مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (38) العدد (3)2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series Vol. (38) No. (3) 2016

# مهارات الاتصال الاداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي
# دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية

**الدكتور آصف يوسف***

**الدكتور فؤاد صبيرة****

**نـورا زهـره*****

**(تاريخ الإيداع 12 / 4 / 2016. قبل للنشر في 20 / 7 / 2016)**

## □ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى تعرف مهارات الاتصال الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين فيها. وتعرف الفروق في آراء أفراد عينة البحث حول مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدينة اللاذقية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي والتربوي). لمعالجة مشكلة البحث استخدمت استبانة احتوت ( 64) عبارة، احتوت خمسة مجالات، اشتملت عينة البحث على ( 92) مديراً ومديرة، و (308) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2016/2015، واستخدم المنهج الوصفي. وللحكم على صدق الاستبانة عرضت على مجموعة مؤلفة من ( 7) محكمين مختصين بجامعة تشرين. وتم التأكد من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية شملت ( 48) معلماً ومديراً، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، والذي بلغ ( 0.707) و(0.853) بمعامل سبيرمان براون.

بينت النتائج أن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة الاتصال الاداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لواقع الاتصال الاداري في مدارسهم تبعاً لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05) تبعاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي). كما قدم البحث مقترحات منها توفير مناخ إيجابي فعال للعاملين في المدرسة، والحاقهم بدورات تدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال، الاتصال الإداري، مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، المديرين، المعلمين.

* **أستاذ، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.**

** **أستاذ مساعد، قسم الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

*** **طالبة دراسات عليا (دكتوراه): قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (38) العدد (3)2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series Vol. (38) No. (3) 2016

# The administrative communication skills of Administrators Schools of the Basic "Afield Study in Lattakia City"

**Dr. Asef Yousef**[*]
**Dr. Fouad Sbeira**[**]
**Noura Fawaz Zahra**[***]

**(Received 12 / 4 / 2016. Accepted 20 / 7 / 2016)**

## □ ABSTRACT □

This research aim to identify the administrative communication skills in the Schools of the Basic Teaching (One Stage) from the view of Administrators and Teachers in Lattakia city. Also studying the differences in the view points of the sample managers according to the variables: (job title, scientific and educational qualification, experience).

To achieve the object of the research a questionnaire has been included (64) methods, distributed to fifth areas, then applied to a sample of (92) managers and (308) teachers for the academic year 2015/2016. The present research used the descriptive analytical approach.

Validity of the questionnaire was established though a jury of (7) of the teaching staff of educational at Tishreen. Pilot sample consisted of (48) managers and teachers, Reliability was established by Cronbach – Alpha Reliability at lest (0.707), and (0.853) at Spearman-Brown.

The final results showed that the administrative communication in the Schools of the Basic Teaching (One Stage) were middle rated from the view of Administrators and Teachers. In addition to, no statistically significant differences from the view of Administrators and Teachers about the reality of administrative communication in their schools, according to the variables (job title, scientific and educational qualification), but there are statistically significant differences according to (experience). The research had some suggestions ensuring affirmative climate for the employees at School, and preparing training for their.

**Keywords:** communication, administrative communication, the Schools of the Basic Teaching (One Stage), Administrators

[*]**Professor in Department of Curricula and Teaching Methods, Faculty of Education, Damascus University, Syria.**
[**]**Assistant Professor in Department of psychological Counseling, Faculty of Education. Tishreen University, Syria.**
[***]**Postgraduate student, Child Education Department, Faculty of Education, Tishreen University, Syria.**

## مقدمة:

تعد الاتصالات الإدارية عامل أساسي في الإدارة الحديثة، إذ تؤدي دوراً مهماً في توصيل الأفكار والآراء والمعلومات والخبرات بين العاملين والإدارة، وفي التأثير على سلوكيات الأفراد، وفي تعديل سلوكهم وتحويلها نحو اتجاه معين. وقد حظيت عملية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، من قبل الباحثين وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي، وعلماء الإدارة وعلماء النفس فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الانساني، من خلال اتصال الجماعات والمؤسسات مع بعضها بعضاً لإحراز تقدم ملموس في الأداء (Moorhead and Griffin, 2004, 28). خاصة بعد دخول التقنيات الحديثة التي فرضت وجودها على المؤسسات الإدارية من حيث الاهتمام بها وبكيفية تطبيقها.

إن نجاح أي نظام تربوي يعتمد بدرجة كبيرة على الكيفية التي يدار بها، وعلى مدى كفاءة وفاعلية الاتصالات الإدارية داخل أنظمته الفرعية ومؤسساته التعليمية، وكذلك على قدرة إمكانياته التعليمية على توجيه الأنشطة والفعاليات التعليمية لمصلحة التنمية والتقدم في المجتمع. كما يشكل الاتصال العنصر المشترك في العمليات الإدارية جميعها، فالاتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، ويعد من أهم المهارات التي يجب على المدير امتلاكها، فنظام فعال للاتصال يحدث فاعلية في العمل الإداري من حيث التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والضبط والتقويم.

وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز لتحقيق نجاح المدرسة للوصول إلى أهدافها بأعلى مستويات جودة المنتج وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع، لذلك يتوجب على مدير المدرسة إتقان الاتصال الفعال. فالاتصال يعد جزءاً من العمل اليومي لمدير المدرسة، ووظيفة أساسية في العملية الإدارية، وتقع على عاتقه قيادة المدرسة، ويؤدي دوراً مهماً في عملية تسهيل الاتصال في المدرسة سواء مع الطلبة والمعلمين من جهة، أو مع المجتمع المحلي ومديرية التربية من جهة أخرى. كما يشكل الاتصال الفعال الأساس لتحقيق جودة المخرجات التعليمية في المدرسة، فالنجاح في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة كالموظفين أو الأطراف المستفيدون من الخدمات التعليمية والتربوية للمؤسسة المدرسية وكذلك التعامل مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة، التي تؤثر في نجاح وصول المدرسة لتحقيق أهدافها، لذلك كان لزاماً على إدارة المدرسة أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة المدرسية. كما أن "تحسين الاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها، كي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه، ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة، لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف إلى أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل" (أبو أصبع، 2009، 67). انطلاقاً مما سبق ترى الباحثة أهمية الكشف عن مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة اللاذقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس.

