما يلي يتم عرض لأهم المنافع التي أوضحت (قناديلي، ١٤٣٠هـ، ٧) إن نظام الاتصال الفعال يحققها المدراء والقادة صانعي ومتخذي القرارات والتي هي:

١. تنمية قدرة المدراء والقادة على الاستفادة من كافة المعلومات والتنسيق بين الخبرات.
٢. توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات.
٣. ضمان قرارات سليمة في جميع أقسام المؤسسة (الإدارة).
٤. ترشيد وتنسيق الجهود المختلفة في المجال الواحد.
٥. رفع مستوى فعالية وكفاءة جميع العاملين من خلال المتابعة وتحليل التغذية الراجعة.

(منافع علاقة أنماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار)



شكل (١)

ونعني بذلك إن عملية الاتصال تدخل في كافة مراحل وخطوات عملية صنع واتخاذ القرار:

فائدة الاتصال بالنسبة لها	خطوات صنع واتخاذ القرارات
توفير معلومات وبيانات الهدف	تحديد الهدف
توفير معلومات وبيانات المشكلة	تحديد المشكلة
توفير معلومات وبيانات البدائل	البحث عن بدائل حل للمشكلة
توفير معلومات وبيانات ومعايير تقويم البدائل	تقويم البدائل الممكنة أو المتاحة للمشكلة
توفير معلومات وبيانات تساعد في الاختيار	اختيار بديل الحل الملائم أو الأفضل للمشكلة
نقل المعلومات وبيانات القرار (تبليغه) وجمع معلومات وبيانات عنه	تنفيذ القرار متابعته

المصدر (قناديلي، ١٤٣٠، ٧)

ولكي يلقى الاتصال الإداري أهمية كبيرة لدى المؤسسات يمكن توفير المتطلبات التالية (هاجر، ب.ت، ١١) :

- العمل على تشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى.
 - تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات العليا لتوعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل لشرح الرسائل للمستويات الدنيا.
 - العمل على إظهار الود والاحترام للعاملين.
 - الاستماع والاصغاء للعاملين.
 - محاولة المناقشة مع العاملين بدون انفعال.
 - العمل على الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز ما هو مطلوب من أعمال.
 - محاولة التعرف على المشكلات ومناقشتها معهم وعمل استقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه.
 - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - التعرف على جماعات العمل غير الرسمية وكذلك القيادات غير الرسمية وتوصيل المعلومات الصحيحة لهم ومتابعة توصيلهم للمعلومات.
 - تشجيع الاجتماعات التنسيقية بين القيادات في المستوى التنظيمي الواحد.
- في ضوء ما سبق تتضح العلاقة المترابطة والقوية بين عملية الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يمكن معه الجزم بالقول أنهم يمثلان أو يشكلان أو يعتبران قطبان متلازمان في مختلف العمليات أو الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتوجيه، والمتابعة والتقويم) حيث انه لا يمكن ان يوجد نظام اتصال فعال دون توفر قرارات مناسبة ورشيده بشأنه كما انه لا يمكن ان يتم صنع واتخاذ القرارات رشيده في أي مؤسسة دون وجود نظام فعال للاتصالات.

رابعاً: الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال الإداري وسوف نذكر في هذا البحث عدد من الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري واتخاذ القرار كما يلي:

الدراسات العربية التي تناولت الاتصال الإداري:

دراسة فواز ياسين (٢٠٠٩) هدفت إلى قياس درجة ممارسة الاتصال لدى قائدي المدارس في مدينة اربد من وجه نظر المعلمين وتكونت عينة البحث من (٥٣٤) معلماً ومعلمة وكانت من أهم النتائج أن المؤهل العلمي له اثر في عملية الاتصال بالإضافة إلى الجنس والمستوى الاجتماعي يؤثر بشكل كبير في عملية الاتصال الإداري وصحة القرارات الإدارية.

دراسة الهزيمة (٢٠٠٦ م) التي هدفت للتعرف على فاعلية عملية الاتصال الإداري. بين مستويات التربية ومديري المدارس، وكانت عينة الدراسة مكونة من ١٧١ مديراً ومديرة ويمثلون المجتمع الأصلي وتم استرجاع ١٥٥ استبانة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من ٥٢ فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الشفافية والوضوح، الاهتمام والمشاركة، طرق ووسائل الاتصال، العلاقات الإنسانية والاجتماعية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من نتائجها:

١- أن درجة فاعلية عملية الاتصال الإداري بين مديريات التربية ومديري المدارس كانت كبيرة لجميع مجالات الدراسة.

