

" مهارات الاتصال القيادي وأثرها على صنع القرار لدى مدريري العموم من وجهة نظر مديري الدوائر في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"

## Leadership communication skills and their impact on decisionmaking among Directors General in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

وردة بنت هلال البوسعيدي Warda Hilal AL Busaidi

2021

#### الملخص

هدف البحث إلى الكشف عن أثر مهارات الاتصال القيادي كمتغير مستقل، على صنع القرار كمتغير تابع، لدى مدراء العموم من وجهة نظر الإدارات الوسطى، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفى الكمى التحليلي. تكوّن مجتمع البحث من (302) من مدراء الدوائر ومساعديهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستخدمت الباحثة مقياسين عالميين معتمدين هما: مقياس مهارات الاتصال القيادي، ومقياس صنع القرار، وقد تم تقنينها باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، وتم التأكد من صدق الأدوات بصدق المحكّمين وصدق الاتساق الداخلي للعبارات، وللإجابة عن أسئلة البحث، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام برنامج SPSS وذلك لتحديد درجة ممارسة مدراء العموم لمهارات الاتصال مع موظفيهم، ودرجة مشاركة مدراء العموم موظفيهم في صنع القرار، وأشارت النتائج إلى أن مدراء العموم بوزارة التربية والتعليم يمارسون مهارات الاتصال مع موظفيهم بدرجة قليلة، وجاءت أعلى درجة ممارسة للدافعيّة، وأقل درجة ممارسة لعمليّات الاتّصال، كما أظهرت النتائج أن مدراء العموم يشاركون موظفيهم في صنع القرار بدرجة قليلة، وجاءت درجة الممارسة للأبعاد الثلاثة (المهمّة والسيّاق والموضوع) متقاربة، كما أثبتت النتائج عن وجود تأثير مباشر لمهارات الاتصال على صنع القرار، وجاء بعد عمليات التواصل في مقياس مهارات الاتصال القيادي أكثر تأثيرا على صنع القرار، من الأبعاد الأخرى، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير ارتباط قوي بين متغيري مهارات الاتصال وصنع القرار. وقد أوصت الدراسة الحالية بأهمية تقديم مبادئ توجيهية لمدري العموم بوزارة التربية والتعليم لتطبيق وممارسة مهارات الاتصال القيادي لدى موظفيهم، وذلك للتغلب على الممارسات الحالية المنخفضة لتلك المهارات من وجهة نظر موظفيهم، كما أوصت بإجراء مزيدا من الدراسات لتفعيل وممارسة القيادات لمهارات الاتصال لتحقيق قرارات فعّالة. الكلمات المفتاحية: مهارات الاتصال القيادي، صنع القرار



#### **Abstract**

The aim of the research is to reveal the impact of leadership communication skills as an independent variable, on decision-making as a dependent variable, for Directors general from the point of view of middle administrations. The research community consisted of (302) directors of departments and their assistants in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, and the researcher used two accredited international scales: the leadership communication skills scale, and the decision-making scale. And the sincerity of the internal consistency of phrases. In order to answer the research questions, the researcher extracted the arithmetic averages and standard deviations using the SPSS program to determine the degree to which general managers practice communication skills with their employees, and the degree of participation of Directors General of their employees in decision-making. The results indicated that the Directors General of the Ministry of Education practice communication skills with their employees to a small degree, and the highest degree of practicing motivation came, and the lowest degree of practicing communication processes, The results also showed that general managers participate with their employees in decision-making to a small degree, and the degree of practice of the three dimensions (task, context and topic) was close, and the results demonstrated the presence of a direct impact of communication skills on decision-making, and the results showed that the dimension of communication processes in the communication skills scale. Leadership is more influential on decision-making than other dimensions, and the results revealed a strong correlation between the two variables and decision-making. The current study recommended the importance of providing guidelines for Directors General at the Ministry of Education to apply and practice leadership communication skills among their employees, in order to overcome the current low practices of those skills from the point of view of their employees. It also recommended conducting more studies to activate and practice leadership communication skills to achieve effective decisions.

Keywords: leadership communication skills, decision making



#### المقدمة:

تعدّ القيادة العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف كونه العنصر الفاعل والمؤثر في تطوير المؤسسات؛ بدأ مصطلح القيادة للتطوير منذ منتصف الثمانيات ليشمل كافة الممارسة القيادية القابلة للتطبيق والتي تتطلب توزيعاً واسعاً للمستويات القيادية الأساسية على نطاق المؤسسة ككل والذي أدى إلى تغيير الكثير من المفاهيم والسلوكيات الإدارية، ونظرا لدور القيادة في نجاح أو فشل الكثير من المؤسسات والمنظمات، أوجدت المنافسة العالمية الشديدة اليوم اهتماما كبيرا بمفهوم القيادة من أجل تعزيز قدرة المؤسسات على النجاح.

ويعد الاتصال وظيفة تتصل بماهية العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، حيث إنّ العمل الإداري يتطلب فهم طبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية وطبيعة المسئوليات والاختصاصات، فالاتصال يعد من طرق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف المشتركة الواجب تحقيقها داخل المؤسسة (العميان، 2013). كما أكد "ويتوورث" (2011) في هدى (2020) أن للقادة تأثير كبير في نقل الرسالة من المستويات العليا إلى الدنيا، أو من المستويات الدنيا إلى العليا، وهذا يدل على أن القيادة عامل حاسم للتواصل الداخلي بين الموظفين والمؤسسة وبالتالي يؤثر على المؤسسة.

وتعد مهارات الاتصال بين الأشخاص والمديرين أمرًا حيويًا لتعزيز ارتباط الموظف بالمؤسسة "أجارول وجارج" (Agarwal& Garg,2012)، وتعتمد العملية التربوية في أساسها على الاتصال الفعال حيث يحتاج المدير إلى مهارات عقلية وشخصية وسلوكية وفنية إضافة إلى مهارة استخدام التكنولوجيا في تحسين الأداء الوظيفي له (عطوي، 2013) في (هدى،2020). وقد أثبت العنزي (2018) في دراسته إلى وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

ويأتي الدور الهام لمهارات الاتصال داخل المؤسسة التربوية معتمداً على الحالة المعنوية المهنية بين أفراد المنظومة التعليمية، فكلما كانت العلاقة بين المدير ومساعديه مبنية على أساس متين من العلاقات الإنسانية والمشاركة والتفاعل المتبادل كلما كان الحافز قوياً على صنع واتخاذ القرارات المينية على الإبداع والإنجاز والتميز في جميع المجالات (العبادي، 2014). كما أن الموظفين بإمكانهم تطوير علاقاتهم بشكل أفضل مع وجود منظمة تتمتع ببيئة جاذبة تشجع التواصل المفتوح بإيجابية، وترتبط كفاءة المؤسسة التعليمية بفاعلية القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة، وتعتبر عملية صنع القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال، ولعل أهم عوامل نجاح أي مؤسسة مرتبطة بالقرارات الفعالة التي تم اتخاذها(هدى، 2020)، كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بعوامل عدة، منها ما يتعلق بخصائص الفرد العقلية والنفسية وخبراته السابقة، ومنها ما يرتبط بالإيمان بالعلاقة الشخصية، والعوامل الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة الاجتماعية التي يتم ومنظومة القيم السائدة "إيجيمابو" (Dietrich,2010)، بالإضافة إلى العوامل الثقافية التي تتضمن العادات والتقاليد الاجتماعية ومنظومة القيم السائدة "إيجيمابو" (Ejimabo,2015)، ويعد فهم هذه العوامل ضروري لفهم القرارات التي يتم اتخاذها، وتحديد أي من تلك العوامل أكثر تأثيرا على النتائج "ديتريتش" (Dietrich,2010).



وتعتبر عملية مشاركة الأفراد والجماعات من مختلف المستويات في صنع واتخاذ القرارات الإدارية من الأمور الهامة والضرورية لنجاح المنظمات، إذ تتطلب القرارات الفعّالة سيادة بيئة تنظيمية تتوفر فيها أنظمة وقنوات اتصال فعّالة تكون في جميع الاتجاهات (هدى، 2020).

وعلى الصعيد العماني، فقد تناول العديد من الباحثين في سلطنة عمان أمثال: البدرية (2016)، والخاطرية (2019)، والفاريب والفارسي (2009)، موضوع الاتصال التربوي، وقد أوصت بحوثهم بأهمية تصميم وتنفيذ برامج إنماء مهني لتدريب المعلمين والتربويين، على مهارات الاتصال الإداري، وتعزيز أنماط الاتصال من خلال الأنشطة والندوات واللقاءات، بالإضافة إلى تقويم عملية الاتصال، وضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة لممارسة الاتصال الإلكتروني بين أفراد المؤسسة التعليمية.

وقد حظي صنع القرار بالعديد من الدراسات من قبل الباحثين في سلطنة عمان، مثل دراسة الحبسية (2011)، والريامي (2019)، والغاوية (2017)، والتي أوصت معظمها: إلى ضرورة تدريب المعلمين والتربويين لتطوير كفاياتهم وتأهيلهم للمشاركة في صنع القرار.

وتسهم عملية صنع واتخاذ القرارات في نجاح العملية التعليمية من خلال اختيار القرارات المبنية على سياسات واضحة ومعايير كمّية معتمدة على الأرقام والبيانات، لأنها تشكل القاعدة الأساسية التي يعمل المدراء من خلالها للوصول إلى القرار الرشيد (إبراهيم، 2013). وقد أظهرت دراسة الريامي (2019) وجود ارتباط كبير بين ممارسة الاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار.

وفي حدود اطلاع الباحثة وبحثها الدؤوب، اتضح لها أن هناك مازال شح في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، وأنها بحاجة إلى جهد كبير، وعليه توصلت إلى وجود حاجة ماسة إلى بحث يمكن من خلاله تحقيق مهارات اتصال قيادي فعال معتمد على مهارات اتصال القيادي واضحة وذلك لصنع واتخاذ قرارات فعالة يمكن أن تساعد المدراء العموم في تحقيق أهداف المديريات التعليمية والمؤسسات التربوية.

### مشكلة البحث:

إن عملية صنع القرار كما وردت في العديد من الدراسات الحديثة، عملية تواصل واتصال تتم بالتنسيق بين الإدارات بمستوياتها المختلفة، فعملية المشاركة في صنع القرارات من أنجع الوسائل وأكثرها فعالية في تحقيق رؤى وأهداف المؤسسات التربوية بكل أبعادها.

وقد أكّدت العديد من الدراسات والمؤتمرات مثل: المؤتمر الوطني لرؤية عمان 2040 على ضرورة المشاركة الفاعلة في صياغة وصنع القرارات بين جميع المستويات الإدارية، إلا أن الواقع يختلف بعض الشيء عما رسمت له الخطط الاستراتيجية من أهداف، فلا زالت هناك مُمارسات تعزى لنمط بعض القيادات القائم على المركزية في صنع القرارات، مُا يدل على وجود فجوة بين الواقع والمأمول، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف استقرار القرارات الإدارية لفترة طويلة مما يضعفها ويحد من فعاليّتها.



وتكمن مشكلة الدراسة في أن مختلف البحوث والدراسات الإدارية والتربوية قد أثبتت قلة فعالية بعض القرارات وعدم استمراريتها في كثير من الأحيان، وذلك بسبب ضعف مهارات الاتصال لدى بعض القادة التربوبين في المؤسسات التربوية وقلة الخبرة وضعف استخدام المهارات الإدراكية وعمليات التفسير والتحليل للبيانات والذي أثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية بشقيه الكمي والكيفي والذي يرجع إلى عدم وجود دورات تدريبية متخصصة في تطوير مهارات الاتصال في عملية صنع واتخاذ القرار وكيفية استخدام لغة الأرقام في الحصول على القرار المثالي.

وقد كشفت نتائج دراسة الحكماني (2019)، إلى ضعف مهارة إدارة الحوار في جميع المحاور منها مهارة الاتصال، والتواصل، كما أكدت دراسة العريبي (2014) إلى انخفاض مستوى معرفة معلمات التربية الإسلامية بمهارات الاتصال، كما أن ممارستهن لمهارات الاتصال جاءت درجة متوسطة.

وتشير العبرية (2018) أن المديرين العمانيين في المؤسسات التربوية لديهم مستوى مرتفع من أنماط القيادة إلا أنه لا يتم استخدامها بالشكل المطلوب في صناعة واتخاذ القرار وذلك بسبب عدم وجود خبرة كافية في استخدام الأساليب الكمية في صنع واتخاذ القرار.

وتلاحظ الباحثة من خلال عملها بوزارة التربية والتعليم، وبعد إجراء عدة مقابلات مع (10) مدراء وجد أن هناك قصور واضح في تحقيق عملية الاتصال الفعال لدى الكثير من مديري العموم، ويرجع ذلك إلى عدم تلقيهم دورات تدريبية تهتم بتحقيق مهارات الاتصال القيادي ضعف الوعي حول الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وفقاً للوائح والقوانين المشرعة لعمل المديريات التعليمية والذي أثر وبشكل واضح في اتخاذ وصنع القرارات. لذلك دعت الحاجة إلى أهمية الكشف عن العلاقة بين مهارات الاتصال القيادي عملية صنع القرار وأثر ها لتحقيق قرارات فعالة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

### أهداف البحث:

#### يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التربية والتعليم لمهارات الاتصال مع موظفيهم.
  - 2. تحديد درجة مشاركة مديري العموم بوزارة التربية والتعليم لموظفيهم في صنع القرار.
- 3. تحديد البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد مهارات الاتصال على صنع القرار والذي ينبغي التركيز عليه لاتخاذ قرارات فعالة.
- 4. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تأثير مهارات الاتصال القيادي على صنع القرار تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.