## مشكلة البحث:

يعد مدير المدرسة الحلقة التي تصل بين المدرسة ومديرية التربية، وبين المعلمين والمشرفين التربويين، وكذلك مركز اتصال بين المجتمع المحلي وأولياء الأمور، فهو محور الاتصالات الإدارية في المدرسة، إذ يستطيع التأثير على

الأطراف كافة التي يتعامل معها لحقيق أهداف المدرسة والسياسة التربوية والتعليمية. وقد ازدادت الحاجة إلى مديرين يمتلكون المهارة في عمليات الاتصال، من أجل حل المشكلات التي تعترض عملهم في المدرسة. فنظام الاتصال الفعال يقف أمام التحديات والمشكلات التي تواجه المديرين في عملهم. وقد أكدت دراسة جامعة هارفارد في الولايات المتحدة بعنوان (الدراسة القومية للإدارة) قيمة المهارات الجيدة في الاتصال الشخصي عند المديرين على ضرورة منح المدير عمله الجهد، والوقت الكافي، وأن يكون لديه قدرة على تقدير وتصور حاجات مدرسته، ومشكلاتها (شهاب، 1989، 2). فتحقيق الاتصال الفعال في المؤسسة التربوية؛ ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفردي للعاملين فيها، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية بمختلف عناصرها وفعاليتها (عليمات، 2007، 154).

إن فعالية أي نظام تربوي تتوقف على مدى توافر شبكة اتصال فعالة وناجحة فيه، لذلك يتم الربط بين الكفاءة الإدارية والمقدرة على الاتصال الفعال. وبقدر ما تكون المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة، بقدر ما تكون قدرات المدير فاعلة، نظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المتعددة لما فيه خير للمؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية. وعلى الرغم من دور الاتصالات في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات التربوية، إلا أنه يوجد ضعف في واقع الاتصال الإداري وفاعليته، وهذا ما أكدته دراسة (أبو سمرة وعلاونة، 2007) التي أظهرت أن واقع الاتصال الإداري في جامعتي القدس وبيت لحم كان متوسطاً. وكذلك وجود ضعف لدى مدير المدرسة في مهارات استخدام مهارات الاتصال الإداري كدراسة (العريني، 2004) التي بينت قصور مديري المدراس في تعميق العلاقات والاتصالات مع المجتمع. ودراسة (لايخ، 2012)، التي بينت قلة توافر الأساليب والتقنيات الحديثة للاتصال مما يؤدي إلى ضعف وبطئ في عملية الاتصال بكلية التربية، ودراسة (نصر الله، 2014) التي بينت وجود ضعف في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري.

وانطلاقاً من النتائج التي تم توصلت إليها الدراسات السابقة حول أهمية الاتصال في مواجهة المشكلات الإدارية لدى مدارس التعليم الأساسي للوصول إلى حلول مناسبة بناء على أسس علمية دون إحداث مشاكل في العمل الإداري، وبشكل يخدم المدرسة، وعملية التعليم والتعلّم. وكذلك النقص الواضح في الدراسات التي تهتم بمجال الاتصال الإداري في مدارس التعليم الأساسي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

بناء على ما سبق فقد جاء البحث الحالي ليستقصي آراء مديري ومعلمي هذه المدارس حول واقع الاتصال الإداري في مدارسهم. وقد حددت مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية؟.**

**أسلة البحث:**

1 – ما مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية؟

2 – ما أساليب تطوير الاتصال الإداري في مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

**فرضيات البحث:**

يجيب البحث عن الفرضية الرئيسة الآتية: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لمهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي والتربوي).

## أهمية البحث وأهدافه:

– **أهمية البحث النظرية:** تنبثق أهمية هذه الدراسة من حداثة موضوع الاتصال الإداري، وأهميته، إذ يشكل عصب العملية الإدارية، حيث يتم من خلاله نقل الأفكار والمعلومات من شخص إلى آخر، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

– **أهمية البحث التطبيقية:**

1 – أهمية دراسة مهارات الاتصال الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، إذ يعد من الموضوعات التي لم تتم دراستها وتناولها في مرحلة التعليم الأساسي.

2 – يمكن أن تفيد نتائج هذا البحث القائمين على العملية التربوية في تحسين مهارات الاتصال الإداري في مدارس التعليم الأساسي، وتعزيز الجوانب الإيجابية، ومحاولة الحد من الجوانب السلبية بخصوص الاتصال الإداري.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1 – الكشف عن مهارات الاتصال الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين فيها.

2 – تقديم مقترحات في ضوء نتائج البحث، يمكن أن تسهم في الاتصال الإداري في مدارس التعليم الأساسي.

**مصطلحات البحث:**

- **الاتصال:** تبادل الأفكار والمعلومات وتدفق التوجيهات والأوامر والقرارات بين المرؤوسين والعاملين بغرض توحيد أفكارهم ومفاهيمهم من أجل تحقيق اهداف العمل الاداري (الربيعي، 2012، 113).
- **الاتصال الإداري:** عملية نقل وتبادل الآراء والخبرات والتوجيهات الادارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية (الزغبي، 2002، 66). **ويعرف إجرائياً** بأنه الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على استبانة الاتصال الإداري.
- **مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى):** تعرف بأنها مدارس رسمية حكومية أُسست من قبل وزارة التربية، تُطبِّق نظام التعليم الأساسي حسب مصطلح وزارة التربية، ويشرف على مسار العملية التربوية والتعليمية فيها المديرون والمعلمون.
- **مدير المدرسة: يعرف** بأنه: المسؤول المباشر في المدرسة، فهو المشرف على جميع ال شؤون التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وعلى إدارة جميع العاملين فيها، وحل المشكلات الموجودة في المدرسة.
- **المعلمون:** هم المعلمون المسؤولون عن العملية التعليمية من خلال تعليم صفوف الحلقة الأولى في مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.

## منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر التربوية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر"، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقيم وتفسر (دويدار، 2006، 76). وقد اعتمد على هذا المنهج من خلال جمع البيانات الإحصائية من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، التي تخص موضوع

الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات التي جمعت بالأساليب الإحصائية المناسبة، واستخلاص النتائج التي تبيّن مهارات الاتصال الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية، وتقديم المقترحات لتطويرها.

**إعداد أداة البحث والخصائص السيكومترية:**

أ – **إعداد الإستبانة:** أعدت استبانة البحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث والمجلات العلمية في مجال الاتصال الإداري، وشملت الاستبانة على مقدمة تعرف المستجيب بمفهوم الاتصال الإداري، وكذلك بيانات أساسية (اسم المدرسة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والتربوي، والخبرة الوظيفية)، ثم وضعت عبارات الاستبانة، احتوت (64) عبارة مقسمة إلى خمسة مجالات تتدرج ضمن كل مجال عدد من العبارات، يتم الإجابة عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، بحيث يضع إجابة واحدة أمام كل عبارة. ثم وضعت الباحثة في نهاية الاستبانة سؤالاً مفتوحاً كمقترح لتطوير آلية الاتصال الإداري من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

**ب – الخصائص السيكومترية:**

– **الصدق الظاهري للاستبانة:** استخدمت الباحثة بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة عرضت على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة تشرين بلغ عددهم ( 7) محكمين، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملاءمته للمجال الذي تنتمي إليه، إضافة إلى ذكر إضافات أو تعديلات، وبناءً على الملاحظات وتم تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة، إلى أن أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي. وقد تم إضافة العبارات الآتية (تمتاز الرسائل الإدارية في المدرسة بالانسيابية وسهولة الفهم، تتم ممارسة عملية الاتصال وسط ظروف مادية (بيئية) ملائمة، تدعو إدارة المدرسة العاملين في المدرسة لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي، يراعى في إعداد الرسائل الإدارية المستوى العلمي للجمهور المستهدف)، وتعديل العبارتين (توفير الإمكانيات اللازمة لتيسير عملية الاتصال، وتتابع إدارة المدرسة احتياجات العاملين في المدرسة من قبل الإدارة العليا) لتصبحا (تسعى إدارة المدرسة لتوفير الإمكانيات اللازمة لتيسير عملية الاتصال وإسراعها، وتتابع إدارة المدرسة احتياجات العاملين في المدرسة من مديرية التربية).

– **ثبات الإستبانة:** قامت الباحثة باستخراج قيم الثبات على العينة الاستطلاعية البالغة ( 48) معلماً ومديراً، على النحو الوارد في الجدول (2)، وفق الطريقتين:

أ– **طريقة معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach Alpha):** حسب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وقد بلغ (0.707) للإستبانة ككل ، عند مستوى دلالة ( 0.05)، وهذا يشير إلى أنَّ الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وهي قابلة للتطبيق النهائي.

**ب– طريقة التجزئة النصفية:** لحساب ثبات الاستبانة، قُسِّمت إلى جزئين متعادلين، يضم الأول البنود الفردية، والثاني يضم البنود الزوجية، وتم حساب مجموع درجات النصف الأول، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني من الدرجات، ثم تم حساب معامل الارتباط لبيرسون (Person) بين الجزأين، فتبيّن أنّه يُساوي ( 0.743) للإستبانة ككل، عند مستوى دلالة ( 0.05)، وهو يُمثّل ثبات نصف المقياس، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman–Brown)، فتبيّن أنّ قيمته بلغت ( 0.853)، كما حسب معامل الارتباط غوتمان، وجاءت قيمته (0.853)، وهي قيم مقبولة وتؤكد ثبات المقياس، والحد المقبول يجب أن يتجاور (0.6).

**الجدول (2) يوضح معامل ثبات مجالات أداة الدراسة بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ**

| الأبعاد | عدد العبارات | التجزئة النصفية | | | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | معامل سبيرمان براون | | معامل غوتمان | |
| | | الارتباط قبل التعديل | الارتباط بعد التعديل | | |
| سلوكيات الاتصال الإداري في المدرسة | 20 | 0.641 | 0.781 | 0.781 | 0.771 |
| وسائل الاتصال الإداري في المدرسة | 14 | 0.702 | 0.825 | 0.823 | 0.696 |
| الوضوح في عملية الاتصال الإداري في المدرسة | 12 | 0.903 | 0.949 | 0.945 | 0.771 |
| الاتصال الإداري مع مديرية التربية | 10 | 0.0.6 | 0.733 | 0.73 | 0.684 |
| الاتصال الإداري مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور | 8 | 0.5 | 0.65 | 0.69 | 0.704 |
| الدرجة الكلية | 64 | 0.743 | 0.853 | 0.853 | 0.707 |

**ج – تطبيق الإستبانة وحساب النتائج:** طبقت الاستبانة على أفراد عينة البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2016/2015، واستخدم برنامج الحزمة الإحصائية ( SPSS)، كما استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، وفي ضوء ذلك تمَّ حساب الوزن النسبي لكل عبارة من خلال قيمة المتوسط الحسابي، وقد اعتمد على المعيار الآتي: من (1 – 1.67) منخفضة، من (1.68– 2.34) متوسطة، من (2.35 – 3) مرتفعة. واختبار (t)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، وبذلك تم تحليل نتائج الأداة وتفسيرها.

**مجتمع البحث وعينته:**

قسم مجتمع البحث من مجتمعين:

- المجتمع الأول: مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.
- المجتمع الثاني: معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.