٢- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية عملية الاتصال الإداري بين مديريات التربية ومديري المدارس تعزى إلى المديرية، الجنس، الخبرة.

٣- أن هناك أثر لمتغير المؤهل العلمي لجميع مجالات الدراسة باستثناء مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية ولصالح درجة الدكتوراه.

دراسة هجان (٢٠٠٦ م) والتي هدفت للتعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على المعوقات التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس، وتم اختيار عينة عشوائية من (٢٢٨) معلم و(١٠٢) مدير مدرسة واختار الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من نتائجها:

١- استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية، والكتابية في مدارس التعليم العام بدرجة متوسطة، تفوق المتوسط النظري، وأن المعوقات الشخصية، والتنظيمية، والبيئية تؤثر في فاعلية الاتصال الإداري بدرجة متوسطة، تفوق المتوسط النظري.

٢- أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة العوامل التي تؤثر في فاعلية الاتصالات الإدارية في المدارس، تليها المعوقات الشخصية، ثم المعوقات البيئية.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية، ومعوقات الاتصال التنظيمية، والبيئية، المجموع الكلي للمعوقات تعزى إلى المنطقة.

٤ -وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية تعزي إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية.

٥ -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية ومعوقات الاتصال الشخصية والتنظيمية والبيئية تعزي إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمي، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال التعليم.

دراسة الزعبي (٢٠٠٥ م) والتي هدفت للتعرف على مدى توفر مهارات الاتصال. (مهاراة القراءة الكتابية، مهارة الاستماع، مهارة التحدث (والرسائل اللفظية) المظهر، الحركات، الصوت، التصرفات، الزمان، المكان لدى الرؤساء من وجهة نظر المرؤوسين، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري. واتبع الزعبي في دراسته المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها ٧٠٤ موظفا وموظفة من المؤسسات الحكومية الأردنية، وقد أظهرت الدراسة أن مهارة القراءة أكثر المهارات المتوفرة لدى العاملين، وان أكثر المهارات تأثيرا على فاعلية الاتصال الإداري هما مهارات التحدث والاستماع، وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لتدريب الرؤساء على كيفية استخدام تلك المهارات لإحداث التفاعل الإيجابي وتعزيز فاعلية الاتصال الإداري، واختيار أكثر الأوقات ملائمة لإجراء عملية الاتصال.

دراسة باعيسى (٢٠٠٢ م) والتي هدفت للتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس. لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة مكونة من (٧٥٩ فرد) واستخدمت الباحثة استبانة ذات محورين. وكان من نتائجها:

١ - أن هناك اختلافا واضحا حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة.

٢ - أن مهارات الاتصال اللغوي تؤدي دورا مهما في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة. وكان من ابرز توصيات الدراسة:

-البدء بمعالجة سريعة للقصور الواضح في ضعف ممارسة مدير المدرسة لمهارات الاتصال اللغوي وذلك عن طريق عقد حلقات تدريبية مكثفة تمكن مديري المدارس من تنمية هذه المهارات لديهم.

-ضرورة إجراء اختبار للمديرين كل أربع سنوات ليبقى من هو مؤهل لهذه المناصب القيادية الحساسة.

دراسة خياط (١٤١٥ هـ) والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على واقع عملية الاتصال. الرسمي والفنوت المتاحة التي تفضل الإدارة المدرسية استخدامها، وكذلك محاولة التغلب على مشاكل عملية الاتصال المدرسي والارتقاء باستخدام قنوات الاتصال التي تتناسب مع الهيئة العامة في تعليم البنات وسرعة اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، وكان الاستبيان هو الأداة المناسبة لجمع المعلومات من الميدان، وتم تطبيقه في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤١٣ هـ لاستطلاع آراء مديرات ووكيلات المدارس للثلاث مراحل (الابتدائي المتوسط الثانوي) والمعلمات أيضا

للثلاث مراحل بمدارس تعليم البنات، ورؤساء الأقسام ورئيسات التوجيه التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة وجدة. وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة تكونت من (٧٢٧) فرد.