### أسئلة البحث:

### بناء على أهداف الدراسة ومشكلتها فقد حددت الباحثة الأسئلة الآتية لمعالجة المشكلة:

- 1. ما درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التربية والتعليم لمهارات الاتصال مع موظفيهم؟
  - 2. ما درجة مشاركة مديري العموم بوزارة التربية والتعليم لموظفيهم في صنع القرار؟
- 3. ما البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد مهارات الاتصال على صنع القرار، والذي ينبغي التركيز عليه لاتخاذ قرارات فعالة؟
- 4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تأثير مهارات الاتصال القيادي على صنع القرار تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

### أهمية البحث:

## يتوقع من هذه الدراسة أن تكون ذات أهمية للمؤسسة والمجتمع، وتوضحها الباحثة في الأهمية النظرية والتطبيقية فيما يلى:

- 1. تساعد نتائج هذه الدراسة قيادات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في تعرّف أثر مهارات الاتصال القيادي على فعاليّة صنع القرار لدى مديري العموم بوزارة التربية والتعليم، ومعرفة المعيقات والتحديات التي تحد من صنع واتخاذ القرار المناسب.
- 2. تساهم هذه الدراسة في وضع استراتيجيات جديدة وإعادة تنظيم خطط الإنماء المهني للقيادات في وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية الأخرى.
- 3. تسهم نتائج هذا البحث إلى التوصل إلى صنع قرارات مبنية على المؤشرات الكمية واستخدام لغة البيانات بشكل واضح في المديريات العامة للتربية والتعليم العمانية لتحقيق نتائج ومخرجات تعليمية متميزة تخص أداء كافة أفراد العملية التعليمية بما ينعكس إيجابا على المتعلم.
- 4. يسهم هذا البحث كمرجع للباحثين في مجال علم الإدارة التربوية زيادة الوعي لدى القيادات بأهمية مشاركة الموظفين في صنع القرار الاتخاذ قرارات فعالة.

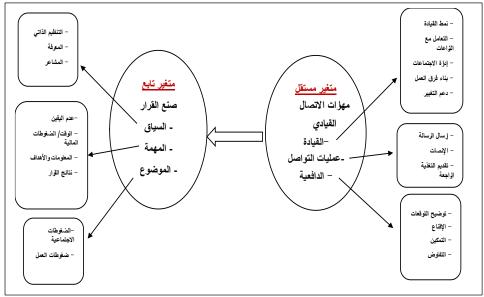
## الإطار المفاهيمي للبحث:

تسعى الباحثة من خلال الإطار المفاهيمي إلى عرض العلاقة الموجودة بين المتغيرات المرتبطة بالبحث العلمي، والمفاهيم الفرعية الفرعية الخاصة المتعلقة بمشكلة البحث العلمي قيد الدراسة، وكيفية كتابتها بالشكل الصحيح ضمن الإطار النظري للبحث العلمي.



### ويعتمد البحث الحالي على إطار مفاهيمي قائم على متغيرين أساسيين، هما:

- 1. المتغير المستقل: مهارات الاتصال القيادي، وأبعاده: القيادة، وعمليات التواصل، والدافعية.
  - 2. المتغير التابع: صنع القرار، وأبعاده: السياق، والمهمة، والموضوع.



شكل (1) يوضح الإطار المفاهيمي للدراسة ومتغيراته وأبعاده المصدر: من إعداد الباحثة (2020)

يوضح الشكل(1) النموذج المقترح للبحث، ويتضح من خلاله أن الإطار المفاهيمي قائم على متغيرين أساسيّين هما: مهارات الاتصال القيادي، وصنع القرار، ويتضمن كل متغير عددا من الأبعاد، وتحاول الباحثة من خلال الشكل التوضيحي الكشف عن وجود تأثير مباشر لمهارات الاتصال على صنع القرار، بالإضافة إلى إثبات أي من أبعاد مهارات الاتصال الكثر فاعلية على صنع القرار، وقد تم بناء الإطار المفاهيمي وفقا لنموذجين معتمدين في العديد من الأدبيات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة،

الجدول رقم (1) يوضح ارتباط المتغيرات بالإطار النظري.

النموذج	المتغير
نموذج "روبنز وهانساكر" ( Robbins and Hunsaker 2003)	مهارات الاتصال القيادي
نموذج "كانون باورز" (Canon Bowers 1996)	صنع القرار

المصدر من إعداد الباحثة (2020)



#### مصطلحات البحث:

### مهارات الاتصال القيادي (leadership communication skills):

وردت العديد من التعريفات في الأدبيات والدراسات السابقة حول مفهوم مهارات الاتصال القيادي، وتنوعت هذه التعريفات بين القدرة على التعامل بإيجابية مع الموظفين، وبين القدرة على التأثير الإيجابي على الموظفين.

وتعرّف الباحثة مهارات الاتصال القيادي إجرائياً: بأنه سلسلة العمليات الإدراكية الاجتماعية الإيجابية التي تنشأ لدى مديري العموم عند تعاملهم مع الأفراد العاملين تظهر على هيئة مجموعة من العمليات متمثلة في عدد من الأبعاد الرئيسة والفرعية، بهدف إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين بالمؤسسة التعليمية، الأمر الذي ينعكس بدوره على التفاعل الجيد مع أعضاء المؤسسة وينعكس تلقائيا على اتخاذ القرار المناسب.

## : (Decision Making) صنع القرار

وتعرّف الباحثة صنع القرار إجرائياً: مدى قدرة القيادات العليا متمثلة في مديري العموم، على مشاركة العاملين على اعتماد خطوات مراحل محددة تتمثل في اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل متاحة لموقف أو مشكلة ما، وذلك لصنع وإصدار واتخاذ القرارات الإدارية داخل المنظومة التربوية الهامة لتحسين العملية التعليمية.

### المشاركة في صنع القرار (Participation in Decision Making):

وتعرّفه الباحثة إجرائيا: بأنها مشاركة الإدارة العليا في صنع القرارات بأنواعها (الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية)، والتي تتفاوت فيها معايير المشاركة حسب نوع القرار، والتي تساهم من خلاله الإدارة الوسطى في تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة وتقوم بتحليلها لمعرفة الأسباب المؤدية إليها من خلال المناقشة والحوار للوصول لحلول جذرية، ما يؤدي إلى شعور هم بالمسؤولية المشتركة في المؤسسة التي يعملون بها.

## الإدارة الوسطى (Middle Management):

تعرف الباحثة الإدارة الوسطى اجرائيا بأنها: مجموعة من يشغلون وظيفة إدارية في وزارة التربية والتعليم سواء على مستوى ديوان عام الوزارة أو المديريات التعليمية بالمحافظات من مديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومن يقوم مقامهم، والتي يعول عليها الكثير من النجاحات باعتبارها أحد أهم المستويات الإدارية السائدة في المؤسسات الحكومية.



### حدود البحث:

#### حددت الدراسة بالمجالات والحدود الآتية:

- 1. الحدود الموضوعية: يركز موضوع الدراسة على الكشف عن التأثير المباشر لمهارات الاتصال القيادي ودوره في فعالية صنع القرار.
- 2. الحدود المكانية: ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها بالمحافظات التعليمية بسلطنة عمان.
  - 3. الحدود الزمانية: تطبق الدراسة في العام الجامعي (2020-2021م).
  - 4. الحدود البشرية: تشمل الدراسة مديري عموم المديريات التعليمية ومساعديهم بوزارة التربية والتعليم.

#### محددات البحث:

### تتمثل محددات الدراسة في الآتي:

- دقة الأداة من حيث الصدق و الثبات.
- دقة استجابة أفراد العينة، ودرجة الموضوعية.
- يتم تطبيق الأداة على المجتمع المتمثل بالإدارة الوسطى.

#### أدوات البحث:

- مقياس مهارات الاتصال القيادي.
  - مقياس صنع القرار.

تكون المقياس من (34) عبارة، حيث تضمن المحور الأول الخاص بمهارات الاتصال القيادي (19) عبارة، أما المحور الثاني الخاص بصنع القرار فقد تكون من (15) عبارة، وتم الاطلاع على عدة نماذج ترتبط بموضوع الدراسة، حيث تم الثاني الخاص بصنع القرار فقد تكون من (15) عبارة، وتم الاطلاع على عدة نماذج ترتبط بموضوع الدراسة، حيث تم اعتماد مقياس الاتصال وفقا لنموذج روبنز وهانساكر ( Robbins and Hunsaker) التي اعتمدت في بنائها على نظرية القيادة التحويلية في الاتصال القيادي، ومقياس نموذج كانون باورز (Canon Bowers, 1996) وفقا للنظرية السلوكية لصنع القرار.



### الإطار النظري:

يتناول هذا الفصل شرحًا توضيحيًا لمتغيرات البحث (الاتصال القيادي، وصنع القرار) من حيث: مفاهيم كل متغير وخصائصه ومكوناته، بالإضافة إلى تسليط الضوء على النماذج من الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها، والاستفادة منها كمنطلقات لهذا البحث، كما تطرق إلى بعض الدراسات السابقة الداعمة التي تناولت كل متغير وارتباطه بمتغيرات أخرى، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي وبين الدراسات السابقة التي تناولتها، وذلك لبيان الفجوة البحثية وتحديد أهداف وتساؤلات هذا البحث التي سوف يتم الإجابة لتثمل مساهمة علمية تربوية.

### المحور الأول: مهارات الاتصال القيادي

يتناول هذا المحور مفهوم الاتصال ومهاراته بالاستدلال بالدراسات السابقة والأدبيات، كما يتطرق إلى مفهوم القيادة والنظريات التي تم الاستناد إليها في بناء الإطار النظري وأدوات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### \* مفهوم مهارات الاتصال

تعرّف المهارة بأنها: القدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل أو عمل أو تصرّف، لتحقيق أداء مرغوب، وقد تكون المهارة مكتسبة ونامية، ونظرا لأهمية الاتصال في تطوير المؤسسة، فقد حرصت بعض المؤسسات على تنظيم برامج متنوعة لإكساب الإداريين العديد من المهارات أهمها: مهارات الاتصال الفعّال؛ مهما كان نمط الاتصال أو أسلوبه؛ ولا تكتمل عملية الاتصال ولن تكون ذات فاعلية، إلا بامتلاك مهارات الاتصال لاستيفاء العملية إلى أهم شروط نجاحها أو فاعليتها" ساتين وآخرون" (Cetin & etc,2012)، ويعرّف الطراونة (2012) عملية الاتصال: على أنها التفاعل الذي يتم بين بين المرسل والمستقبل، وتحدث عندما يحاول شخص أو جهة ما إرسال رسالة (المرسل) إلى جهة أخرى (المستقبل)، ويستجيب لهما بشكل يرضي المستقبل. كما وضح محمود (2012) مفهوم الاتصال بأنه: الإحساس بالآخر ومشاركته الأفكار والمشاعر، وهو عملية نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والأراء والمشاعر إلى شخص آخر يسمى المستقبل من أجل التأثير عليه لهدف ما يرغب بتحقيقه.

أما الجابرية (2017) فقد عرّفت الاتصال: على أنها عملية تتم بين شخصين أو أكثر أحدهما مرسل والآخر مستقبل، بهدف نقل معلومة، أو تعديل سلوك، أو تغيير قناعة، أو اتجاه عن طريق قنوات الاتصال المختلفة والتي أهمها مهارة الانصات والاستماع للطلاب وأيضا مهارة إيصال رسائل واضحة للطلاب. وقد عرّفت البدرية (2016) أنماط الاتصال بأنها: عملية ديناميكية تفاعلية تحدث بين مرسل ومستقبل باستخدام وسائل مختلفة مثل: نبرات الصوت أو الحركات أو لغة كتابية أو عن طريق النظرات، بهدف إيصال رسالة واضحة لتحقيق هدف ما.

وتتفق العديد من الدراسات أنّ مهارات الاتصال عنصرا مركزيا مؤثرا في جميع جوانب الإنسانية، فالاتصال جانب مهم من الحياة اليومية، وقد يغفل الكثير من القادة عن الآثار الفعلية لأنماط الاتصال الخاصة بهم على العديد من الجوانب منها: الأداء



الوظيفي ورضا الموظفين تحت إشرافهم، حيث يتحكم القادة في كل من المكافآت والعقوبات الشخصية والمادية التي غالبًا ما تشكل سلوكيات الموظفين، وأداءهم الوظيفي، ودوافعهم، وموقفهم. "مان وجيانج" (Men& Jiang, 2016).

وبناء على ما تم ذكره، تؤكد الباحثة أن عملية الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية تمثّل تبادلا للمعلومات والبيانات وحتى المشاعر والانفعالات بين المدير والموظفين وحتى أفراد المجتمع والبيئة المحيطة وتؤدي هذه العملية دورا محوريا وحيويا في نجاح المؤسسات التربوية، فهي المحرك الأساسي للعملية التعليمية، وجوهر العمل التربوي للمدير الناجح، ولا يمكنه القيام بمهامه الإدارية سواء كانت تخطيط، أو توجيه، أو رقابة دون عملية الاتصال.

وقد أشار "مان وستاكس" (Men& stucks,2014) أن الموظفين يطورون علاقات أفضل مع منظمة ذات تواصل مفتوح وجذاب وسريع الاستجابة، الذي يعطي قيمة وأهمية لآراء الموظفين وردود أفعالهم ويعزز التعاون والحوار والتفاهم المتبادل بين المنظمة وموظفيها، وأن من بين العوامل المؤثرة في التواصل والتي أكد عليها العديد من الباحثين هي: تمكين الموظف، والعدالة التنظيمية، ورفاهية الموظف، كما وضتح "بير غر وآخرون" (Berger,2019) أن القيادات التنفيذية والمشرفون في الخطوط الأمامية للمنظمة، والثقافة التنظيمية هي أسس الاتصال التفاعلي بين الموظفين.

وقد أكد "ويتوورث" (Witworth,2011) أن للقادة تأثير كبير في نقل الرسالة من المستويات العليا إلى الدنيا، أو من المستويات العليا، وهذا يدل ذلك على أن القيادة عامل حاسم للتواصل الداخلي بين الموظفين، وتستنتج الباحثة من خلال ما تم عرضه في الدر اسات السابقة أن القيادة الناجحة ترتبط ارتباطا كبير ا بعدة عوامل أهمها: مهارات الاتصال. وتؤكد الباحثة أن توافر مجموعة من هذه المهارات في القائد من الأمور الضرورية لتحقيق تواصل فعّال.