اتبعت الباحثة في سحبها لعينة البحث الطريقة العشوائية الطبقية، إذ قسم مجتمع الدراسة إلى خمس طبقات هي (مركز المدينة، جبلة، الحفة، القرداحة، منطقة اللاذقية)، وهو التقسيم المعتمد من قبل مديرية التربية، تم سحب عينة بمعدل (20%) من كل طبقة بالطريقة العشوائية البسيطة، فبلغ عدد المدارس ( 107) مدرسة. وعند العودة إلى دائرة التخطيط والإحصاء في مدينة اللاذقية، تبيّن أنّ عدد المديرين في المدارس المختارة وفق الطريقة العشوائية الطبقية، تضم (107) مديراً ومديرة، و( 4098) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2016/2015، وضمت عينة المديرين المجتمع كامله، أصبحت العينة (92) استبانة (مسترجعة، وصالحة للتحليل الإحصائي، ومن مجتمع المعلمين تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة ( 8%)، شملت عند التطبيق ( 328) معلماً ومعلمة، عادت منها ( 308) استبانة، وتم استبعاد (14) استبانة لوجد نقص في إجاباتها، فأصبحت العينة ( 294)، ويبين الجدول (1) توزع عينة البحث تبعاً للمتغيرات المدروسة.

**الجدول (1) يبين توزع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة**

| المتغيرات المدروسة | | المسمى الوظيفي | | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مديري الحلقة الأولى | | معلمي الحلقة الأولى | | | |
| المتغير | عوامل المتغير | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| المؤهل العلمي | معهد إعداد معلمين | 2 | %0.5 | 54 | %14 | 56 | %14.5 |
| | إجارة جامعية | 42 | %10.9 | 149 | %38.6 | 191 | %49.5 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | 30 | %7.8 | 77 | %19.9 | 107 | %27.7 |
| | (دبلوم دراسات عليا، ماجستير، دكتوراه) | 18 | %4.7 | 14 | %3.6 | 32 | %8.3 |
| المجموع | | 92 | %23.8 | 294 | %76.2 | 386 | %100 |
| عدد سنوات الخبرة | من 1 – 5 سنوات | 22 | %5.7 | 51 | %13.2 | 73 | %18.9 |
| | من 5 – 10 سنوات | 44 | %11.4 | 147 | %38.1 | 191 | %49.5 |
| | 10سنوات فما فوق | 26 | %6.7 | 96 | %24.9 | 122 | %31.6 |
| المجموع | | 92 | %23.8 | 294 | %76.2 | 386 | %100 |

**حدود البحث:**

- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية، التي يتواجد فيها المديرون والمعلمون.
- **الحدود الزمنية:** اقتصر البحث على الفصل الدراسي الأول للعام 2015 – 2016.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على مديري ومعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.
- **الحدود العلمية:** تمثلت في مهارات الاتصال الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس.

**الإطار النظري والدراسات السابقة للبحث:**

**1- الإطار النظري:**

- **مفهوم الاتصال الإداري:** تعددت وجهات نظر المعرفين لمفهوم الاتصال الإداري، ولكن جلهم أجمعو على أنها حالة من الربط والتشبيك بين أفراد التنظيم، تجعل منهم يتقاسمون المعارف والخبرات والمعلومات بينهم ويتناقلون الأفكار ووجهات النظر التنظيمية التي من شأنها التأثير على اتجاهاتهم تجاه الأشياء. فالاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطار جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي يتم الوصول إلي أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة (الحسنات، 2013، 36).

وقد أشار (عياصرة والفاضل، 2006، 24) إلى أن الاتصال "عملية نقل فكرة معينة، أو معنى محدد في ذهن فرد إلى ذهن فرد آخر أو أفراد آخرين، وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد بصورة متبادلة من الجانبين". **فالاتصال الإداري:** هو "عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة" (حريم، 2009، 271).

– **أهمية الاتصال الإداري:** تعد عملية الاتصال الإداري مهمة لتناول المشكلات التي تنشأ عن العملية التعليمية، كما أنها تساعد على اتخاذ القرار السليم، ويساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف. كما أن نجاح الإدارة يتوقف على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين، وعلى مقدرة الأشخاص الآخرين على تفهم المدير، إذ يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل (عزب، 2008، 205).

ويرى (حسان والعجمي، 2007، 275) أهمية الاتصال في الادارة المدرسية تبرز في مختلف مجالات النشاط الإداري المتعلق بها مثل (تحديد أهداف المدرسة: تتطلب اتصالات متنوعة من شرائح مختلفة من أفراد المجتمع؛ اختيار مدخلات العملية التعليمية: تتطلب مهارات خاصة من قبل مديري المدارس للاتصال بالجهات المختصة للتمكن من اختيار مدخلات ذات كفاءة عالية؛ القيام بالمهام والوظائف الإدارية والفنية: إن وظائف الإدارة تتطلب مهارات اتصال عالية من قبل مديري المدارس؛ مخرجات العملية التعليمية وقياس كفاءتها: تحتاج إلى فهم مجموعة من المعايير الخاصة بالتفوق الطلابي والمستوى الأدائي للمعلمين والعاملين في المدارس على اختلاف تخصصاتهم، ومستوى تحصيل الطلبة، وإعلام المسؤولين كل حسب تخصصه بالمشكلات والمعوقات التي ظهرت خلال العملية التربوية).

– **معوقات الاتصال الإداري:** أشار (الدعيس، 2009، 59) إلى وجود معوقات لاستخدام الاتصال الإداري في المدرسة تتمثل في (صعوبات التكيف مع الاتجاهات الجديدة التي تتطلبها الإدارة، المعوقات السيكولوجية وتشمل الفروق الفردية بين الناس ومستوى الذكاء والاستعدادات الإدراكية والعقلية والخبرة الثقافية العامة، وصعوبات تتعلق بصوغ الرموز والكلمات والعبارات التي قد تعني مدلولات متباينة عند الآخرين، تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل وبعد المسافة الجغرافية، والتقييم السلبي المسبق لمصدر الرسالة، والحالات الانفعالية كالقلق، الخوف، وعدم الامان من المستقبل.