الدراسات الأجنبية التي تناولت الاتصال الإداري :

أجرى (STEIN, 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على الاتصال بين الموظفين وعملية البناء الهيكلي للجماعة داخل المؤسسة حيث تم فحص إدراك الموظفين لتواجد الإحساس بروح الجماعة في مؤسسات الصحة في شمال غرب المحيط الهادي كذلك مدة تأثير ذلك على فاعليتهم ومدى نجاح بعض أدوات الاتصال في أعلاه روح الجماعة وقد أشارت نتائج البحث إلى أنواع مختلفة من العلاقات بين نظام الاتصال والجماعة لدى ثلاثة مستويات داخل المؤسسة ومحيطها وهي مستوى الأقسام والمستوى الإقليمي والمستوى التنظيمي وأظهرت النتائج لبعض أدوات الاتصال دور في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة.

دراسة غانبيي. (Gunbayi, 2007) والتي هدفت إلى فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على أثر متغير للجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل، والخبرة على فاعلية الاتصال التنظيمي .

وتكونت عينة الدراسة من كل أفراد المجتمع الأصلي وعددهم ٣٣٤ معلما في ٦٣ مدرسة ممن يعلمون في المدارس الأساسية والمدارس الثانوية في مركز مدينة أفيون وبوساك في تركيا، واستخدمت استبانة طورت من قبل قورقن عام ١٩٩٧م لجمع البيانات بعد إجراء تعديل في صياغتها لتناسب المعلمين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ١ - أن معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي.
- ٢ - أشار معلمي المدارس الأساسية والثانوية إلى أنهم أبلغوا بما يجب القيام به في عملهم من قبل المدير تم إبلاغهم شفويا بما نسبته ٥٥ % والاجتماعات وورش العمل ما نسبته ٢٧ % أما البلاغات الرسمية كانت تشكل ٨%.
- ٣ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوقعات المعلمين على فاعلية الاتصال التنظيمي يعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية.
- ٤ - وجود فروق ثلاث دلالة إحصائية تعزى للخبرة حيث أن المعلمين الأكثر خبرة حققوا درجات أعلى من المعلمين حديثي الخبرة في فاعلية الاتصال التنظيمي.
- ٥ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حيث إن المعلمين ذوي المؤهل التعليمي الأعلى حققوا درجات أعلى من المعلمين ذوي المؤهل الأقل.
- ٦ - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد فاعلية الاتصال التنظيمي، حيث إن مهارات الاتصال التنظيمي لا تنفصل عن بعضها.

ثانياً: دراسات التي تناولت القرار الإداري:

أجرى كل من جاريت ومانجر (Garrett&Maninger,2010) دراسة حالة هدفت إلى التعرف على تعقيدات التعليم في الريف، والتصورات الاجتماعية لصنع القرار في هذا اللون من البيئات، وأجريت البحث على قائد مؤسسة كومباس الدولية (Apple Arbor, CISD) في بلدة شجرة التفاح والتي تقع جنوب شرق ولاية تكساس، وأشارت إلى أن التركيز على القضايا القانونية والمعايير الاجتماعية تؤثر على وضع المدارس العامة، وعملية صنع القرار التي يستخدمها قائد المؤسسة الابتدائية المبتدئ من أجل تحقيق توازن بين الاثنين، وهذه الحالة تقدم نظرة واقعية وملموسة مع قاعدة بحوث أخلاقية قوية لدعم عملية صنع القرار.

وهدف دراسة (Ijaduola (2009 إلى التحقق من مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار وربطه بالإنجاز لأهداف المؤسسة، وشمل البحث (٥٠) مؤسسة ثانوية من ٥ مناطق للحكم المحلي في ولاية أوجون بنيجيريا، وبلغ إعداد أفراد العينة (٥٠٠) معلماً و(٥٠) قائداً. وتوصل البحث إلى أنه ينبغي أن يشارك جميع المعلمين في اتخاذ قرار داخل المؤسسة وذلك لتأكيد تعاونهم بهدف تعزيز إنتاجية عالية.