## - أنواع مهارات الاتصال القيادي:

هناك مجموعة من المهارات القيادية الضرورية للقائد أن يمتلكها حتى يكون قادرا على إنجاز مهامه بسرعة ودقة، تتمثل تلك المهارات في الآتي (الخطيب وآخرون، 2018):

- المهارات الادراكية التصورية: ويقصد بها قدرته على فهم التنظيم والأنشطة التي يقوم بها، والمتغيرات التي قد تحدث في أي جزء من أجزاء المنظمة.
- المهارات الإنسانية: وهي مقدرة القائد على التعامل مع الموظفين وتنسيق الجهود والعمل بروح الفريق الواحد رغم اختلافهم في الصفات والطبائع والثقافات وتكوين علاقات طيبة معهم / مما يولد لديهم الرضا الوظيفي والانتماء وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية لديهم، (الحمد والعبادي، 2016)، والجابرية (2017).
- المهارات الفنية: والتي تتعلق بالأساليب والطرائق العلمية التي يستخدمها القيادي في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، والقدرة على استثمار الفرص المناسبة للاتصال الفعال مع الأخرين، وتشجيع العاملين وتحفيز هم ورفع دافعيتهم للعمل، والقدرة على توزيع الأعمال والمسؤوليات حسب حاجة المؤسسة وميول العاملين وإمكاناتهم.



• **مهارات الاتصال الفكري:** تستخدم مهارات الاتصال في نقل الأفكار للآخرين، وعند التواصل معهم مباشرة، وإنها أمر حاسم لأنها تحدد موقفهم تجاهك وتجاه رسالتك (سليمان، 2013).

يتضح للباحثة مما سبق أن مهارات الاتصال القيادي متنوعة منها: إنسانية، وفكرية، وفنية، وتقنية، وشخصية وغيرها، وقد تتوفر في القائد مجموعة منها أو بعضها، وكلما توافرت لدى القائد أكبر عدد ممكن من المهارات، كلما كان أقدر على قيادة الموظفين في المؤسسة بإيجابية ودعمهم وتحفيزهم لأداء مهامهم وبالتالي ينعكس ذلك تلقائيا على اتخاذ قرارات فاعلة.

### أهداف مهارات الاتصال القيادى

يتمثل الهدف الأساسي للاتصال في نقل المعنى، فالإنسان ينشغل طول حياته في محاولة فهم الآخرين وإتاحة المجال لهم لفهمه، وتتأثر طبيعة الإنسان والاتجاهات التي يكونها والآراء التي يعبر عنها ونجاحه وفشله في الحياة بمدى براعته في مهارات الاتصال، فقد أشار أحد الباحثين إلى أن الهدف من الاتصال هو محاولة التأثير والاقناع وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، كما أشار آخرون مثل: (النذير، 2010) إلى أن هناك أهداف رئيسة لمهارات الاتصال داخل المنظمة، فللاتصال أغراض تكاملية، تهدف إلى تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف، والعمل على رفع معنوياتهم، واستخدام المعلومات وتوزيعها على الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم، حيث يعتبر وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة، كما يعمل على تحديد أهداف المنظمة بحيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية إنجازها.

ويشير الأدب التربوي أن من أهم كفايات القائد التربوي في كل المستويات والمواقع الإدارية القيادية، هي مهارة القدرة على الاتصال الفعّال، وبخاصة الاتصال الإداري من حيث الاتجاه داخل المنظمة التي يعمل على قيادتها قيادة إدارية فعالة وإبداعية، أو اتصاله بالأخرين خارج المنظمة أو المؤسسة التربوية في الميدان التربوي وغيره وذلك لأثره الإيجابي على درجة فاعلية المؤسسة التربوية التي يقودها، والممارسات الإدارية القيادية الميدانية في المدارس وفي المؤسسات التربوية الأخرى، حيث يعد الاتصال الإداري أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل بدونها "جيجليوتي وآخرون" (Gigliotti& others,2016).

وتؤكد الباحثة أنه على الرغم من تعدّد أهداف الاتصال إلى أنها تختلف وفقا للموقف سواء كان تربويا أو إنسانيا، أو تعليميا؛ والقائد المتمكّن يستطيع أن يوظّف مهاراته في الاتصال بما يتناسب مع الموقف والهدف المراد تحقيقه.

### - معيقات تحقيق مهارات الاتصال القيادي:

تتم عملية الاتصال بين مجموعة من الأفراد المختلفين في اهتماماتهم وقدراتهم وحاجاتهم، ومن الطبيعي أن تعترض هذه العملية بعض التحديات والصعوبات التي قد تعيق الاتصال الفعّال، فقد تطرق بعض الباحثين أمثال: كابور(Kabour,2010)، وأجارول (2012). (Agarwal .H, 2012)، وسليمان (2013)، وويلسون (2014)، والبدرية (2016)، والريامي (2019) إلى بعض المعيقات التي قد تعيق عملية الاتصال توجزها الباحثة في الآتي:

معيقات تتصل بطرفي الاتصال، ومعيقات ديموغرافية، ومعيقات العوامل الذاتية، ومعيقات نفسية، ومعيقات عدم توافر مهارات الاتصال، ومعيقات تنظيمية، ومعيقات مادية، ومعيقات فنية.



وترى الباحثة أن من أهم عوامل نجاح القائد، وجود لغة حوار مشتركة واستخدام عبارات دقيقة ومفهومة لتحديد المطلوب وإنجاز المهام بكفاءة عالية، وكلما امتلك القائد مهارات اتصال جيدة، كلما انعكس ذلك على اتخاذ قرارات فاعلة.

### - نماذج الاتصال القيادى:

أفرزت نتائج دراسات الباحثين حول متغير الاتصال القيادي عن وجود العديد من النماذج، وقد تبنت الباحثة نموذج "روبنز و هانساكر" (Robbins and Hunsaker,2003) للاتصال القيادي، وقد أنشأ هذا النموذج العالمان "روبنز و هانساكر"، واعتمد الباحثان في بناء هذه النموذج على النظرية التحويلية، حيث أشارا إلى أن "المستمعين الفاعلين يتبنّون عدا من الأنماط السلوكية تتمثل في: التواصل باستخدام إشارات العين، وإبداء الاهتمام بموضوع الحوار أو النقاش، بالإضافة إلى تجنب الأعمال أو الإيماءات المشتتة للانتباه، وطرح الأسئلة عن الأشياء المبهمة، وتجنب مقاطعة الحديث، وانتقاء العبارات بعناية، والانتقال السلس بين دور المتحدث والمستمع، وإعادة الصياغة للتعبير عن المحتوى الواقعي لما تم فهمه بأسلوبهم الخاص، والتعبير عن مشاعر الداخلية أثناء الحوار.

ولبناء مقياس الاتصال القيادي، قام الباحثان بمراجعة عدد كبير من الدراسات وتجميع المهارات الشخصية المتكررة فيها، واستنتجا أن معظم تلك المهارات تنتمي إلى ثلاث فئات هي: القيادة، وعملية الاتصال والدافعية، ثم تم تحديد المهارات الشخصية التي تندرج تحت كل بعد من الأبعاد الثلاث، حيث تضمّن بعد القيادة على مجموعة من المهارات، تمثلت في: نمط القيادة، التعامل مع النزاعات، وإدارة الاجتماعات وبناء الفريق، ودعم التغيير. كما تضمّن بعد عملية الاتصال على مجموعة من المهارات الأتية، وهي: تحديد من المهارات هي: إرسال الرسائل والاستماع وتقديم الملاحظات، أما بعد الدافعية فقد تضمّن المهارات الأتية، وهي: تحديد الأهداف، وتوضيح التوقعات، والإقناع، والتفاوض، والتمكين، وعليه اعتبر النموذج مناسبا لقياس مهارات الاتصال القيادي.

## مبررات تبنّى الباحثة لهذا النموذج لقياس مهارات الاتصال القيادي تمثلت في الآتى:

اعتمد النموذج على عدد من الدراسات على هذا النموذج مثل: دراسة " ماتن وآخرون" (Matin & Others, 2010)، وقد أثبت النموذج كفاءته لقياس أداء القائد على المستويين الصاعد والهابط مختلفين. (حيث تشير الملاحظة العملية للقادة على المستوى الكلي إلى أن نمط القيادة يمكن أن يؤثر على أداء المجموعة ووجهات نظر هم، وفي المقابل ينعكس ذلك على مهارات الموظف وأدائه ليقدم مهارات خاصة تتناسب مع نمط القائد، حيث يتم في هذا النموذج دراسة نمط القيادة على المستوى الكلي)، حيث أثبت النموذج كفاءته لدراسة الأنماط القيادية المختلفة، فقد اشتمل على أهم العناصر اللازمة لنجاح عملية الاتصال، حيث إن التواصل الفعّال يتطلب توفر أنماط قيادية قادرة على إدارة العملية الاتصالية التي تؤثر بدورها على صنع القرار في المؤسسات التعليمية.

وتؤكد الباحثة أن تلك المبررات كافية لاعتماد هذا النموذج في بحثها إذ يعتبر من النماذج القوية التي يمكن اعتمادها لدراسة مهارات الاتصال القيادي مع متغيّرات أخرى.



## المحور الثاني: صنع القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار التَّربوي جو هر العملية الإدارية، ومحور ها الذي يدور حول باقي العمليات الإدارية، حيث تواجه الهيئة الإدارية مواقف وتحديات كثيرة، تتطلب باستمرار التحديد الدقيق والواضح لها، وذلك بتنمية وتقييم البدائل، سواء أكان على المستوى الوزاري أم على مستوى مكاتب التَّربية أم على مستوى المدارس (الغاوية، 2017)، فنجاح عملية اتخاذ القرار لا تقتصر على تحديد المشكلة وتحديد البدائل فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد على تشخيص المشكلة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى وجود شراكة فاعلة من قبل المعنيين باتخاذ القرار والمتأثرين به أيضاً، وممن الديهم المهارة والخبرة والكفاءة اللازمة لممارسة هذه الشراكة، حيث إن الاستغلال الناجح لموارد أي مجتمع من المجتمعات، سواء أكانت مادية أم بشرية، يعتمد على مدى النجاح في اتخاذ القرار من خلال مشاركة جميع العاملين في المؤسسات في كافة مراحل اتخاذ القرار التربوي (عبد الرازق، 2011).

وكثير من الناس يعملون، ويجتهدون ثم في لحظة حاسمة من مراحل عملهم. أو بحثهم يحتاجون لقرار صائب حاسم لكنهم بترددهم وعدم أقدامهم على اتخاذ ذلك القرار يضيعون عملهم أو جهدهم، وربما ضاعت منهم فرص لن تتكرر لهم مرة أخرى، لهذا يعتبر اتخاذ القرار مشكلا رئيسا لحياتنا، ومتخذ القرار يتطلب منهم اتخاذ قرارات فعالة لمواكبة التغيرات البيئية والحفاظ على الحياة الاجتماعية بالإضافة إلى أن أحداث الحياة اليومية تؤثر في اتخاذ القرارات، وبالتالي يتنوع الأفراد في طريقة اتخاذ القرار (القحطائي، 2016).

وتشير الباحثة إلى أن عملية صنع القرار لا تكتفي بتحديد وجود مشكلة تتطلب حلا واقتراح البدائل والحلول، وإنما تتطلب تشخيصا حقيقيا في الوقت المناسب، من خلال توفر معلومات كافية عن المشكلة وبمشاركة المعنيين والمختصين لاتخاذ قرارات فعّالة، حيث يكمن نجاحها بتحديد كافة العوامل المرتبطة بها وأسباب حدوثها والعمل على تلافى حدوثها في المستقبل.

لذا تعتبر مهارات صنع القرار من المهارات الضرورية للقيادات، وتعد أنماط القيادة المتبعة في العديد من المؤسسات لها دور كبير في نجاح القرارات.

تؤكد الباحثة على أهمية تدريب القيادات على استراتيجيات صنع القرار واتخاذه، باتباع أساليب ومنهجية علمية وربطها بالنظريات والاستفادة من التقنيات الحديثة.

## ❖ ماهية القرار:

تعد القرارات جوهر العملية الإدارية في إدارة التعليم بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، فهي نقطة الانطلاق لجميع البرامج والأنشطة والسلوكيات التي تتم داخل المؤسسات التربوية، كما تحدد القرارات علاقة المؤسسة التربوية بالبيئة الخارجية وطبيعة تلك العلاقة (الحبسية، 2017)، وتزداد أهمية اتخاذ القرار كلما اتسع حجم المؤسسة وزاد مستوى اتصالها بالجمهور، وهناك تفسيرات عديدة لمفهوم القرار إلا أن أقربها للواقع الإداري التربوي الذي يعرفه بأنه: عملية الكشف والإفصاح عن صنع قناعة محددة بخصوص حالة معينة بحيث تؤول هذه القناعة إلى اختيار حالة معينة من بين عدد من الإجراءات التي يتم الحالات (القحطاني وآخرون، 2016)، كما عرف بعض الباحثين القرار بأنه: نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم



وضعها لاختيار وتحديد الآثار المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعة ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف معين وهدف محدد بدقة ووضوح (الغاوية،2017)، ويكاد يجمع علماء الإدارة إلى أن مفهوم القرار الإداري يعني: العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة (العجمي، 2008)، وبصفة عامة يمكن القول بأن القرار عملية عقلانية تتبلور في الاختيار من بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

يتضح للباحثة أن القرارات تتأثر بعدة عوامل منها: ذاتية متخذ القرار وأهدافه، بالإضافة إلى بيئة المؤسسة وإمكاناتها وثقافتها التنظيمية، ولتقليل تأثير تلك العوامل لابد من اتباع الأساليب والاستراتيجيات الحديثة لتحقيق قرارات ذات فعالية.

### سمات وخصائص صنع القرار التربوي:

إن دراسة سمات عملية صنع واتخاذ القرارات يفيدنا في التعرف على طبيعة تلك العملية وأهميتها، ومن تلك السمات والخصائص التي تنفرد بها القرارات التربوية كما وردت في كل من: الصيرفي (2007) والحبسية (2011)، والمغاوية(2017) إلى أنها عملية: قابلة للترشيد، وتتأثر بالسمات الشخصية، والعوامل الاجتماعية، كما أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل، وتقوم على العمل الجماعي، بالإضافة إلى انها تتصف بالعمومية والشمول، وهي عملية مقيدة، ومعقدة، وصعبة، وتتسم بالبطء أحياناً.