– **وظائف الاتصال الإداري:** من أبرز الوظائف الإدارية للاتصال هي: (**توفير مدخلات بشرية ومادية:** مطلوبة ومناسبة والعمل على تطويرها مع المحافظة على تواصل فعال مع المجتمع، و **وظائف تعليمية ومعرفية:** متمثلة في تحقيق وظائف المؤسسة التعليمية من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع، **وظيفة عاطفية:** يستطيع المنتسبون من خلال عملية الاتصال التعبير للإدارة عن احتياجاتهم وقناعاتهم ولبعضهم البعض، ويستطيع الأفراد عن طريقها مقارنة الاتجاهات وتفهم الغموض بشأن مهامهم وواجباتهم (العرفي، 2002، 142). **تعرف مشكلات المنظمة:** إذ يساعد الاتصال الجيد في تعريف الأفراد بالمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجه التنظيم، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها (Ogili, 2005, 2). **ووظيفة المساعدة في اتخاذ القرارات:** إذ أن الاتصال يساعد على توفير المعلومات ونقل البيانات لتحديد الخيارات المتاحة وتقويمها، ومن ثم الوصول إلى قرارات رشيدة وعقلانية، **ووظيفة رقابية:** إذ أن الإدارة تسيطر على نشاطات أفرادها من خلال استخدام قنوات الاتصال الرسمية وتعد هذه القنوات وسيلة تنظيمية رئيسة للرقابة داخل المنظمة. ووظيفة تنموية إذ إن الاتصال أحد موارد التنمية، وهو أداة تنمية الانسان وتطوير معارفه وخبراته وتجاربه، وظيفة إحداث نتيجة أو ردة فعل: إن سبب الاتصال هو إحداث ردة فعل لدى المنتسبين يتمثل بسلوك مرغوب يحقق مصلحة التنظيم وفائدته (الخرابشة، 2001، 25).

– **أهداف الاتصال الإداري:** إن أهمية الاتصال تكمن في الربط بين الأفراد الذين يكونون التنظيم الإداري داخل المؤسسة التربوية، إذ بدونه يصعب فهم الغرض المشترك وينتفي تنسيق الجهود. فعملية الاتصال ضرورية لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة. فهو (وسيلة نقل

المعلومات والبيانات والإحصاءات، ووسيلة هادفة للتفاعل بين العاملين، ووسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه العاملين، وكذلك لحث العاملين للقيام بالأعمال المنوطة بهم (المومني، 2008، 237). والاتصال مهم لعملية صنع القرار الرشيد مهم لتناول المشاكل التي تنشأ في المنظمة (اشتيوي، 2013، 229). وقد أشار (طبش، 2008، 20) إلى بعض الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من الاتصال الإداري منها (تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من المعلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه، وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة، مساعدة الإدارة على القيام بأعمالهم الرئيسة في رسم سياسات المنظمة وخططها واتخاذ قراراتها، وتمكين متخذي القرارات بالمنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين، وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائهم ووجهات نظرهم إلى القادة، وتوفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية)، وكذلك (تسهيل عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، ويساعد على الترفيه والحفظ على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين) (عياصرة ومحمد، 2007، 167).

– **وسائل الاتصال الإداري:** يعد الاتصال وسيلة التفاعل في المدرسة لتحقيق أهدافها؛ وهناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال. ويرى البعض أن الاتصال ليس عملية إرسال واستقبال رسائل، بل هو محاولة للتأثير والإقناع، ولا قيمة له دون إحداث التأثير (البكري، 2002، 15). وبمقدار تمكن المدير من مهارات الاتصال، تنعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة، وتتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي (عيسى، 2006، 62). بشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة الآتية (**الوسائل المكتوبة:** تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تحتاج وقتاً طويلاً، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنت، ولتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة. **والوسائل الشفهية:** تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجهاً لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. **والوسائل غير اللفظية:** تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة، وكثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده) (الشيخ سالم وآخرون، 1998، 238).

**2– الدراسات السابقة:**

– **دراسة (نصر الله، 2014) بعنوان: درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.** هدفت الدراسة إلى

تعرف درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (540) معلماً ومعلمة. طور الباحث استبانتين هما (مهارات الاتصال الإداري، فاعلية الاجتماعات المدرسية). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري، وبين فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، وأوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم عقد دورات تدريبية لتعزيز مقدرة مديري المدارس على إدارة الاجتماعات المدرسية بفاعلية.

- **دراسة (الشريفي والناظر، 2013) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، وتم بناء استبانة لمهارات الاتصال مكونة من خمس مهارات، ومقياس للثقة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال كانت مرتفعة، لكل مهارة من مهارات الاتصال الخمسة، وجاءت مرتبة كالآتي (مهارة القراءة، التحدث، الكتابة، لغة الجسم، الاستماع).

- **دراسة أوسوالت (Oswalt, 2011) بعنوان: العلاقة بين فاعلية الاتصالات الإدارية والمناخ التنظيمي. (A Mixed Methods Exploration of Principal Communication and School Climate University of Nevada) في أمريكا.** هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين فاعلية الاتصالات الإدارية لدى مدير المدرسة والمناخ التنظيمي المدرسي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدمت دراسة الحالة لجمع البيانات النوعية من خلال إجراء مقابلة مع المعلمين ومديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من (90) معلماً، و(3) مديرين من ثلاث مدارس ابتدائية، ووزعت الاستبانة على كامل أفراد العينة، بينما اقتصرت المقابلة على مديري المدارس الثلاثة، وخمس معلمين لكل مدرسة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ التنظيمي المدرسي ككل، ووجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام مدير المدرسة الاتصال وبين تعزيز المناخ التنظيمي المدرسي.

- **دراسة (منصور، 2011) بعنوان: درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية.** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (465) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري عالية، والمقدرة على حل المشكلات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري عالية، والمقدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المديرية.

- **دراسة ناكبوديا (Nakpodia, 2010) بعنوان: أثر الاتصال على إدارة المدرسة الثانوية في ولاية دلتا ينجيريا.** ( The Influence of Communication on Administration of Secondary Schools in Delta State,). هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الاتصال على إدارة المدرسة الثانوية في ولاية دلتا، ودراسة الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً لمغيرات الجنس والخبرة ومكان الدراسة. اتبع الباحث منهج المقابلة، والمنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (30) مديراً و(650) معلماً. أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً لأثر الاتصال على إدارة المدرسة الثانوية وفق متغيرات الجنس والخبرة ومكان الدراسة، واتفقت عينتي المديرين والمعلمين على ذلك.