قامت (YATRAKIS (2003 بدراسة العلاقة بين استخدام الانترنت والتقنيات واتخاذ القرارات في جمهورية الصين الشعبية وتم دراسة العلاقة بين استخدام الانترنت وفعالية صنع القرار، وقد تبين إن شبكة الانترنت فعالة جدا في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية ورفع الأداء وتوصي دراسة بالاستفادة الكاملة من قدرات شبكة الانترنت وتطوير مهارات العاملين لاستخدامها وذلك لان الانترنت يؤدي الي زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية التي تشكل عاملا رئيسيا في القدرة التنافسية للمنظمات.

دراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار:

دراسة طيش (٢٠٠٨) هدفت الي التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة وقد خلصت النتائج الى أن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج الي تحسين وتطوير وأظهرت النتائج بأن نسبة أفراد العينة يميلون الي الموافقة بشكل كبير على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام في اتخاذ القرارات .

قامت HARRISON (2002) بأجراء دراسة حول مدى فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة واتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية هدفت البحث إلي معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء ولقد قامت بتوزيع ٢٦٤ استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا وتوصل إلي إن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وانه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الالكتروني والمؤسسة الالكترونية بالإضافة الي الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم المنظمات وان جودة المعلومات او البيانات تعتمد علي الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

دراسة (Harrison,2002) والتي هدفت للتعرف على مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، ولقد قامت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع ٢٦٤ استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا، وتوصل Harrison إلى الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وأنه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الالكتروني والمنظمة الالكترونية بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات، وأن جودة

المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال. وأوصى بتحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المنظمات والتي تبني مفهوم (Harrison) الحكومة الالكترونية وتعزي العلاقات بين العاملين داخل المنظمات والعمل على عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها.

دراسة (Robertson, 2001) روبرتسون والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة، وقد شملت عينة الدراسة ٣٥٠ مدرسة حيث تم اختيار ١٢ معلما من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون كما أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي. كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها:

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت موضوع الاتصال وموضوع اتخاذ القرار، ويمكن إدراج عدد من الملاحظات وتحت عناوين محددة :

الأهداف : هدفت معظم الدراسات التي تناولت أنماط الاتصال إلى دراسة الكشف عن واقع الاتصال الإدارية أو علاقته بالهيكل الجماعي في المؤسسات ، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت اتخاذ القرار فقد هدفت إلى دراسة أثر أو علاقة القرار مع متغير آخر .

العينات: اختلفت عينات الدراسات السابقة من حيث الفئة المستجيبة وأعدادها، وبشكل عام يمكن القول أن أغلب الدراسات كانت الفئات المستجيبة لها من العاملين في المجال التربوي سواء قائدين أم معلمين.

الأدوات: استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة.

وبعد هذا العرض للدراسات السابقة لا بد من الإشارة إلى موقع هذه البحث من تلك الدراسات السابقة واين البحوث التالية :

• باعيسى، نزيه سعيد (٢٠٠٢) "مهارات الاتصال اللغوي لقائد المؤسسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المؤسسة . "رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى . خياط، عواطف زيني (١٤١٥)

• الاتصال الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس البنات بمدينة مكة وجده. "رسالة دكتوراه منشورة. جامعة أم القرى.

حيث أن هذه البحث تميز بدراسة العلاقة بين متغيرين لم يسبق وأن تم دراستهما -على حد علم الباحثة :

حيث تركز على الكشف عن علاقة أنماط الاتصال باتخاذ القرار وما يرتبط بهما من مفاهيم، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتكمن نقاط الاختلاف فيما يلي:

أ. البيئة المكانية: حيث تكون مجتمع البحث من عينة من قادة مدارس التعليم العام في مدينة (مكة المكرمة).

ب. الهدف: هدف هذه البحث إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري واتخاذ القرار .
منهجية البحث:

يتناول وصفاً للإجراءات التي تم تنفيذها للجانب الميداني للبحث من حيث تحديد منهج البحث، ووصف مجتمع البحث وعينتها، وخطوات تصميم الأداة، والتحقق من الصدق والثبات للأداة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات البحث.

منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث والأسئلة التي تحاول الإجابة عليها، فإن المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بمراجعة وتحليل الكتابات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث تمهيداً لبناء أداة البحث الميدانية.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع قادة مدارس التعليم العام في مدينة (مكة المكرمة) والبالغ عددهم (١٥٠) قائداً.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بما نسبته (٢٠%)، حيث أن عينة البحث موضحة في الجدول التالي:

جدول (١): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للخبرة العملية والمؤهل العلمي حذف كلمة رقم بعد كلمة جدول

العدد	المتغير	
٥	١ - ٥ سنوات	الخبرة العملية
٩	٥ - ١٠ سنوات	
١٦	أكثر من ١٠ سنوات	
٣٠	المجموع	
٢	معهد	المؤهل العلمي
٢١	بكالوريوس	
٤	ماجستير	
٣	دكتوراه	
٣٠	المجموع	

أداة البحث:

نظراً لطبيعة البحث من حيث أهدافه، ومنهجه، ومجمعه، فقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذا البحث، والتي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإنسانية، واستندت الباحثة في إعدادها إلى: المراجع العلمية الأبحاث والرسائل العلمية والدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري واتخاذ القرار.

صدق أداة البحث:

- للتأكد من أن أداة البحث تقيس أنماط الاتصال الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة البحث عن طريق.

صدق المحكمين "صدق المحتوى" :

- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٠) محكماً من السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وطلب من المحكمين إبداء آراءهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، وذلك من حيث مدى مناسبة العبارة، ومن حيث الوضوح، ومدى انتماء كل عبارة من العبارات للمجال أو البعد الذي تنتمي إليه، والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، وملائمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف، أو غير ذلك مما يرويه مناسباً، وكذلك النظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته.

الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS في تحليل البيانات التي سيتم تجميعها، حيث سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة البحث، ولحساب تكرارات مستويات الاستجابة على العبارات في الاستبانة.
- ٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان استجابات أفراد العينة حول محاور البحث (أنماط الاتصال المتبعة واتخاذ القرار) ثم حساب المتوسط العام لكل محور.
- ٣- قيمة T ومعامل الارتباط بيرسون.

جدول (٢)

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي للسؤال الأول والثاني والثالث

حدود الفئات ومقياس الحكم	درجة الاستجابة
من ٤ إلى ٤,٥٨	تنطبق دائما
من ٣,٢٥ إلى ٤	تطبق بدرجة متوسطة
من ٢,٥ إلى أقل من ٣,٢٥	تطبق بدرجة منخفضة
من ١,٧٥ إلى أقل من ٢,٥	لا تطبق
من ١ إلى أقل من ١,٧٥	لا تنطبق على الإطلاق

مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الجزء نتائج البحث الميدانية بعد جدولتها وتبويبها وتحليلها إحصائياً، وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تمثل استجابات عينة البحث، بينما يتناول الجزء الثاني مناقشة النتائج وتفسيرها.

أولاً: تحليل أبعاد الاستبانة

تم عرض النتائج الخاصة بالسؤال الأول والثاني والثالث، والتي تم ترتيبها من حيث درجة موافقة عينة البحث عليها في ضوء المعايير التالية:

تحليل فقرات المحور الأول: الاتصال بأعضاء المؤسسة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (٣) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات المحور الأول (الاتصال بأعضاء المؤسسة)، ويتبين أن آراء العينة في جميع الفقرات ايجابية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (الاتصال بأعضاء المؤسسة) تساوي (٤,٥٥)، والوزن النسبي يساوي (٩٠,٩٧%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) وقيمة t المحسوبة تساوي (١٨,٩٣١) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (٢,٠٤)، و مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنه يتم تواصل وبشكل فعال بين القادة وأعضاء المؤسسة في المدارس محل البحث.

جدول (٣) تحليل فقرات المحور الأول (الاتصال بأعضاء المؤسسة).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
المحور الأول أنماط الاتصال بأعضاء المؤسسة (العاملين)						
١-	أطلب من المرؤوسين تقارير خطية عن طبيعة العمل	4.58	0.502	91.61	17.545	0.000
٢-	استخدمت التقارير في خدمة اتخاذ القرارات	4.58	0.502	91.61	17.545	0.000
٣-	أفعل المقترحات في اتخاذ القرارات	4.61	0.495	92.26	18.137	0.000
٤-	استخدمت أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات لتوصيل المعلومات	4.45	0.506	89.03	15.977	0.000
٥-	أعقد الاجتماعات الدورية لتبادل الأفكار والآراء التربوية مع المرؤوسين	4.39	0.495	87.74	15.598	0.000
٦-	الجلوس مع المرؤوسين في نفس المكان	4.39	0.495	87.74	15.598	0.000
٧-	أهتم بانفعالات المرؤوسين وإيماءاتهم لفهم مشاعرهم وأحاسيسهم	4.61	0.495	92.26	18.137	0.000