توصلت الباحثة مما تم عرضه عن خصائص القرار أنها عبارة عن عمليات تتأثر بعدة عوامل قد تنطلب إجراءات بسيطة او تتطور إلى إجراءات معقدة وفقا لطبيعة المشكلة ومعطياتها، كما أنها تتميز بالشمولية وإمكانية تعميمها على بيئات متنوعة شبيهة لها، كما أنها لا يمكن فصلها عن القرارات السبقة إذ لابد من الرجوع إلى القرارات السابقة والاستفادة منها في اتخاذ قرارات لا تتعارض معها.

## \*مفهوم صنع القرار

يعد القرار وفقا لتعريف رشوان (2010) حصيلة تفاعل أعضاء المجموعة، أو التنظيم، مع بعضهم البعض، حيث إن عملية صنع القرار تتطلب جهد المشتركًا لأكثر من فرد، حتى لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل فرد معين. ويعرف كل من جمال الدين، والكمالي، وحسان (2015) صنع القرار بأنّه: عبارة عن تحليل، وتقييم لكافّة المتغيرات، والتي تضع بمجملها للتدقيق، والتمحيص للوصول إلى حل، أو نتيجة، ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العمليّ، وحيز التنفيذ، ويشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليّات الخاصة بتحديد المشكلة، والبدائل، والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أنّ ذلك النظام المتبع، أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداريّ ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار. وتعرّف الغاوية (2017) صنع القرار بأنه: مجموعة من العمليات التي تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تجميع المعلومات والبحث عن البديل المناسب حتى لحظة اتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي.

كما عرّفه الريامي (2019) بأنه: عبارة عن آليّة أو اتباع أسلوب أو استخدام مهارة معينة أو عدة مهارات بغية التواصل مع الأخرين، واستشارتهم لتحديد مشكلة ما أو الوصول إلى حل مشكلة ما.



وتلخص الباحثة ما تم عرضه عن مفهوم صنع القرار، بإنه يمر بعدة مراحل يبدأ بدراسة المشكلة وتشخيصها وتحديدها بدقة مروراً بالبحث عن الحلول بالاستعانة بعدد من المختصين والمعنيين بالموضوع، ثم دراسة هذه الحلول والمقترحات من خلال لجنة على مستوى التنظيم، ثم المفاضلة بينها للوصول إلى اختيار بديل أمثل من بين البدائل لاتخاذه ليعد قرارا رشيداً وفقاً لذلك، ثم تقويمه ومتابعته للتأكد من أنه في المسار الصحيح في مراحله المختلفة، وتؤكد الباحثة إلى أهمية عملية اتخاذ القرار، إذ تعد مرحلة هامة من مراحل صنع القرار وكلما تمكن القائد من اتباع المنهجية العلمية الصحيحة ومشاركة المختصين، كلما كان قادرا على تحقيق القرار الصائب.

### - خصائص عملية صنع واتخاذ القرار:

وتتمثل خصائص عملية صنع واتخاذ القرار كما وضّحها عبد الرزاق (2011) في أنها:

وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، تتكون من عدة خطوات متتابعة، حيث تشمل معظم المؤسسات على اختلاف تخصصاتها، كما تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسات، وتتأثر بالعديد من العوامل منها: العوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الأشخاص الذين يقومون باتخاذه، والعوامل البيئية المحيطة بها، وتعتبر عملية اتخاذ القرار، مرحلة متقدمة في العملية الإدارية، تعتمد على المراحل السابقة لها لاتخاذ القرار السليم، وتتصف بالواقعية، حيث تقبل بالوصول الى الحد المعقول وليس الى الحد الأقصى. ويتضح للباحثة أن عملية صنع اتخاذ القرار تتطلب تنظيما إداريا وتتأثر بمجموعة من العوامل منها: العوامل الإنسانية والبيئية والفنية.

## - نماذج صنع واتخاذ القرار:

اطلعت الباحثة على عدة نماذج في صنع القرار، حيث أفرزت دراسات الباحثين عن وجود العديد من النماذج حول متغير صنع القرار، وقد تبنت الباحثة نموذج "كاتون باورز" ( Canon Bowers,1996)، حيث اعتمد الباحث في بناء هذا النموذج على النظرية السلوكية، التي قدّمت إطارا نظريا لاتخاذ القرارات الإدارية، واعتبرت القرار الإداري محور العملية الإدارية وأساسها، حيث ركزت على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المؤسسة، كما أضافت مفاهيم جديدة في الإدارة مثل: التعاون، ومصلحة الجماعة، والتنظيم غير الرسمي، وأثر الحوافز على العاملين. وقد تكون نموذج كانون باورز من ثلاثة أبعاد لصنع القرار هي: "السياق، والمهمة، والموضوع"، كما تكونت هذه الأبعاد من مجموعة من الأبعاد الفرعية كالأتى:

- السياق: (التنظيم الذاتي، والمعرفة، والمشاعر).
- المهمة: (الضغوطات الاجتماعية، وضغوطات العمل).
- الموضوع: (عدم اليقين، الوقت/ الضغوطات المالية، المعلومات والأهداف، نتائج القرار).



## مبررات تبنّي الباحثة لهذا النموذج لقياس صنع القرار تمثلت في الآتي:

اعتمدت الباحثة نموذج كانون باورز في صنع القرار، كنموذج مفاهيمي ونظري تدعم به دراستها للأسباب الآتية: اشتمال النموذج على أهم العناصر اللازمة لنجاح القائد في عملية صنع واتخاذ قرارات فعّالة، حيث إن القرارات الفعّالة تتطلب توفر أنماط قيادية قادرة على إدارة عملية صنع القرار في المؤسسات التعليمية، فقد اعتمدت العديد من الدراسات على هذا النموذج مثل: دراسة " أوليفر وكلوساس" ( Oliver& Closas, 2009)، كما أثبت النموذج كفاءته، لاحتوائه مجموعة من المهارات الأساسية والتي لها دور فاعل في صنع قرارات فاعلة.

اعتمد كانون باورز في بناء نموذجه على النموذج السلوكي في القيادة لفهم الاختلافات في سلوكيات القائد الفعّال وغير الفعّال، حيث ركز النموذج على نظرية دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات، وأضاف مفاهيم جديدة في الإدارة مثل التعاون، ومصلحة الجماعة، والتنظيم غير الرسمي، وأثر الحوافز على الموظفين، وتؤكد الباحثة على اختيار هذا النموذج لاعتباره من النماذج المناسبة لدراسة الأنماط القيادية المختلفة.

### أهمية صنع واتخاذ القرار:

إن صنع القرار عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة العليا وظيفة التخطيط فإنها تصنع قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل الخطة وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، وعندما يتخذ المدير في الإدارة العليا وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (العارمي، 2014).

ويتفق الكثير من مختصي الإدارة والفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في صنع القرارات التي تؤثر فيهم، أو في أعمالهم؛ وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات (علي وآخرون، 2019). وتؤكد الباحثة بأن إشراك المدير والقادة أفراد المؤسسة، في عملية صنع القرارات، يضمن تعاونهم الاختياري وانتمائهم والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة، فالمشاركة تساعد على قبول القرارات من قبل العاملين بالمؤسسة، كونهم ساهموا في صناعتها واتخاذها، وتفهموا ظروفها وأسباب إصدارها.

## أساليب صنع واتخاذ القرار

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة في صنع واتخاذ القرارات داخل المنظمة، وبالرجوع إلى الأدبيات تم تحديد عدد من الطرق والأساليب التي أشار إليها عدد من الباحثين مثل: الريامي (2019)، و هدى (2020) تتمثل في الأتي:

الوصفي، والكمي، والفردي، والجماعي، ودراسة الحالات، والتحميل الحدّي، والمباريات.



وتوضّح الباحثة تنوع الأساليب في صنع واتخاذ القرارات، ويعتمد اختيار الأسلوب وفقا لعدة عوامل، منها: طبيعة المشكلة والأنماط القيادية وتوجّهات المؤسسة، ولابد للقائد أن يتمتع بمجموعة من المهارات القيادية التي تساعده على صنع واتخاذ قرارات فعّالة.

### القرار منع واتخاذ القرار

يرى علماء الإدارة أن عملية صناعة القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة، لابد لمتخذ القرار مراعاتها، وهناك شبه إجماع بين مختصي الإدارة حول هذه المراحل والخطوات التي تمر بها عملية صناعة القرار، كما أكد عليها العديد من الباحثين أمثال: الريامي (2019)، وعلي وآخرون (2019)، وهدى (2020)، و(فتيحة، 2016). تتمثل تلك المراحل في:

تحديد المشكلة (تشخيص المشكلة)، وجمع البيانات وتحليلها (تحليل المشكلة)، وتحديد البدائل المتاحة وتقويمها، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، واتخاذ القرار (اختيار البديل أو الحل الملائم)، ومتابعة تنفيذ القرار وتقويمه.

وترى الباحثة أهمية اتباع المنهجية العلمية، للوقوف على الأسباب الحقيقية التي نتجت عنها تلك المشكلة، حتى يتمكنوا من الوصول إلى الحلول الصائبة واتخاذ قرارات منطقية فعالة، مع أهمية أن يجمع القائد بيانات ومعلومات كافية عن المشكلة، ليتمكن من تشخيصها تشخيصا واقعيًا، والاسترشاد للحلول المبدئية، والاستعانة بالمختصين والمعنيين بالمشكلة ليساهموا في تحديد البدائل الأقرب لحل المشكلة، كونهم يتعاملوا مع المعطيات بشكل مباشر.

وترى الباحثة أن القائد لابد أن يكون فطنا في اختيار البديل المناسب، حيث لكل بديل محاسنه ومساوئه، وعلى القائد أن يحدد إيجابيات وسلبيات كل بديل، ليتمكن من الوصول إلى الحل الأمثل، وترتبط عملية اختيار البديل المناسب بمجموعة من العوامل مثل: تحقيق الهدف المنشود، ومناسبته مع الإمكانات المادية، وتأثيره على الأفراد المعنيين بالقرار، والجدير بالذكر أن عملية صنع القرار لا تتوقف عند مرحلة اتخاذه لاعتباره أفضل البدائل، بل لابد من متابعة تنفيذه وتقييمه والاستفادة من جوانب الضعف والتحديات التي تواجهه، والاستفادة منها في تحسينه وتطويره.

## ♦ معيقات اتخاذ القرار:

من أهم المعوقات أو التحديات التي تعترض أي قرار، هو عدم وجود قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل أفضل الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، ويمكن إجمال هذه العوائق في: عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، وضعف القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، ومزايا وعيوب البيئة التي تعمل فيها المؤسسة البديل المتوقع، وشخصية متخذ القرار، ونقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات. (فتيحة، 2016)

## - دور الإدارة الوسطى في صنع القرار:

يقع على عاتق القيادات الوسطى من مديري الإدارات والأقسام، ومن في حكمهم من المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات التربوية واجبات أساسية في الإعداد لبناء الاستراتيجيات وتصميم الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، والمشاركة في صنع القرار في جميع مراحله ووفقاً للصلاحيات الممنوحة لهم (الفقى، 2012)، إذ تسعى المجتمعات الحديثة إلى ملاحقة



التطورات والتغيرات الحادثة في شتى المجالات المعرفية ،ومنها الإدارة التربوية، وما يتصل بسلوكيات القادة، ومُمارسات الأداء للقيادات الوسطى، وبصفة خاصة في المؤسسات التربوية، ومن أجل تكوير تلك الإدارة لابد من مراعاة التالي (الرشيدي، 2015):

حيث ترى الباحثة أن الإدارة الوسطى تعد أهم المستويات الإدارية التي يجب أن تعطى الأهمية الكبيرة من قبل المؤسسات خاصة عندما يتم وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية باعتبارها همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، لذا قامت الباحثة باختيار هذه الفئة دون غيرها لأهميتها البالغة في تحقيق الأهداف والخطط والرؤى للمؤسسات التربوية التي تعد من أهم المؤسسات التي تواجه التغيير والتطوير بحكم الأهداف التي وجدت من أجلها أو أسست لها.

## أساليب المشاركة في صنع القرار:

تعتبر المشاركة في صنع القرار التربوي من أهم عوامل نجاح النظام التعليمي ، ففي الدول المتقدمة تحديداً يتم تفعيل تلك المشاركة بشكل كبير ، وأن ذلك الأمر يؤدي إلى فعالية القرار وسرعة تنفيذه ، أما في الأنظمة التعليمية العربية فإن المشاركة في صنع القرار التربوي، في صنع القرار التربوي، ويفاجأ مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام بالقرار من القيادات العليا، وهذا ما يؤدي إلى ضعف فعالية تنفيذه، وتنقسم أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية إلى قسمين كما حددها كل من: القرالة (2016)، وهدى (2020):

أولا: الأساليب التقليدية (Normal Techniques): ومن تلك الأساليب أهمها: نظام الاقتراحات (Suggestion) ومن تلك الأساليب أهمها: نظام الاقتراحات (Meetings) والمخصية (Programs)، والاجتماعات (Memos)، والاجتماعات (Phone Communication)، والاتصال الهاتفي (Phone Communication)، والمذكرات (Memos).

ثانيا: الأساليب الحديثة (Modern Techniques): هناك أساليب حديثة يستطيع فيها المرؤوسين أن يشاركوا من كالماني (Brain Storming)، وأسلوب فيلبس Philips خلالها في صنع القرارات الإدارية منها: أسلوب العصف الذهني (Brain Storming)، وأسلوب دلفي (Delphi Technique)، وأسلوب التجميع الإحصائي (Aggregation Technique): (Nominal Group Technique):

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحثة أن هناك من بين الأساليب ما هو كمي (بحوث العمليات، نظم المعلومات، أسلوب شجرة القرار، نظريات المباريات، البرمجة الخطية، نظرية الاحتمالات، مصفوفة القرار)، وبين ما هو نوعي (العصف الذهني، طريقة الرنجي اليابانية، أسلوب التفويض، أسلوب الجماعة الاسمية، طريقة فيلبس ،أسلوب دلفي)، ولكل من هذه الأساليب ميزات تميزها عن بعضها البعض سواء من حيث السرعة والدقة في اتخاذ القرارات وتجنب التأثيرات السلبية لسلوك الأفراد متخذي القرار، ويتوجب على القادة التربويين أن يحسنوا اختيار الأسلوب المناسب وفقاً لمعطيات كل مشكلة على حده والامكانات المادية والبشرية المتاحة في كل مؤسسة.