- **دراسة (حراحشة، 2009) بعنوان: درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة أربد.** هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (534) معلماً ومعلمة، وطور الباحث استبانة تكونت من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة الاتصال الإداري. توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا، وهنالك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس، لصالح الذكور، فيما لم يكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى تتناول الاتصال الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين والمدراء أنفسهم وعلى مجتمعات أخرى، وتوفير جو ومناخ ملائم للمدراء يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري.

- **دراسة ارستنق ( Arlesting, 2008) بعنوان: العلاقة بين فاعلية الاتصالات الإدارية والمناخ التنظيمي. (Communication between Principals and Teachers in Successful Schools).** أجريت في السويد. وهدفت الدراسة إلى تعرف التفاعل بين البنية التنظيمية للمدارس والاتصال الإداري لمديري المدارس السويدية. استخدم المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، والتي تكونت من ( 150) معلماً، و( 24) مديراً من العاملين في ( 24) مدرسة. أظهرت النتائج أن عملية الاتصال بين المعلمين ومديرتهم تتم بطريقة سهلة. وأن الفروق في فاعلية الاتصال بين المدارس تعزى للعوامل الثقافية والهيكلية للمدرسة أكثر من عزوها للمقدرات الشخصية لمدير المدرسة على التواصل، وأن عملية التواصل في المدراس الأكثر نجاحاً تكون بفاعلية أعلى بسبب اهتمام مديري المدارس والمعلمين بقضايا التعليم والتعلّم، وتكثيف مدير المدرسة الزيارات الصفية والتوجيه أكثر من المدارس الأقل نجاحاً.

- **دراسة جينتلوشي ( Gentilucci, 2007) بعنوان: إدارة الاتصال خلال الأزمة: دراسة حالة. (Managing Communication during A School Crisis: A Case Study.)، أجريت في بلجيكا.** هدفت الدراسة إلى تعرف إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية، استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة. إذ تم التطرق إلى دراسة (25) حالة لواقع مدارس التعليم الابتدائي. وقد أوضحت أن الاتصال يجب أن يكون له الأولوية الأولى للمدير في المدرسة أثناء الأزمة. ولقد زود تحليل الحالة مديري المدارس الذين يواجهون أزمات مماثلة بدروس منها: مبادرة مدير المدرسة في الاتصال بالأطراف ذات العلاقة بالأزمة، سواء على الصعيد العام أو على الصعيد الشخصي، ومنها طلب المساعدة من خبراء وضرورة التعلم من الأخطاء.

- **دراسة إلهان ( Ilhan, 2007) بعنوان: فاعلية الاتصال التنظيمي في المدارس ( The Organizational Communication Process in Schools)، أجريت في تركيا.** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى وجهات نظر معلمي المدارس حول فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم. وهل تختلف وجهات نظرهم باختلاف الجنس أو العمر، أو الأقدمية، أو الدرجة الوظيفية، أو باختلاف المدرسة كمدرسة متوسطة أو أساسية. تكونت عينة الدراسة من (334) معلماً من (63) مدرسة أساسية ومتوسطة في منطقتي أفيون وأوساك في تركيا. وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من ( 180) معلماً في المدارس الأساسية، و( 154) معلماً في المدارس المتوسطة. استخدمت الدراسة الاستبانة. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات وجهات نظر المعلمين حول فاعلية الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس أو الأقدمية، ونوع المدرسة، في حين وجدت فروق دالة تعزى لمتغير العمر والدرجة الوظيفية.

-**دراسة ستين (Stein, 2000): بعنوان: أهمية مهارات الاتصال: تصورات المدراء والموظفون، والمهنيون ( The importance of communication skills: perceptions of IS professionals, IS managers, and users)**. أجريت في أستراليا. وهدفت الدراسة إلى تعرف الاتصال بين الموظفين وعملية البناء الهيكلي للعاملين في المؤسسة، وقد شملت العينة ( 23) مؤسسة صحية، وزعت استبانة لتعرف مدى إدراك الموظفين لتواجد الاحساس بروح الجماعة في مؤسسات الصحة في شمال غرب المحيط الهادي، كذلك مدى تأثير ذلك على فاعليتهم، ومدى نجاح بعض أدوات الاتصال في إعلاء روح الجماعة. أشارت النتائج إلى أنواع مختلفة من العلاقات بين نظام الاتصال والجماعة لدى ثلاثة مستويات داخل المؤسسة ومحيطها، وهي: مستوى الاقسام، والمستوى الاقليمي، والمستوى التنظيمي. أظهرت النتائج أن لبعض أدوات الاتصال دور في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة.

-**دراسة (زيدان، 1998) بعنوان: أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس، وطولكرم، وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة.** هدفت الدراسة تعرف أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية، وتكونت عينة الراسة من (27) مديراً ومديرة، ومن (242) طالباً وطالبة. وتم استخدام مقياس العلاقة الفعالة ما بين مدير المدرسة وطلابها. توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط ايجابي بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وأكدت الدراسة على ضرورة تصميم وتطوير برامج تدريبية لمدراء المدارس الثانوية لمعرفة سبل للاتصال الإداري بطلبتهم وضرورة قيام الجهات المعنية بتأهيل المديرين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتركيز على مفهوم الاتصال وإعطائه ما يستحقه من اهتمام.

**التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أن هذه الدراسة تناولت استخدام الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس، واتفقت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة ارستنق (Arlesting, 2008)، وناكبوديا ( Nakpodia, 2010)، وأوسوالت ( Oswalt, 2011)، بينما تنوعت بعض الدراسات في تناولها معلمي المدارس من جهة كدراسة إلهان ( Ilhan, 2007)، و(حراحشة، 2009)، و(منصور، 2011)، و(نصر الله، 2014)، والبعض الآخر تناول المديرين من جهة أخرى كدراسة جينتلوشي ( Gentilucci, 2007)، كما اتفقت مع أغلب الدراسات السابقة في منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي، بينما اتبعت بعض الدراسات منهج دراسة الحالة كدراسة جينتلوشي (Gentilucci, 2007) وأوسوالت (Oswalt, 2011). كما يلاحظ ان أغلب الدراسات ارتبطت بمتغيرات أخرى، بينما تفرد البحث الحالي بدراسة مهارات الاتصال الإداري في مدارس الحلقة

الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدينة اللاذقية. وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي بناء أدواته.