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٨-	أفضل الاتصال بجميع المرؤوسين بنفسي	4.68	0.475	93.55	19.654	0.000
٩-	أعمل على مراعاة التسلسل الإداري للمحافظة على أعلى درجات المركزية في الاتصال	4.39	0.495	87.74	15.598	0.000
١٠-	أعطي المرؤوسين المجال الكافي للتعبير عن الذات	4.45	0.506	89.03	15.977	0.000
	جميع الفقرات	4.55	0.455	90.97	18.931	0.000

تحليل فقرات المحور الثاني: اتخاذ القرار

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (٤) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات المحور الثاني (اتخاذ القرار)، ويتبين أن آراء العينة في جميع الفقرات ايجابية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (اتخاذ القرار) تساوي (٤,٥٢)، والوزن النسبي يساوي (٩٠,٩٧ %) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) وقيمة t المحسوبة تساوي (١٨,٩٣١) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (٢,٠٤)، و مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن عملية اتخاذ القرار تتم بشكل علمي سليم في المدارس محل البحث.

جدول (٤) تحليل فقرات المحور الثاني (اتخاذ القرار).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
المحور الثاني اتخاذ القرار						
١-	أمتلك المقدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني بدقة	4.58	0.502	91.61	17.545	0.000
٢-	أشارك المرؤوسين في تحديد المشكلة	4.61	0.495	92.26	18.137	0.000
٣-	أستعين بالمرؤوسين لتحديد البدائل	4.58	0.502	91.61	17.545	0.000
٤-	أعتمد على معايير محددة لتقييم البدائل	4.58	0.502	91.61	17.545	0.000

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٥-	امتلك المقدر على تحديد مدى ملاءمة البدائل المطروحة مع أهداف المؤسسة	4.61	0.495	92.26	18.137	0.000
٦-	أقوم بزيارات ميدانية للمرؤوسين بغرض تقويم عملهم	4.68	0.475	93.55	19.654	0.000
٧-	أصيغ القرار بصورة واضحة	4.39	0.495	87.74	15.598	0.000
٨-	أتأكد من أهلية القرار أنه ضمن الأنظمة واللوائح المعمول بها	4.39	0.495	87.74	15.598	0.000
٩-	أستطيع اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرار قبل وقوعها	4.61	0.495	92.26	18.137	0.000
١٠-	أحدد الوقت المناسب لتنفيذ القرار	4.68	0.475	93.55	19.654	0.000
١١-	اتخذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود ازمة	4.61	0.495	92.26	18.137	0.000
١٢-	استخدام الندوات في اتخاذ القرارات	4.68	0.475	93.55	19.654	0.000
١٣-	استخدام تعابير الوجه في اتخاذ القرار	4.39	0.495	87.74	15.598	0.000
	جميع الفقرات	4.52	0.455	90.97	18.931	0.000

اختبار أسئلة البحث:

السؤال الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار؟

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (٥) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي (٠,٤٢٥) و قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٣) وهي اقل من (٠,٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام.

وماذا بعد معرفة وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام

جدول (٥) معامل الارتباط بين عملية أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار

المحور	الإحصاءات	عملية اتخاذ القرار
أنماط الاتصال السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام.	معامل الارتباط	0.425
	مستوى الدلالة	0.003
	حجم العينة	30

السؤال الثاني: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والنتائج مبينة في جدول (٦) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي (٠,٥١٢) وقيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام تعزى للمؤهل العلمي للقادة.

جدول (٦) معامل الارتباط بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار مع متغير المؤهل العلمي

المحور	الإحصاءات	المؤهل العلمي
أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار.	معامل الارتباط	0.512
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	30

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة العملية؟

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام تعزى لمتغير الخبرة العملية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والنتائج مبينة في جدول (٧) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي (٠,٥٢٣) وقيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام تعزى للخبرة العملية للقادة.