### صنع القرار التربوي في المؤسسات التربوية:

تمثل عملية صنع القرار التربوي جوهر عمل الإدارة في المؤسسات التربوية؛ لأنها نقطة التقاء لجميع الإجراءات والأنشطة والسلوكيات التي تقوم بها الإدارات، ومن أهم الكفايات اللازمة لمديري الإدارات القدرة على اتخاذ القرار الملائم مع الترشيد في الوقت والجهد والمال المستخدم في عملية اتخاذ القرار، ومشاركة المرؤوسين في صنع ذلك القرار.

وتتأثر عملية صنع واتخاذ القرار التربوي الفعال بالكثير من المؤثرات السلبية داخل بيئة العمل، وهذا يتطلب ضرورة البحث عن المؤثرات السلبية التي تؤثر في اتخاذ القرار التربوي الفعال؛ لأن عملية صنع واتخاذ القرار التربوي عملية معقدة لا تتشئ من فراغ، وإنما تتأثر بعوامل سلبية تحد من جودتها، كما يعتبر التعليم نظاماً اجتماعيا يهدف إلى تنمية شخصية الفرد وتحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي له ويسعى إلى إشباع حاجاته ومتطلباته، ومواجهة مشكلاته وإتاحة الفرص له للنمو المتكامل حسبما تسمح له قدراته، واستعداداته، وميوله، ورغباته، وإمكاناته المتاحة (بركات 2005).

وترى الباحثة أن جو هر صنع القرار في المؤسسات التربوية يختلف جملة وتفصيلاً عن باقي المؤسسات الأخرى بحكم الشريحة المستهدفة من القرار سواء من حيث العدد الكبير من المستهدفين بهذه القرارات، والنطاق الجغرافي الواسع ممن يشملهم هذا القرار فعلى سبيل التوضيح فإن صنع القرار يشمل نطاق مركزي (ديوان عام وزارة التربية والتعليم)، ونطاق الامركزي يضم في طياته إحدى عشر محافظة تعليمية.

## أهمية صنع القرار التربوي:

يعتبر اتخاذ القرارات من أهم المهام الرئيسية لدى الإدارة التربوية، فهي محور العملية الإدارية، إذ أن اتخاذ القرارات عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة (العجمي ،2008). كذلك عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، ونطاق الإشراف المناسب والمسؤولية والاتصال، كما أنها عندما يتخذ المدير وظيفته القيادية، فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، لذا فإن عملية صنع القرار التربوي ينعكس على مقدار التقدم للدول والمجتمعات، إذ يعد ذلك رافدا حقيقياً للمجتمعات من خلال النهوض بها؛ لأنها تعتبر محوراً أساسيا لنجاح العمل المؤسسي ومدى تحقيقها للرؤى والأهداف، وهكذا تجري عملية صنع واتخذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (العميان، 2013).

وترى الباحثة أن عملية صنع القرار تعد من أهم الأعمال الإدارية التي تقوم بها القيادات في المؤسسات التربوية، فهي صلب عمل الإدارة، وأحد أهم الوظائف التي تقوم بها على اعتبار أن العمل الإداري ما هو إلا سلسلة من القرارات بجميع أنواعها ومجالاتها وأن النجاح للمؤسسة واستمرارها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة القرار وكفاءة متخذي



القرارات، فعندما تمارس الإدارة وظيفة من الوظائف (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التقييم والمتابعة) فإنها بذلك تتخذ قرارات معينة.

### ♦ متطلبات القرار التربوى:

يتخذ القائد الإداري القرار لحل مشكلة معينة في حال توافر مجموعة من المتطلبات كما أشار إليها كل من (المحرج، 2018) و (الصيرفي، 2008) و هي: وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغيير لمعالجة المسائل والمشكلات الإدارية القائمة، وتحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها، مع ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير، بالإضافة إلى وجود أكثر من بديل واختيار البديل الأفضل من بينها. إلى جانب ذلك يجب مراعاة الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، والمظروف الخارجية المحيطة بها، وطبيعة ونوعية القرارات الصادرة مسبقاً من السلطات العليا، والقرارات التي صدرت من المؤسسة سابقاً، كما يجب تحديد الأهداف وتوفير نظام دقيق لتبادل الخبرات والمعلومات، وإجراء عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم الدائم.

ومن المتطلبات أيضا الكفاءة في صنع واتخاذ القرار، وعلى الإدارة بالمؤسسات تدريب العاملين على صنع القرار التربوي، وكيفية المشاركة مع القيادات العليا في اتخاذه، وهذا يستدعي تحديد معايير اختيار وتعيين مديري الإدارات بالمؤسسات، والأخذ في الاعتبار بمدى تقديرهم لأهمية المشاركة في صنع القرار، مع إخضاعهم لبعض الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم في صنع القرار التربوي.

وترى الباحثة أن من أسس نجاح هذه القرارات، توافر الامكانات المادية والبشرية عند صنع القرارات التربوية، كما أن ذلك قد يجنبها العشوائية في اتخاذ القرارات التي غالباً ما تقود إلى خلل المنظومة بأكملها فهي تخدم شريحة كبيرة من المجتمع نظرا لأن التربية والتعليم تعدّ من أوسع القطاعات في معظم دول العالم، لذا يجب على وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، توسيع دائرة المشاركة في صنع القرارات التربوية في جميع مجالات القرار (المناهج، الإشراف، التقويم، التدريب، التأهيل، شؤون الموظفين)؛ لأهمية ذلك الأمر في تحديد مختلف المسارات لتستطيع المؤسسات السمو برسالتها وتحقيق أهدافها والرقي بمستواها، وأن تكون في مصاف المؤسسات المتقدمة من حيث جودة الخدمات المقدمة وتوفّر البيئة الداعمة لتحسين الأداء والإنجاز.

## أهداف عملية صنع القرار التربوى:

تهدف عملية صنع القرار إلى جعل القرارات أكثر عقلانية وحكمة، مع تجنب نوعا من الأفكار غير العقلانية والمخاوف والمشاعر السلبية التي تؤثر على جودة القرارات، وتجنب التلقائية في صنع القرارات (الصافي،2014)، وترى الباحثة بأن هذه الأهداف كفيلة بإرشاد المسؤولين إلى جادة الصواب، وتحقيق التنافسية العالمية من خلالها.



### عناصر القرار التربوي:

أشار الصيرفي (2008) إلى أن القرار الإداري يتكون من العناصر تتمثل في: القرارات البديلة والمتمثلة بمجموعة البدائل التي تشكل حلولاً بديلة للمشكلة المطروحة، وحالات الطبيعة والمتمثلة بالظروف المحتملة الوقوع، والتي تؤثر على البدائل المتاحة والنتائج والمتمثلة بالعوائد المترتبة على كل بديل متاح والتي تتحقق في ظل حالة الطبيعة، ومتخذ القرار (القائد الإداري). بينما أشار حسين (2007) إلى أن هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار وهي: الأهداف (Goals)، والبدائل (Alternatives)، والاختيار (Choice)

وبناءً على ما سبق، تستنتج الباحثة أن عناصر القرار التربوي تتمثل في: وجود مشكلة تستدعي اتخاذ قرار نحوها، كما أن المناخ التنظيمي (بيئة القرار) يلعب دوراً بارزا، وقد يتأثر بالهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، كما يجب أن ندرك أن جميع الأعمال القائمة كانت عبارة عن أهداف وضعتها المؤسسة من خلال قادتها ترغب في تحقيقها، فالقرار قد يتخذ لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف، كما يتطلب القرار توفر مجموعة بدائل تكونت نتيجة عصف ذهني أو تحليل منطقي لمجريات المشكلة، كما أن صانع القرار يعد من أهم العناصر في صنع القرار باعتباره مسؤول مسؤولية تامة عن تحقيق أهداف وسياسات المؤسسة التي يشرف عليها باعتباره أحد قادتها.

## أنواع القرارات التربوية:

يرى حسين (2007) أن للقرار أركان أساسية تتمثل في:

توفّر العديد من البدائل المتاحة تجاه موقف معين، بحيث لا يقل عدد البدائل في الموقف الواحد عن بديلين، ليقوم من خلالها الفرد أو المؤسسة باختيار إحداها للتنفيذ، وعلى الفرد أو المؤسسة اختيار إحدى البدائل التي تم اقتراحها من بين البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة ما. وقد صنّف القرار إلى عدة أنواع كالآتي: القرار الممكن (Feasible Decision)، القرار الأمثل (Optimal Decision).

وهناك تقسيم آخر للقرار من زاوية درجة معرفة متخذ القرار باحتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة لموقف القرار أو متطلب القرار، وذلك كما يلي وصفه (البارودي ،2015): القرار في حال التأكد، والقرار في حال المخاطرة، والقرار في حال عدم التأكد، والقرار في حالة المنافسة.

وهناك تقسيم آخر يعتمد على مستوى الاجتهاد في اتخاذ القرار، إذ يعتبر أساس عملية صنع القرار من خلال استخدام الرأي وهي مهارة لا يمكن تعليمها لأحد لأنها تعتمد على الموهبة، وكلما قلت المعلومات زادت الحاجة إلى الاجتهاد بالرأي الذي يحتاج إلى خبرة كبيرة وعوامل أخرى قد تكون مجهولة في أحيانا كثيرة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين أساسين هما (الصيرفي، 2014): القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة.



بالإضافة إلى ما تم ذكره من تصنيفات تصنيف آخر للقرار حسب مناسبة اتخاذه إلى ثلاثة أنواع (العجمي ،2008)، هي: القرارات الوسطية، والقرارات الاستئنافية، والقرارات الابتكارية، قرارات تتخذ في ضوء المعلومات الجديدة، وقرارات مبنية على القدرة العلمية والمعرفية.

أما هدى (2020) فقد صنفت القرارات إلى عدة تصنيفات كالآتي: التصنيف على أساس المستوى الإداري وتشمل ثلاث أنواع (القرارات الاستراتيجية، والقرارات التكتيكية، والقرارات التشغيلية)، والتصنيف وفقا لمدى توفر المعلومات وبيئة القرار، وتشمل ثلاث أنواع أيضا (قرارات في حالة عدم التأكد الكامل، وقرارات في حالة مخاطرة، قرارات في حالة عدم التأكد)، والتصنيف وفقا لمجال اهتمامها، ويتضمن ثلاث أنواع (قرارات اقتصادية، وقرارات سياسية، وقرارات اجتماعية). وبناء على ماورد ذكره حول تصنيفات القرارات، ترى الباحثة أنه مهما تعددت أنواع القرارات إلا أنه يجب اتباع الطرائق والاستراتيجيات الصحيحة المبنية على أساس علمي ومنطقي في صنع القرار، لاتخاذ قرارات فعالة تنعكس نتائجها إيجابا على المؤسسات التربوية.

### مستويات القرارات الإدارية في المؤسسات التربوية:

هناك مستويات للقرارات الإدارية من خلال التصنيف التالي (العجمي، 2008):القرارات الاستراتيجية ( Decisions)، والقرارات التنظيمية والإدارية (Tactical Decisions)، وقرارات تتصف بالتكرار، والقرارات التشغيلية (Decisions Operational)، وترى الباحثة أن مستويات القرارات تختلف باختلاف المؤسسات، وما يعنينا مستويات القرارات القرارات التربوية حيث أنه غالباً ما ينقسم إلى ثلاثة مستويات تتمثل في المستوى الأول (الإدارة العليا) والتي تعد أحد الركائز الأساسية في بناء السياسات والخطط، والمستوى الثاني (الإدارة الوسطى) والتي تعنى بالقرارات التكتيكية، والمستوى الثالث (الإدارة الدنيا) أو التنفيذية وعليه يقع العمل على تنفيذ الأهداف والخطط.

## الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الحمد، والعبادي (2016)، والتي جاءت بعنوان" واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن الاغوار الشمالية في الأردن"، إلى التعرّف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن لمهارات الاتصال الفعال، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق ذلك تم تطوير أداة مؤلفة من (47) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: علاقة المدير مع المعلمين، علاقته مع الطلبة، علاقته مع المجتمع المحلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس في لواء الاغوار الشمالية في الأردن للعام الدراسي 2014/2013م، و عددهم (66) مديرة، وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الفعال حسب تقدير اتهم ولكل المجالات كانت (كبيرة)، كما خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين من ذوي التخصصات العلمية، و عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير ي جنس المديرين من ذوي التخصصات العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيري جنس المديرين من ذوي التخصصات العلمية،



أما دراسة "ماتن وآخرون" (Matin& others,2010) بعنوان: العلاقة بين مهارات الاتصال والالتزام التنظيمي (دراسة حالة: جهاد كيشافارزي وجامعة قم-إيران)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مهارات الاتصال التي تعزز الالتزام التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم اعتماد النموذج الذي قدمه روبنز وهانساكر وألين وماير، لقياس مهارات الاتصال بين الأشخاص والالتزام التنظيمي على التوالي، باستخدام أداة الاستبيان، حيث شمل المجتمع الإحصائي مؤسسات عامة في مدينة قم تم اختيار منظمتين من بينها بشكل عشوائي، وتم أخذ العينات عشوائيا في كلا المنظمتين، وتم الحصول على ما 106 من استجابات الأفراد على بنود الاستبيان، وقد أظهرت نتائج البحث أنه من بين المهارات الموجودة في النموذج، فإن مهارة بناء الفريق لها علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي.