## النتائج والمناقشة:

**السؤال الرئيس: ما مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدينة اللاذقية؟**

**جدول (3): إجابات أفراد عينة البحث حول مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | البعد الأول: سلوكيات الاتصال الإداري في المدرسة | 3.43 | 1.4 | %68.64 | متوسطة |
| .2 | البعد الثاني: وسائل الاتصال الإداري في المدرسة | 3.33 | 1.4 | %66.61 | متوسطة |
| .3 | البعد الثالث: الوضوح في عملية الاتصال الإداري في المدرسة | 3.6 | 1.4 | %71.93 | متوسطة |
| .4 | البعد الرابع: الاتصال الإداري مع مديرية التربية | 3.52 | 1.4 | %70.38 | متوسطة |
| .5 | البعد الخامس: الاتصال الإداري مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور | 3.24 | 1.3 | %64.78 | متوسطة |
| | المتوسط الحسابي والوزن النسبي للأبعاد ككل | 3.42 | 1.3 | %68.47 | متوسطة |

من خلال قراءة الجدول (3) يتبين أن المتوسط الحسابي على استبانة مهارات الاتصال الإداري بلغ ( 3.42)، وأهمية نسبية بلغت ( 67.47%)، ويقع ضمن الدرجة المتوسطة، وتراوحت درجة العبارات بين المتوسطة والمرتفعة. تؤكد هذه النتيجة ضرورة امتلاك مهارات الاتصال الإداري، فهي مهمة للعمل الإداري في المدرسة، فمن غير الممكن أن تؤدى الأعمال في المدرسة مالم تكن مهارات الاتصال فعالة فيها، وذلك بسبب كثافة المعلومات، ودخول التقنيات الحديثة التي فرضت عليهم الاهتمام بمهارات الاتصال وبكيفية تطبيقها.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها اتفقت مع دراسة (أفشاري ( Afshari, 2008) التي أظهرت أن أكثر من نصف مديري المدارس يستخدمون الحاسوب لأداء المهام الإدارية بشكل قليل. واختلفت مع دراسة (حراحشة، 2009) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية، ودراسة (منصور، 2011) التي أظهرت أن مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري عالية، وأيضاً دراسة (نصر الله، 2014) التي أظهرت أن درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري كانت مرتفعة.

♦ **البعد الأول: سلوكيات الاتصال الإداري في المدرسة:**

**جدول (4): إجابات أفراد عينة البحث حول سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تمتاز الرسائل الإدارية في المدرسة بالانسيابية وسهولة الفهم. | 3.59 | 1.30 | %71.8 | متوسطة |
| .2 | يراعى في إعداد الرسائل الإدارية المستوى العلمي للجمهور المستهدف. | 2.11 | 1.28 | %42.2 | منخفضة |
| .3 | تدرب إدارة المدرسة جميع العاملين على كيفية إعداد الرسائل والتقارير. | 3.49 | 1.21 | %69.8 | متوسطة |
| .4 | تعرض المراسلات الإدارية على مدير المدرسة قبل اتخاذ أي إجراء فيها. | 3.11 | 1.27 | %62.2 | متوسطة |
| .5 | تسير العملية الاتصالية في المدرسة بوجود المدير أو بغيابه. | 4.02 | 1.45 | %80.4 | مرتفعة |
| .6 | تستخدم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. | 3.56 | 1.40 | %71.2 | متوسطة |
| .7 | تحرص إدارة المدرسة على إيصال القرارات والتعليمات للمعنيين بها في الوقت المناسب. | 3.52 | 1.30 | %70.4 | متوسطة |
| .8 | تركز إدارة المدرسة على ضرورة إتباع التسلسل الإداري في سير عملية الاتصال الإداري بين مكوناتها. | 3.94 | 1.43 | %78.8 | مرتفعة |
| .9 | يمتلك العاملون جميعهم في المدرسة مهارات التحدث والكتابة. | 3.12 | 1.23 | %62.4 | متوسطة |
| .10 | تعتمد إدارة المدرسة الدقة في وصف الواقع عند إعداد التقارير والمذكرات. | 3.03 | 1.58 | %60.6 | متوسطة |
| .11 | تسود روح الفريق الواحد بين العاملين في المدرسة والإدارة. | 3.66 | 1.48 | %73.2 | متوسطة |
| .12 | تسهم الاتصالات المباشرة بين جميع العاملين بالإدارة في تسهيل تدفق المعلومات. | 3.4 | 1.56 | %68 | متوسطة |
| .13 | يؤدي العاملون في المدرسة أدوارهم التنظيمية في المستويات الإدارية الدنيا بناء على تعليمات رسمية. | 3.37 | 1.42 | %67.4 | متوسطة |
| .14 | تعد إدارة المدرسة عملية الاتصال حلقة وصل بين جميع العاملين بها في مختلف المستويات الإدارية. | 3.37 | 1.61 | %67.4 | متوسطة |
| .15 | تحدد إدارة المدرسة الاختصاصات والمهام لجميع العاملين لديها. | 3.54 | 1.56 | %70.8 | متوسطة |
| .16 | يرى العاملون في المدرسة أن نجاح الإدارة في أداء مهامها مرتبط بكفاءة عملية الاتصال. | 3.41 | 1.66 | %68.2 | متوسطة |
| .17 | تبحث إدارة المدرسة من حين لآخر عن آليات جديدة للاتصال الإداري الفعال. | 3.66 | 1.60 | %73.2 | متوسطة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| .18 | تؤخذ اقتراحات العاملين في المدرسة بعين الاعتبار من قبل مدير المدرسة. | 3.29 | 1.42 | %65.8 | متوسطة |
| .19 | يستطيع العاملون في المدرسة الاتصال مع مدير المدرسة دون إذن مسبق. | 3.83 | 1.52 | %76.6 | مرتفعة |
| .20 | عملية الاتصال بين مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة انسيابية وسريعة. | 3.62 | 1.48 | %72.4 | متوسطة |

من خلال قراءة الجدول (4) يتبين وجود ثلاث عبارات حصلت على الدرجة المرتفعة هي ذات الأرقام (10، 13، 24)، في حين حصلت عبارة (يراعى في إعداد الرسائل الإدارية المستوى العلمي للجمهور المستهدف) على الدرجة المنخفضة، وجاءت بقية عبارات هذه البعد ضمن الدرجة المتوسطة.