جدول (٧) معامل الارتباط بين عملية أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار مع الخبرة العملية

المحور	الإحصاءات	الأسواق المالية الأردنية
أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار.	معامل الارتباط	0.523
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	30

النتائج والتوصيات:

النتائج:

١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار.
٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي.
٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى للخبرة العملية.
٤. وجود أنظمة وتعليمات متبعة في عملية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام.

التوصيات:

- ١- ضرورة مشاركة جميع المعلمين في اتخاذ قرار داخل المؤسسة وذلك لتأكيد تعاونهم بهدف تعزيز إنتاجية عالية.
- ٢- ضرورة تذليل العراقيل والعقبات التي تحول دون إحداث تأثير فعلي لعملية الاتصال بين القائد وباقي أعضاء المؤسسة.
- ٣- ضرورة إجراء دراسات أخرى عن موضوع أنماط الاتصال وعلاقته بعملية اتخاذ القرار على متغيرات أخرى

المراجع العربية :

- إبراهيم، شياح. (١٩٩٤م). الإدارة العامة (العملية الإدارية)، بيروت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص ص ٤٠٢-٤٠٢
- أحمد علي، أحمد. (١٩٨٥م). الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين، القاهرة، مصر .
- حسان، حسن والعجمي، محمد (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشماع، خليل وحمود، خضير (٢٠٠٤). نظرية المنظمة (ط ٢) عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، الإسكندرية .
- باعيسى، نزيه سعيد (٢٠٠٢) "مهارات الاتصال اللغوي لقائد المؤسسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المؤسسة . "رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى .
- الحارثي، محمد عويض (١٤٢٠) "الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول." رسالة دكتوراه منشورة. جامعة أم القرى.
- حراحشه، فواز ياسين. (٢٠٠٩م). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد، مجلة علوم إنسانية، العدد ٤٢، اربد ، الأردن.
- حريم، حسين (٢٠١٠) إدارة المنظمات :منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر
- حريم، حسين. (١٩٩٨) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، الأردن .
- حسين، سلامة عبد العظيم . (٢٠٠٧). المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- حلوة، علي ، سيد، أحمد. (١٩٩٨م) .دراسة في الاتصال، حلوان، مطابع الطوبجي التجارية، ص ٣٠-٣١.
- حمودة، خضير. (٢٠٠٢م). السلوك التنظيمي، ط ١، دار صفاء للتوزيع والنشر، عمان، الأردن .
- الخزامي، عبد الحكيم احمد. (١٩٩٨). فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
- الخطيب، أحمد، معايه، عادل (٢٠٠٩) الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب، جدار، عمان، الأردن .
- خياط، عواطف زيني (١٤١٥هـ) "الاتصال الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس البنات بمدينة مكة وجده." رسالة دكتوراه منشورة. جامعة أم القرى.
- درويش، عبدالكريم، تكلا، ليلي . (٢٠٠٥) . أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر .
- الدهمسي ، سعود عامر (٢٠١٢). الأنماط القيادية واتخاذ القرار . دار المسيلة، الكويت.

- الربايعة، إبراهيم محمد (١٩٩٦) نمط الاتصال الإداري لدى قادة المدارس الثانوية واثره على علاقتهم مع المعلمين في محافظة عجلون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، اربد .
- سايمون، هيربرت.(٢٠٠٣). السلوك الإداري (دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية)، ترجمة: عبدالرحمن هيجان وعبدالله اهنية، معهد الإدارة العامة، الرياض .
- السلمي، علي .(١٩٦٧م). بعض الاتجاهات في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة.
- الصحّاف، حبيب. (٢٠٠٣) معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة بيروت، لبنان .
- الصيرفي، محمد.(٢٠٠٨). القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية.
- طيش، إسماعيل مصعب .(٢٠٠٨م). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- طعمة، أمل احمد (٢٠٠٦). اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دار دبيون، عمان،الأردن
- عامر، سعيد(١٩٨٦م). الاتصال الإدارية والمدخل السلوكي لها ،معهد الإدارة العامة، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- العرفي، عبدالله ومهدي، عباس (٢٠٠٢) مدخل إلى الإدارة التربوية.بنغازي:منشورات جامعة قاريونس.
- عباس،علي (٢٠٠٨م). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
- حريم، حسين (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال.عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عباس، علي (٢٠٠٨) الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان .
- عياصرة، علي والفاضل، محمد (٢٠٠٦).الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية.عمان:دار الحامد.
- عبد الباقي، صلاح .(٢٠٠١م). السلوك التنظيمي، ط٣، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر
- العديلي، ناصر .(١٤١٦هـ). إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض .
- زيدان، ناريمان (١٩٩٨) أنماط الاتصال الإداري لدى قائدي المدارس الحكومية. وقائداتها في محافظات نابلس، طولكرم، قلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المؤسسة رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح.فلسطين.
- عريفج، سامي سلطي.(٢٠٠١).الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر،عمان.