كما جاءت دراسة العنزي (2010): بعنوان "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، والتي هدفت اللي تعرّف دور الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية وذلك باعتماد المنهج التجريبي لدراسة المشكلة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل وذلك باعتماد المنهج التجريبي لدراسة المشكلة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم (163) موظفا وموظفة، ولتحقيق أغراض الدراسة وجمع البيانات من مجتمع الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة (استبانة الاتصالات) المكوّنة من(35) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: أنماط الاتصالات الإدارية (المكتوبة، الشفهية، الإلكترونية) مهارات الاتصالات الإدارية (المكتوبة، الشفهية، الإلكترونية) والشمولية، والوضوح، وسهولة الحصول عليها)، وخصائص القرارات الإدارية (توقيت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار من قبل المعنيين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الادارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لخصائص المعلومات تلك في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وتبين وجود فروقات فيها أشر فاعلية الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعرى للنوع، في حين أنسه لا يوجد فروقات تعرى للعمل، وسنوات الخبرة العاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات.

جاءت دراسة "نيها وآخرون" (Neha,2018): بعنوان" العلاقة بين نمط القيادة وأسلوب صنع القرار في المنظمات الهندية"، هدفت إلى كشف العلاقة بين النمط القيادي وأسلوب صنع القرار لدى مديري المصانع الهندية، وتم تطبيق الدراسة على عينة من المديرين التنفيذيين لمؤسسات التصنيع الهندية (الدنيا والمتوسطة والعليا) من القطاعين العام والخاص، وتم اعتماد المنهج الوصفي، وتم معالجة البيانات باستخدام معامل الارتباط والانحدار وANOVA، وأظهرت النتائج – أن مديرو المصانع الهنود أكثر عقلانيين وأقل تجنبًا في أنظمة إدارة الوجهات السياحية الخاصة بهم، كما تبين أن القادة ذوو النمط التحويلي(TFM) أكثر عقلانية، بينما لوحظ أن قادة المعاملات (TSL) عقلانيون ويفوضون الأخرين في



صنع القرار، أما أسلوب القيادة الفوضوية (Laissez faire) له علاقة بعملية تجنب صنع القرار وتفادي الأساليب التفاعلية، وتعتبر هذه الدراسة مفيدة للمديرين التنفيذيين الهنود الذين يعملون في وظائف قيادية لها علاقة بصنع القرارات، كما توفر تفاصيل عن سلوكيات صانعي القرار (المديرين التنفيذيين في المصانع)، مما يشير إلى الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بأنماط معينة من القيادة.

كما سعت دراسة الشراه (Al shra ah.A,2015) بعنوان: "تأثير أساليب اتخاذ القرار على التعلم التنظيمي: دراسة تجريبية عن شركات التصنيع العامة في الأردن"، إلى التحقق من تأثير أساليب صنع القرار على التعلم التنظيمي في شركات التصنيع الأردنية، وتم توزيع إجمالي 152 استبانة في 76 شركة. استلمت كل شركة نسختين من الاستبيان لمديرها العام ومديرها التنفيذي. تم استلام وتحليل الردود القابلة للاستخدام من 119، وأجرت الباحثة 7 مقابلات للترجمة والتحقق من صحة نتائج الاستطلاع، حيث أشارت النتائج الرئيسية إلى تحسين التعلم التنظيمي من خلال: تسهل أنماط صنع القرار المرنة والتكاملية الأشكال الأفقية أو الرأسية للتفاعل بين القادة في المنظمات من خلال عمليات صنع القرار، صنع القرار هو أداة لتدريب قادة المستقبل، و عليه فإن عقلية القادة تعكس العقلية الإستراتيجية (نهج البقاء والنمو)، كما أوضحت الدراسة أن أنماط صنع القرار الحاسمة والتسلسلية تؤثر بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي. ومع ذلك، فإن هذين الأسلوبين يبطئان من تحسين التعلم التنظيمي.

وسعت دراسة كايود وآخرون (Kayode&others,2014) إلى إجراء دراسة بعنوان: "القيادة وصنع القرار: دراسة حول العلاقة الانعكاسية بين أسلوب القيادة ونهج اتخاذ القرار" والتي هدفت إلى كشف العلاقة بين أساليب صنع القرار والقيادة الجوهرية ببعضها البعض، ترتبط أساليب صنع القرار بممارسات القيادة والترتيبات المؤسسية، حيث تم اعتماد المنهج النوعي في هذه الدراسة، وتم استخدام المقابلة شبه الهيكلية لاستخراج البيانات من المشاركين حول أنماط القيادة واتخاذ القرار، حيث تم مقابلة اثنين من رؤساء الأقسام (ذكور) من معهد التعليم بالجامعة الإسلامية العالمية الماليزية، وقد أظهرت النتائج بأن أساليب القيادة وصنع القرار على الرغم من أنها مبهمة من الناحية النظرية، إلى أنها مرتبطة بشكل كبير أثناء الممارسة الفعلية، كما أن نمط القيادة والقرار الأكثر تفضيلاً هو نمط القيادة الديمقر اطية/التشاركية وأسلوب اتخاذ القرار الاستشاري مما يؤكد على أن هذه العلاقة المثالية إلى حد ما ساهمت بشكل كبير في إيجابية العلاقة بين القائد وأداء الموظف.

سعت دراسة الريامي(2019) بعنوان "واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان"، إلى استكشاف واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (400) معلما ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد تو صلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أنّ واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان جاء بدرجة ممارسة عالية، كما أن قيم معاملات



الارتباط بين ممارسة الاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار جاءت طردية تامة وموجبة، وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز مهارات الاتصال وكذلك مهارات المشاركة في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بالتعاون مع مركز التدريب بوزارة التربية والتعليم، والاستفادة من التقنيات الحديثة في ممارسة مهارات الاتصال الإداري وتدريب الإداريين على الممارسات الإدارية التي تؤهلهم في صنع القرار.

### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات سابقة تبين للباحثة أن موضوعات الدراسة من مهارات الاتصال القيادي، وصنع القرار قد لقيت اهتماماً واسعاً، كما تبين أوجه الاتفاق والاختلاف للبحث الحالي عن بقية الدراسات السابقة، وانفراد هذا البحث بهدفه المتمثل في الكشف عن أنموذج مهارات الاتصال القيادي والثقافة التنظيمية للمؤسسة لدى المدراء العموم بوزارة التربية والتعليم في صنع القرار، ويمكن عرض تلك الأوجه من خلال الأتي:

- اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث والاجابة على تساؤلاته وتتفق بذلك مع دراسة كل من: إليان، والشراه (Elayyan Al Shra'ah & Al shra'ah,2015)، بينما تبنت دراستي إيجيمابو (Ejimabo,2015)، وكايود وآخرون (Kayode&others,2014) المنهج النوعي.
- اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات في استخدامها الاستبيان كأداة لقياس متغير صنع القرار، مثل دراسة البيان، والشراه (Elayyan& Al Shra'ah,2015)، واختلف البحث الحالي مع دراسة كايود وآخرون (Kayode&others,2014)، وإيجيمابو (Ejimabo,2015) في اعتمادها على أداة المقابلة.
- تناول البحث الحالي صنع القرار كمتغير تابع، وتتفق معه دراسة كل من: "فيرما وآخرون" (Verma,2018): وكايود وآخرون (Kayode&others,2014): واختلف البحث الحالي مع دراسة كل من: الشراه (Al shra'ah.A,2015)، وإيجيمابو (Ejimabo,2015) في تناول صنع القرار كمتغير مستقل.
- استهدف البحث الحالي مدراء الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم، ويتفق في ذلك مع دراسة كل من: "نيها و آخرون" (Neha,2018)، الشراه (Ejimabo,2015)، ودراسة وإيجيمابو (Ejimabo,2015) التي استهدفت المديرين التنفيذيين (القيادات الوسطى والعليا) في الشركات الخاصة.
- تعددت وتنوعت الدراسات ذات العلاقة بمهارات الاتصال القيادي، وصنع القرار، والعديد منها تناول الكشف عن واقع مهارات اتصال القيادات في المؤسسات التعليمية، مثل دراسة الحمد، والعبادي (2016)، ودراسة كابور (2010)، مثل دراسة العنزي (2017)، ودراسة المحيليي (2014)، ودراسة عابدين (2013).



- اتفقت الدراسة الحالية مع دراستي كل من: الريامي (2019) والعنزي (2010) في استخدامها الاستبانة كأداة لقياس متغيري مهارات الاتصال وصنع القرار، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة "لي وآخرون" (Li.N& others, 2017) التي اعتمدت على تطبيق الاختبارات النفسية كمقياس لدراسة متغيرات الدراسة.
- يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في إثبات وجود علاقة تأثير بين مهارات الاتصال وصنع القرار.
- تناول البحث الحالي صنع القرار كمتغير تابع واختلفت مع الدراسة مع دراسة دراسة الشراه ( Al ) ديث تناول صنع القرار كمتغير تابع.
  - جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الآتي:
  - إعداد الإطار النظري المتعلق بكل محور من محاور الدراسة (مهارات الاتصال، الثقافة التنظيمية، صنع القرار).
    - اختيار منهج الدراسة المناسب.
    - تحديد الأداة المناسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة، وكذلك تحديد الأبعاد الخاصة بكل بعد.
      - تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وأهدافها.
- بناء عناصر الإطار النظري للدراسة الحالية والاهتداء إلى بعض المصادر العربية والاجنبية الهامة والتي تناولت موضوع الدراسة.
  - اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.
  - مقارنة بعض النتائج في الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية.
  - تحليل وتفسير النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية والمتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة والعلاقة بينها.
    - الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة في التوصل لبعض المعلومات والأدوات.
      - تقديم التوصيات و المقترحات.

## منهجية البحث

يعّد موضوع "أثر مهارات الاتصال القيادي على فعاليّة صنع القرار" من الموضوعات التي تحتاج إلى دقة وتحديد ووضوح، وتتأثر هذه المتغيّرات بعدة عوامل تربوية وتنظيمية وإدارية وفنيّة وتقنية، لذا دعت الحاجة إلى تناول هذا الموضوع من منظورات عدة للاستفادة القصوى والوصول الى نتائج أفضل.

وبناءً على ما سبق، وطبيعة البحث والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة " مهارات الاتصال القيادي وأثرها على صنع القرار لدى مديري العموم في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان".



### مجتمع البحث

ويتألف مجتمع البحث الحالي من جميع مديري ونواب دوائر الإدارات الوسطى بديوان عام وزارة التربية والتعليم والمحافظات التعليمية في سلطنة عمان، ويبلغ إجمالي عددهم (373) وفقا للإحصائيات الصادرة من دائرة الإحصاء بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

### عينة البحث

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على جميع مجتمع البحث، وبلغت عينة البحث الفعلية وفقا للاستجابات مكتملة البيانات(302) من إجمالي المجتمع البالغ عددهم (373)، من مديري دوائر الإدارات الوسطى، وتم تقسيمها إلى (138) من المديرين و(164) من المديرين المساعدين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمحافظات التعليمية في سلطنة عمان، حيث تم اختيار العينة في هذا البحث، بما يسمى بالعينة القصدية نظرا لكون الباحثة تنتمي إلى النظام التعليمي ومطلعة على قوانين ومكونات النظام التعليمي في سلطنة عمان، ونظرا لظروف جائحة كورونا، وصعوبة الوصول إلى المستجيبين على المقياس، قامت الباحثة بتحويل المقياس إلكترونيا، والتواصل معهم بعدة طرق للتأكد من وصول الأدوات والاستجابة عليها.

### أدوات البحث

### أولا: الاستبانة

ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، والتي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات وآراء الأفراد (دويدري، 2000)، وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، اعتمدت الباحثة أداتين هما:

- مقياس مهارات الاتصال القيادي.
  - مقياس صنع القرار.

وقد تم اعتماد الأبعاد ذات الصلة الوثيقة بمتغيرات الدراسة، بعد الاستفادة من ملاحظات المحكمين وحذف بعض العبارات غير المناسبة، وقد تكون الاستبيان من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الديمو غرافية عن المستجيبين (النوع الاجتماعي، المنطقة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: مقياس مهارات الاتصال القيادي والذي تكون من " 19" عبارة،

القسم الثالث: مقياس صنع القرار والذي تكون من " 15" عبارة،

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1-5) لفقرات الاستبيان، بحيث كلما اقتربت الدرجة من (5) دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة، والعكس صحيح، والجدول الأتي (2) يوضح ذلك:



### جدول رقم (2) يوضح درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

غير موافق بدرجة				موافق بدرجة كبيرة	الاستجابة
كبيرة	\				
1	2	3	4	5	الدرجة

#### الدراسة الاستطلاعية:

لإعداد أداة الدراسة (المقياس) لتحديد "أثر مهارات الاتصال القيادي لدى مديري العموم على صنع القرار بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان" قامت الباحثة باتباع الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والاستفادة منها في بناء أداة الدراسة وصياغة فقراتها، مثل: دراسة "ماتن وآخرون" (Matin & Others, 2010)، في الاتصال، والاطلاع على دراسات حول صنع القرار، مثل: دراسة" كيود" (Kayode & Others, 2016)، ودراسة "إيجيمابو" (Ejimabo, 2015).
- استشارة عدداً من اساتذة الجامعات والمختصين في مجال الإدارة التربوية من الجامعة العالمية الاسلامية الماليزية، وجامعة السلطان قابوس، لتحديد مجالات الاستبانة وفقر اتها.
- بعد التحقق من صدق الأداة قامت الباحثة بإجراء عدد من التعديلات بما يخدم أهداف البحث، إذ تم حذف عدد الفقرات من بعض الأبعاد، إما لتكرارها، وإما لتشابه مضمونها مع فقرات أخرى، وإما لعدم انتمائها للبُعد الذي أُدرجت ضمنه، وقد جاء هذا الحذف بناءً على رأي المحكمين في عدم مناسبة الفقرة لذلك البُعد، وتم تعديل إعادة صياغة عدد من الفقرات لتتلاءم مع الأبعاد المدرجة ضمنه.
- تم اعتماد مقياس لكل متغير من المتغيرات التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، وذلك لتصميم المقياس في صورته الأولية.
  - تم تنقيح ومراجعة المقياس من قبل المشرف الأول والثاني.
- تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، أعضاء هيئة التدريس من جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى للعلوم التطبيقية، والجامعة العالمية الاسلامية الماليزية، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة.
  - تم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين من حيث الحذف والإضافة والتعديل.

## صدق أدوات البحث (Validity):

تم التأكد من صدق المقياس بطريقتين:

### أ. الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعه من المحكمين تألفت من "12" محكم من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعة العالمية الاسلامية الماليزية، وجامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى للعلوم التطبيقية، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وبناء على ذلك قامت بحذف وإضافة وتعديل صياغة بعض الفقرات.



### وقد استخدمت الباحثة هذا النوع من الصدق للمبررات الآتية:

- لأن الأدوات تم أخذها من نموذج من الدراسات الأجنبية، وتم اللجوء إلى صدق المحكمين للتحقق من مناسبة تطبيقها على البيئة العمانية، من حيث توافقها لثقافة المجتمع العماني، وخصائص العينة المستهدفة.
  - تم الاستفادة من آراء المحكمين في تعديل الأداة من خلال حذف وإضافة بعض الفقرات.

### ب. صدق الاتساق الداخلي:

استخدمت الباحثة هذا النوع من الصدق للمبررات الآتية:

- للتأكد من مدى انتماء كل عبارة بالبعد الذي وضعت فيه.
- إرجاع العبارات أو المؤشرات التي انحرفت عن البعد إلى البعد المناسب لها.

ولمعرفة الاتساق الداخليّ بين كُلّ عبارة، والبعد الذي تنتمي إليه، قامت الباحثة بإجراء معالجة إحصائية باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، وذلك للتأكد من موثوقية انقسام الأبعاد في كل محور Split half correlation.

وقد استخدمت الباحثة هذا النوع من الصدق للمبرات الآتية:

- للتحقق من ارتباط المحاور الثلاث مع المحور الكلي.
- للتحقق من ارتباط كل عبارة في المقياس بالبعد الذي تنتمي إليه.

تم احتساب معاملات الارتباط سبير مان كما هو موضح في الجداول الأتية .:

#### أ. مقياس مهارات الاتصال القيادى:

يتضح من نتائج الاتساق الداخلي، أنَّ جميع أبعاد المقياس، وعباراته دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وترتبط ارتباطًا عاليًا مع المحور الكليّ.

تراوحت قيم الارتباط لعبارات بعد القيادة بين (72.) إلى (91.)، وتراوحت قيم الارتباط لعبارات بعد عمليات الاتصال بين (82.) إلى (90.)، في حين تراوحت قيم الارتباط لعبارات بعد الدافعية بين (63.) إلى (91.).

#### ب. مقياس صنع القرار:

يتضح من نتائج الاتساق الداخلي، أنَّ جميع أبعاد المقياس، وعباراته دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وترتبط ارتباطًا عاليًا مع المحور الكليّ.

تراوحت قيم الارتباط لعبارات بعد السياق بين (77) إلى (91)، وتراوحت قيم الارتباط لعبارات بعد المهمة بين (83) إلى (96)، في حين تراوحت قيم الارتباط لعبارات بعد الموضوع بين (84) إلى (94).



### جدول (3) معامل الاتساق الداخلي للبعد مع المحور:

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
مهارات الاتصال القيادي	القيادة	9	.99**
	عمليات الاتصال	5	.93**
	الدافعية	5	.93**
صنع القرار	السياق	4	.93**
	المهمة	7	.98**
	الموضوع	4	.94**

<sup>\*\*</sup>دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)

### جدول (4) معامل الاتساق الداخلي للمحور مع البعد الكلي:

معامل الارتباط	عدد الفقرات	الأبعاد	المحور
.96**	9	القيادة	مهارات الاتصال القيادي
.96**	4	السياق	صنع القرار

<sup>\*\*</sup>دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)

يتَّضح من نتائج الدراسة الاستطلاعيّة أنَّ جميع مؤشرات الثبات مرتفعة وجيدة، وكذلك قيم الاتساق الداخليّ لفقرات محاور الدراسة، وعليه تتمتع أداة الدراسة بثبات عال، وبالتالي مقدرتها على تحقيق أهداف هذه البحث.

### ثبات أدوات البحث:

تم إدخال البيانات المجمّعة من عينة الدراسة الاستطلاعيّة البالغ عددها (30) مدير دائرة ومدير مساعد، باستخدام برنامج المعالجة الإحصائيّة (SPSS) لتحليلها، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب معامل الاتساق الداخليّ للأبعاد، وللأداة ككلّ باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach`s alpha).

### اختبار ثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)

يُعد اختبار الثبات من أشهر الأساليب الإحصائيّة استخدامًا لقياس الثبات الداخليّ للاستبانة التي تتضمن عددًا من العبارات، حتى يكون جاهزًا للتطبيق، ويقصد بالثبات أنَّ النتائج التي يتم الحصول عليها تكون ثابتة إذا طُبِقت الأداة أكثر من مرة، وفي ظروف مماثلة، وقد تم التحقق من ثبات مقاييس الدراسة من خلال تطبيق اختبار (ألفا كرونباخ) كما هو موضح في الجدول رقم ( 5).



### جدول رقم (5) يوضّح نتائج تحليل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد	المحور
.94	9	القيادة	مهارات الاتصال القيادي
.90	5	عمليات الاتصال	
.81	5	الدافعية	
.96	19	المجموع	
.88	4	السياق	صنع القرار
.95	7	المهمة	
.91	4	الموضوع	
.97	15	المجموع	
.99	49	الكلي	الثبات

يوضـــح الجدول رقم (5) أنّ معامل الثبات الكليّ ممتاز (0.986)، و بلغت نتائج ثبات المقياســين (96) ، (97)، حيث بلغ معامل الثبات لمقياس مهارات الاتصـــال القيادي الكليّ (96)، وتراوحت قيم الثبات للأبعاد الثلاثة للمقياس بين (81) إلى (94)، إذ تُعد قيمة الثبات جيدةً لجميع أبعاد المقياس، في حين بلغ معامل الثبات الكليّ لمقياس صنع القرار (97)، وتراوحت معاملات الثبات للأبعاد الثلاثة للمقياس بين (88) إلى (95)، وهي قيم جيدة لجميع أبعاد المقياس.

يتَّضح من خلال نتائج الجدول رقم (5) أنَّ جميع مؤشرات قيم الثبات مرتفعة، ويمكن الوثوق بها، وبالتالي تُعطي انطباعًا على أنَّ أداة الدراسة تتمتع بثبات عال بصورة عامة، وتساعد على تحقيق أهداف الدراسة.

### إجراءات جمع البيانات:

بعد الانتهاء من إجراءات الصدق، والثبات للاستبانة تم وضعها في وصورتها النهائية؛ لتوزيعها ميدانيًا على الفئة المستهدفة، وستقوم الباحثة بالإجراءات الأتية حتى تتمكن من الحصول على العدد المناسب من الاستجابات، وضمان عدم التأخير في جمع الاستبانات من قبل أفراد عينة الدراسة، وهي في الآتي:

- الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على إجراء الدراسة على مؤسستها، وذلك لتسهيل مهمة الباحثة عند تطبيق الأدوات.
- تقوم الباحثة بالتواصل شخصيًا مع العينة المستهدفة لتوضيح أهداف البحث، وتوضيح محتوى الاستبانة عند الحاحة لذلك
- بعد تطبيق الأدوات على عينة الدراسة، وتجميع العدد المطلوب من الاستجابات، تقوم الباحثة بالتدقيق عليها، ومعالجة النواقص فيها، ومن ثَم البدء بعمليّة إدخال البيانات في برنامج التحليل الاحصائيّ(SPSS)



### إجراءات، وطرق تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستبانات، ومراجعتها، تم إدخالها في برنامج الحزم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (Statistical Package for Social Sciences) المعروف باختصار (SPSS) ، إذ تقوم الباحثة بفحص البيانات، والتأكد من أنّها مكتملة، ومنطقيّة، وجاهزة للتحليل.

### الأساليب والمعالجات الإحصائية

قامت الباحثة من خلال برنامج SPSS الإحصائي باستخدام الأدوات الاحصائية التالية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة بعد إدخالها في برنامج (SPSS) وهي:

## (Descriptive Methods) الأساليب الوصفية

سوف تستخدم الباحثة الإحصاء الوصفي في الإجابة على السؤال الأول والثاني على النحو التالي:

- الأعداد والنسب المئوية (Frequents and percent's)، والتكرارات عند إجابات أفراد العينة لكل مفردة من مفردات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) للتعرف على الاستجابات ومدى ارتفاعها أو انخفاضها لكل عبارة من محاور الاستبانة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

### خصائص عينة الدراسة:

الجدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المجموع	أخرى	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	المؤهل العلمي
						سنوات الخبرة
22	0	1	12	9	0	(1-5) سنوات
31	0	5	9	16	1	(6-10) سنوات
94	0	6	31	57	0	(11-15) سنة
155	2	31	78	44	0	16 سنة فأكثر
302	2	43	130	126	1	المجموع



يوضح الجدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وجاءت النتائج تشير إلى أن توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: (7.3%) (1-5) سنوات و(10.8%) (6-10) سنوات و(31.1%) ل ((11-15) سنوات و(51.3%) ل 16سنة فأكثر، جاءت النتائج تشير أيضا إلى توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: (0.3%) للدبلوم و(41.7%) للبكالوريوس و(43%) للماجستير و(41.2%) للدكتوراه و(0.7%) لأخرى.

### أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها، ونصه:

### ما درجة ممارسة مدريري العموم بوزارة التربية والتعليم لمهارات الاتصال مع موظفيهم

### الجدول (7) تدريج قيم المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1-1.79
غير موافق	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

## الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدريري العموم بوزارة التربية والتعليم لمهارات الاتصال مع موظفيهم

درجة الموافقة		المتوسط	العدد	مهارات الاتصال القيادي
		الحسابي		
غير موافق	0.67	2.01	302	القيادة
غير موافق	0.66	1.82	302	عمليات الاتصال
غير موافق	0.72	2.06	302	الدافعية

نشير النتائج إلى أن مديري العموم بوزارة التربية والتعليم يمارسون مهارات الاتصال مع موظفيهم بدرجة قليلة، وقد جاءت أعلى درجة ممارسة للدافعية، وأقل درجة ممارسة لعمليات الاتصال، ويعزى ذلك إلى كثرة انشغال مديري العموم في وزارة التربية والتعليم بالعديد من المهام وكثرة الاجتماعات، بالإضافة إلى الالتزامات الأخرى التي لا تتبح لهم مساحة كافية من الوقت للتواصل مع عدد كبير من الموظفين، وقد يعزى لعدم شفافية المدير العام مع موظفيه في الموضوعات التي تخصهم، كما قد يعزى إلى طبيعة شخصيته العملية التي توجّهه إلى الاهتمام بالجانب العملي وإنجاز المهام وإهمال الجوانب الإنسانية وضعف التواصل مع الموظفين، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة الريامي (2019) التي أشارت إلى ارتفاع درجة ممارسة مهارات الاتصال لدى المديرين.



### ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

### ما درجة مشاركة مديري العموم بوزارة التربية والتعليم لموظفيهم في صنع القرار؟

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة مديري العموم بوزارة التربية والتعليم لموظفيهم في صنع القرار

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	صنع القرار
غير موافق	0.67	1.87	302	السياق
غير موافق	0.66	1.89	302	المهمة
غير موافق	0.71	1.85	302	الموضوع

تشير النتائج إلى أن مديري العموم بوزارة التربية والتعليم يشاركون موظفيهم في صنع القرار بدرجة قليلة، وقد جاءت درجة الممارسة للأبعاد الثلاثة (المهمة والسياق والموضوع) متقاربة. ويعزى ذلك إلى المركزية في صنع واتخاذ القرار وضعف الثقة حول قدرة الإدارات الوسطى في اتخاذ قرارات ذات فاعليّة، وقد يعزى إلى النمطية الإدارية التي يمارسها بعض مديري العموم، وتجنّب مشاركة الأخرين في صنع القرار.

## ثالثا! النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:

هل توجد فروق دالة إحصائيا في مهارات الاتصال وصنع القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

الجدول (10): نتيجة تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على متغير مهارات الجدول (10): الاتصال وصنع القرار باختلاف سنوات الخبرة

حجم الأثر	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.034	**0.005	5.327	2.136	2	4.271	بين المجموعات	صنع القرار
			0.401	299	119.868	داخل المجموعات	
0.014	0.125	2.095	0.859	2	1.719	بين المجموعات	مهارات الاتصال
			0.410	299	122.673	داخل المجموعات	

 $\alpha=0.01$ ) \*\* دال عند مستوى دلالة

دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )



الجدول (11): نتائج المقارنات البعدية بطريقة بونفروني Bonferroni للفروق في صنع القرار وفقا لمتغير سنوات الخبرة

(I) experienc	(J) experience	Mean Difference (I-J)	قيمة الاحتمال.	
(1-10)سنة	(15 -11)سنة	.35005*	**0.004	
2.11	16 سنة فأكثر	.26343*	*0.028	
(11-15)سنة	(10-1)سنوات	35005*	**0.004	
1.76	16 سنة فأكثر	08662	0.889	
16 سنة فأكثر	(10-1)سنوات	26343*	*0.028	
1.85	(11- 15)سنة	.08662	0.889	

\*\* دال عند مستوى دلالة (a=0.01)

 $(\alpha=0.05)$  دال عند مستوى دلالة

يظهر تحليل التباين الأحادي وجود فروق دالة إحصائيا لمتغير صنع القرار باختلاف سنوات الخبرة، وتشير المقارنات البعدية إلى وجود الفروق الدالة إحصائيا بين متوسط الفئة (1-10) سنوات وكلا من الفئتين (11-15) سنة و(16 سنة فأكثر) لصالح الفئة (1- 10) سنوات، ويعزى ذلك إلى أن الأكثر سنوات الخبرة قد تعرضوا لخبرات تدريبية وقاموا بإنجاز العديد من المهام، والمشاركة في العديد من اللجان لإنجاز مهام عديدة مما دفعهم للتواصل مع فئات عديدة لإنجاز مهامهم، أكثر من ذوي الخبرة الأقل.