- العزاوي، خليل محمد. (٢٠٠٦). إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- العطاس، محمد سالم (٢٠٠٨) قراءات في الاتصال والتواصل في المنظمات الرسمية. الرياض: مكتبة الرشد.
- العميان، محمود. (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- فرج الله، محمد موسى. (٢٠١١م) دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم التأكد" دراسة ميدانية على البنوك العاملة بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية – غزة.
- القريوتي، محمد. (٢٠٠٤م). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط٦، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن .
- قناديلي ،جواهر(١٠ ربيع الأول، ١٤٣٠)الاتصال واتخاذ القرار .استرجعت في ١٥مايو ٢٠١٤
https://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/.../1-3.doc
- قوته، محمد ، دياب، عبد الحميد. (٢٠٠٢م). الاتصال الإدارة ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، ص ص ٩٢-٩٣.
- كاظم، رمزي (٢٠٠٦م). محاضرات في الإدارة العلمية المعاصرة، مذكرة مكتوبة.
- كنعان ، نواف .(٢٠١١).اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن .
- كنعان، نواف سالم .(٢٠٠٩). القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن .
- اللوزي، موسى. (١٩٩٩م) .الاتصال الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية: دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد ١٥، العدد ٤، ١٩٩٩، ص ١١٣-١٣٤ .
- ماهر، أحمد .(٢٠٠٧م) .السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار، الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر
- ماهر، احمد .(٢٠٠٨). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد، فتحي عبد الرسول.(٢٠٠٨).الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية، مصر.
- المغربي، كامل .(٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- المنجي، زهراء .(٢٠٠٤م).الاتصال في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية)، رسالة غير منشورة.
- المنصور، كاسر نصر.(٢٠٠٠).نظرية القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد، عمان الأردن
- النمر، سعود. (٢٠٠٦م). الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، مصر .

• هلال، محسن والنحاس، أيمن.(٢٠٠٩). مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية. والتوزيع.

• الحمودي، شريف (٢٠٠٧). مهارات الاتصال. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
• الثلاثاء، ٢١-أغسطس- ٢٠١٨ الساعة: ١١:٤٥ م يمكنك الوصول إلى الصفحة الأصلية عبر الرابط: <http://www.almethaq.net/news/news-2227.htm>

ب. المراجع الاجنبية

- Ein, Andera L.(2000) **Employee communications and community an exploratory study** , D.A.I , A61/07,P2507
- Garrett, Jessica& Maninger, Robert,M.(2010). Ethical Leadership and Decision Making: A Study of a Skunk, a Woman, and a Gun. **National forum of educational administration and supervision journal** vol 27, NUM4, PP1-6.
- Ijaduola, Kayode Olu. (2009). Teachers Involvement in Decision-making as a correlate of school goal achievement. [Journal of Research in national Development, Vol 7](#)
- Jensen, Ana-Elena.(1994) **Mangement communication style inventory - :development and assessment of an instrument to measure management communication styly based on the managerial grid theory**, D.A.I ,A55/05,p 1142
- Harrison,Teresa.M(2002).**Communication means and participative decision making "an exploratory study"**Retrived from www.blackwell-synergy.com/doi/abs
- M.McCall and R. K aplan , (1985). **Whatever it Talks : Decision Makers at work** (Englewood Cliffs N.J.Prentice – Hall
- Yatrakis, Pan (2003).**The Relationship Between Internet Usage and Decision Making: The Case of Information Technology (IT) Managers in China**. Journal of Applied Management and Entrepreneurship retrievedfrom www.findarticles.com/p/articles/mi/qa5383