الجدول (12): نتيجة تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على متغير مهارات الجدول (12): الاتصال وصنع القرار باختلاف المؤهل العلمي

حجم الأثر	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.029	*0.013	4.408	1.778	2	3.555	بين المجموعات	صنع القرار
			0.403	299	120.584	داخل المجموعات	
0.019	0.056	2.914	1.189	2	2.378	بين المجمو عات	مهارات الاتصال
			0.408	299	122.014	داخل المجموعات	

 $\alpha=0.01$ ) \*\* دال عند مستوى دلالة

دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )



الجدول (13): نتائج المقارنات البعدية بطريقة بونفروني Bonferroni للفروق في صنع القرار وفقا لمتغير المؤهل العلمي

قيمة الإحتمال	Mean Difference (I-J)	(J)المؤهل العلمي	(I) المؤهل العلمي
0.70	09	ماجستير	بكالوريوس
*0.01	32681*	دكتوراه	1.78
0.70	.09	بكالوريوس	ماجستير
0.11	23	دكتوراه	1.87
*0.01	.32681*	بكالوريوس	دكتوراه
0.11	.23	ماجستير	2.11

 $(\alpha=0.05)$  دال عند مستوى دلالة\*

يظهر تحليل التباين الأحادي وجود فروق دالة إحصائيا لمتغير مهارات الاتصال وصنع القرار باختلاف المؤهل العلمي، وتشير المقارنات البعدية إلى وجود الفروق الدالة إحصائيا بين متوسط فئة حملة (البكالوريوس) وفئة حملة (الدكتوراه) لصالح حملة الدكتوراة، وقد يعزى ذلك إلى ان جميع المدراء على الرغم من تنوع مؤهلاتهم إلى أنهم يواجهون نفس الواقع التربوي، ويتلقون نفس التعليمات ويعايشون نفس بيئة العمل.

## رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:

ما البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد مهارات الاتصال على صنع القرار، والذي ينبغي التركيز عليه لاتخاذ قرارات فعالة؟

ولمعرفة البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد مهارات الاتصال على صنع القرار تم استخدام نموذج الانحدار الخطي، والذي اعتبرت فيه متغير مهارات الاتصال كمتغير تفسيري ومتغير صنع القرار كمتغير تابع.

الجدول (14) نموذج الانحدار الخطي لتأثير مهارات الاتصال على صنع القرار

معامل التحديد	قيمة الاحتمال	قيمة (ت)	معاملات الانحدار		صنع القرار
$(R^2)$			الخطأ المعياري	В	
0.747	**0.004	2.934	0.060	0.175	الثابت
	**0.000	29.793	0.029	0.864	مهارات الاتصال
قيمة معامل الارتباط 0.865، قيمة (ف)=887.593، قيمة الاحتمال=0.000					معالم النموذج

\*\* دال عند مستوى دلالة (a=0.01)

 $(\alpha=0.05)$  دال عند مستوى دلالة



أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار لتأثير مهارات الاتصال على صنع القرار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة اظهرت النتائج أن نموذج الانحدار وقيمة المعنوية (0.05)، ويوضح الجدول (14) معاملات الانحدار وقيمة اختبار (ت) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية)، وتشير النتائج في الجدول ان متغير مهارات الاتصال دال احصائيا وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية t )، حيث أن مهارات الاتصال تؤثر تأثيرا إيجابيا كبيرا على صنع القرار (0.865).

كما تشير النتائج إلى أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع (صنع القرار) ومهارات الاتصال بلغ قيمة عالية (0.865)، بقيمة معامل تحديد (0.747) وهي دالة إحصائيا، أي أن مهارات الاتصال تفسر (74.7%) من التباين الحاصل في صنع القرار.

الجدول (15) نموذج الانحدار الخطي لتأثير أبعاد مهارات الاتصال على صنع القرار

معامل التحديد	قيمة الاحتمال	قيمة (ت)	معاملات الانحدار		صنع القرار
$(R^2)$			الخطأ المعياري	В	
0.753	**0.001	3.238	0.060	0.194	الثابت
	**0.020	2.345	0.059	0.139	القيادة
	**0.000	6.529	0.056	0.365	عمليات الاتصال
	**0.000	6.893	0.052	0.357	الدافعية
0.00	302، قيمة الاحتمال=00	0.8 قيمة (ف)=2.540	ة معامل الارتباط 868	قيما	معالم النموذج

\*\* دال عند مستوى دلالة (a=0.01)

 $(\alpha=0.05)$  دال عند مستوى دلالة

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار لتأثير أبعاد مهارات الاتصال على صنع القرار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (0.005) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.005)، ويوضح الجدول (0.05) معاملات الانحدار وقيمة اختبار (0.005) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية)، وتشير النتائج في الجدول ان أبعاد مهارات الاتصال دال إحصائيا وحسب اختبار (0.005) وتشير نتائج معاملات أن بعد عمليات الاتصال هي الأكثر تأثيرا على صنع القرار، وتلاه بعد الدافعية، ثم القيادة.

#### التوصيات:

#### توصى الدراسة الحالية بما يلى:

- 1. تقديم مبادئ توجيهية لمدراء العموم بوزارة التربية والتعليم لتطبيق وممارسة مهارات الاتصال القيادي والمتمثلة في (الدافعية، عمليات التواصل، القيادة) لدى موظفيهم، وذلك للتغلب على الممارسات الحالية المنخفضة لتلك المهارات من وجهة نظر موظفيهم.
- 2. نظرا للتأثير الإيجابي لمهارات الاتصال القيادي على صنع القرار، فتوصى الدراسة الحالية بأهمية إجراء مزيدا من الدراسات لتفعيل وممارسة القيادات لمهارات الاتصال لتحقيق قرارات فعّالة.



## المراجع العربية والأجنبية:

- البدرية، سامية بنت سعيد بن محمد (2016). "أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة الداخلية بسلطنة عمان". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم والأداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2007). المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. جمهورية مصر العربية.
- الحمد، أنور قاسم، والعبادي، أحمد عبد الله (2016). واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية و علم النفس، 2(14) 196 225.
- الحكمانية، سهام خميس (2019). درجة توافر مهارات إدارة الحوار لدى مديري مداري التعليم الأسهاسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والأداب، جامعة نزوى سلطنة عمان.
- الجابرية، يسرى بنت بن محمد حمد (2017)." مهارات التواصل لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم والأداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
  - جدوالي، صفية (2014). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- جمال الدين، نادية، وطاهر، نبيلة (2014). تنمية الثقافة التنظيمية في إدارة التعليم الأساسي بليبيا في ضوء الاتجاهات المعاصرة: تصور مقترح. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس كلية التربية الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 156، 157 179.
- الحبسية، رحمة بنت عبدالله بن صالح (2011). واقع المشاركة المجتمعية في صنع القرار التربوي في النظام التعليمي العام بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الخاطرية، فاطمة سالم (2019). دور الاجتماعات الألكترونية في تفعيل مهارات الاتصال بين الإدارة المدرسية والمديريات التعليمية بسلطنة عمان، المعمري، ناصر خلفان (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين الأوائل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.



- الخطيب، فريال يوسف عبد المجيد، وعاشور، محمد علي ذيب. (2018). "النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقته بالاتصال" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد.
- ديوب، محمد (2016): أثر الثقافة التنظيمية عمى المشاركة في صنع القرار دراسة حالة الشركة العامة لمصفاة بانياس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (2).
- الرشيدي، شافي عوض ضيدان (2015). تطوير أداع قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- رشوان، أحمد (2010). القاعدة المعلوماتية كآلية لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية مصر، المجلد (28)، ع 2.
- الريامي، هلال بن علي بن سالم (2019): "واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس التعليم الأساسي وعلاقة بالمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، في محافظة مسقط بسلطنة عمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
  - سليمان، سناء محمد (2013). سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته. عالم الكتب. القاهرة، مصر.
  - الصافي، عبد الحكيم محمود (2014). الحل الإبداعي المشكلات. عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن.
- الصيرفي، محمد (2008). القرار الإداري ونظم دعمه. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، جمهورية مصر العربية، ط1.
  - الصيرفي، محمد (2014). الاحتراف الإداري الحكومي. القاهرة: دار الفجر للنشر. جمهورية مصر العربية.
    - الطراونة، هاني خلف (2012)."نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها". الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العازمي، نايف (2014). تقويم أساليب وطرق إتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت- دراسات تربوية ونفسية: جامعة الزقازيق كلية التربية، ع84، 249 282.
- عبد الرزاق، صايفي (2011). نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار بالمؤسسة "دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز". (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر



- العبرية، زكية بنت مرهون بن خلفان (2018). الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، كلية السلطان قابوس، كلية الأداب و العلوم الاجتماعية. سلطنة عمان.
- العميان، محمود سلمان (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط6. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1.
  - العزاوي، رحيم يونس (2008). القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار دجلة، بغداد، ط1.
- علي، حنان ومصطفى، يوسف، وعثمان، منى (2019). معوقات صنع القرار واتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية) مستخلص بحث من (رسالة ماجستير في التربية تخصص سياسات التعليم وإدارته). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم كلية التربية، 11. ج5، 193 233
- العنزي، مرزوق العبد الهادي (2018). بناء استراتيجية حل المشكلات قائمة على عملية صنع القرار لدى قيادات مستويات الادارة " العليا والوسطى. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 7(1)، الأردن.
- الغاوية، سامية بنت سعيد بن حمود (2017): "معوقات صنع واتخاذ القرار لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- فتيحة، بلحاج (2016): الأسسس النظرية والعلمية لاتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية. ع7، 269-284.
  - الفقي، إبراهيم (2012). فن وأسرار اتخاذ القرار.
- القرالة، أنس عبد السلام (2015)، أثر المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على السلوك الإبداعي، لدى العاملين في شركة الكهرباء الأردنية، في محافظة الكرك، <a href="https://www.academia.edu/28360520">https://www.academia.edu/28360520</a> مساء.



- كابور، هند (2010). "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية " در اسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الحلقة الأولى تعليم أساسي". مجلة جامعة دمشق، مج26، 273-322.
- محمود، عبد الفتاح رضوان (2012): القيادة مهارات تحفيز المرؤوسين، القاهرة، جمهورية مصر العربية المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1.
- النذير، عبدالله (2010). القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السانية، وهران، الجزائرية.
  - هدى، شهيد (2020): أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار، دار الأيام، عمان، الأردن، ط1.
- وزارة التربية والتعليم (2020): موقع بوابة سلطنة عمان التعليمية: <a href="http://www.moe.gov.om/portal/">http://www.moe.gov.om/portal/</a> تاريخ الدخول 2020/12/25م.
- وزارة التربية والتعليم (2006). "القرار الوزاري رقم 2006/38 القاضي بشأن اللجنة الرئيسية للسياسات التربوية وتطوير التعليم". مسقط، البوابة التعليمية، وزارة التربية والتعليم. سلطنة عُمان.
  - Agarwal .H.(2012). The Importance of Communication within Organizations: A
    Research on Two Hotels in Uttarakhand. Journal of Business and Management,
    volume(3), DO 10.9790/487X-0324049.
  - Al Shra'ah.A.E.M(2015). The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan, International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 4, ISSN 2219-1933 (Print), 2219-6021 (Online.
  - Berger.B.K & Meng.J(2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. Received 16 August 2018; Received in revised form 19 November 2018; Accepted 23 November 2018 Available online 03 December 20180363-8111/ Published by Elsevier Inc, Public Relations Review 45 (2019) 64–75. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002,
  - Çetin.M et al. / Procedia Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 227 235.



- Ejimabo. J. (2015). **The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities**. J Entrepren Organiz Manag 4: 138. doi:10.4172/2169-026X.1000138.
- Gigliotti, R. A., Agnew, B., Goldthwaite, C., Sahay, S., Dwyer, M., & Ruben, B. D. (2016). Scholar in training; leader in training: The Rutgers University PreDoctoral Leadership Development Institute. In P. Blessinger & D. Stockley (Eds.), Emerging directions in doctoral education (pp. 39-59). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Helena.O.(2014). **Using a decision-making model in strategic management:** Review of General Management, Volume 19, Issue 1.
- Kayode.B.K, Moheed.A.Q& Fatih.I.A(2014). Leadership and Decision-making: A
  Study on Reflexive Relationship Between Leadership Style and Decision-making
  Approach, British Journal of Education, Society & Behavioural Science, 4(4): 473484.
- Matin.H, Jandaghi. G, Karimi.F, Hamidizadeh.A (2010): Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study: Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran) Volume 13, Number 3 European Journal of Social Sciences.
- Men. L.R & Jiang.H (2016). Cultivating Quality Employee- Organization Relationships: The Interplay among Organizational Leadership, Culture, and Communication, International Journal of Strategic Communication, 10:5, 462-479, DOI: 10.1080/1553118X.2016.1226172.
- Men, L., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. Journal of Public Relations Research, 26, 301-324. doi:10.1080/1062726X.2014.908720.
- Neha Verma Aruna B. Bhat S. Rangnekar M. K. Barua, (2015). "Association between leadership style and decision making style in Indian organisations", Journal of



Management Development, Vol. 34 Iss3 pp. 246 - 269 Permanent link to this document: http://dx.doi.org/10.1108/JMD-03-2012-0038

- Oliver.M.S& Closas.A.H(2014). Development and Validation of a Decision-Making Questionnaire, British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 37, No. 3, August 2009, 357\_373, DOI: 10.1080/03069880902956959.
- Render, B., Stair, R.M. and Hanna, M.E. (2012). Quantitative analysis for management, New Jersey: Prentice Hall.
- Walumbwa, F.O., D.M. Mayer, P. Wang, H. Wang, K. Workman, and A.L. Christensen. 2011. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. Organizational Behavior and Human Decision Processes 115(2): 204–213.
- Wilson. M (2014). Critical reflection on authentic leadership and school leader development from a virtue ethical perspective, Educational Review, 66:4, 482-496, DOI: 10.1080/00131911.2013.812062.
- Whitworth, B. (2011). **Internal communication**. In T. Gillis (Ed.), The IABC handbook of organizational communication (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.