- **البعد الثاني: وسائل الاتصال الإداري في المدرسة:**

**جدول (5): إجابات أفراد عينة البحث حول وسائل الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| .21 | توظف إدارة المدرسة شبكة الاتصالات المتوفرة لخدمة أهداف المدرسة. | 3.91 | 1.46 | 78.2 | مرتفعة |
| .22 | تستخدم إدارة المدرسة جهاز الحاسوب في الاتصالات الإدارية. | 3.55 | 1.55 | %71 | متوسطة |
| .23 | تستخدم إدارة المدرسة جهاز التلكس في الاتصالات الإدارية. | 2.61 | 1.52 | 52.2% | متوسطة |
| .24 | تستخدم إدارة المدرسة الانترنت في الاتصالات الإدارية. | 3.61 | 1.48 | %72.2 | متوسطة |
| .25 | تستخدم إدارة المدرسة نظام البريد الالكتروني (EMIL) في الاتصالات الإدارية. | 3.55 | 1.55 | %71 | متوسطة |
| .26 | تستخدم إدارة المدرسة وسيلة محددة في إيصال المراسلات إلى هدفها دون تأخير. | 3.52 | 1.53 | %70.4 | متوسطة |
| .27 | تخصص إدارة المدرسة جزءاً كبيراً من المخصصات المالية في توفير وسائل اتصال حديثة. | 2.35 | 1.54 | %47 | متوسطة |
| .28 | تسعى إدارة المدرسة لتوفير الإمكانيات اللازمة لتيسير عملية الاتصال وإسراعها. | 3.99 | 1.31 | %79.8 | مرتفعة |
| .29 | تعتمد إدارة المدرسة على المخاطبات الرسمية كالرسائل والمذكرات والتقارير. | 2.78 | 1.52 | %55.6 | متوسطة |
| .30 | يتلقى العاملون في المدرسة الأوامر والتعليمات شفوياً. | 3.26 | 1.23 | %65.2 | متوسطة |
| .31 | يتم دعوة العاملين في المدرسة لحضور الندوات وورش العمل التي تنظمها الإدارة والجهات الأخرى. | 3.59 | 1.58 | %71.8 | متوسطة |
| .32 | تتبع إدارة المدرسة خطوات محددة لنقل وصياغة المعلومات. | 2.47 | 1.55 | %49.4 | متوسطة |
| .33 | تهتم إدارة المدرسة بتطوير آليات الاتصال بين مكونات هيكلها التنظيمي. | 3.64 | 1.47 | %72.8 | متوسطة |
| .34 | يتم تدريب العاملين في المدرسة على الاتصال الإداري الفعال من حين لآخر. | 3.8 | 1.40 | %76 | مرتفعة |

من خلال قراءة الجدول ( 5) يتبين أن عبارات هذه المجال تراوحت بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وقد جازت العبارات ذات الأرقام ( 26، 33، 39) على الدرجة المرتفعة، وجاءت بقية عبارات هذه البعد ضمن الدرجة المتوسطة.

- **البعد الثالث: الوضوح في عملية الاتصال الإداري في المدرسة:**

**جدول (6): إجابات أفراد عينة البحث حول الوضوح في عملية الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| .35 | تتميز أشكال الاتصال الإداري المعمول بها في المدرسة بالوضوح. | 3.69 | 1.43 | %73.8 | مرتفعة |
| .36 | يمارس العاملون في المدرسة عملية الاتصال في الاتجاهات جميعها. | 3.45 | 1.37 | %69 | متوسطة |
| .37 | تمتاز المعلومات في إدارة المدرسة بالموضوعية والصدق. | 2.6 | 1.65 | %52 | متوسطة |
| .38 | يوجد تعاون وتنسيق متبادل بين إدارة المدرسة والعاملين فيها. | 3.59 | 1.30 | %71.8 | متوسطة |
| .39 | يمتلك العاملون جميعهم مهارات الاتصال في المدرسة. | 3.73 | 1.50 | %74.6 | مرتفعة |
| .40 | تحرص إدارة المدرسة على توفير مجموعة متكاملة من الوثائق والسجلات لكافة الاتصالات الإدارية. | 3.58 | 1.37 | %71.6 | متوسطة |
| .41 | تتم ممارسة عملية الاتصال وسط ظروف مادية (بيئية) ملائمة. | 3.73 | 1.48 | %74.6 | مرتفعة |
| .42 | تيسر العوامل البيئية المحيطة (الضوء – التهوية) عملية الاتصال. | 2.74 | 1.47 | %54.8 | متوسطة |
| .43 | يميز العاملون في المدرسة بين مفهوم عملية الاتصال والعلاقات العامة. | 3.71 | 1.50 | %74.2 | مرتفعة |
| .44 | تعتمد إدارة المدرسة على التخطيط العلمي المسبق للاتصال بين مكونات هيكلها التنظيمي. | 3.95 | 1.31 | %79 | مرتفعة |
| .45 | يتم ارسال الرسائل الإدارية في الأوقات التي تخلو من ضغط العمل لضمان اهتمام المستهدف بها. | 4.13 | 1.29 | %82.6 | مرتفعة |
| .46 | تخصص إدارة المدرسة ذوي المؤهلات العلمية من العاملين لديها للقيام بعملية الاتصال الإداري. | 4.26 | 1.24 | %85.2 | مرتفعة |

من خلال قراءة الجدول (6) يتبين أن عبارات هذه المجال تراوحت بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وقد جازت العبارات هي ذات الأرقام (40، 44، 48، 49، 50، 51) على الدرجة المرتفعة، وجاءت بقية العبارات ضمن الدرجة المتوسطة.

♦ **البعد الرابع: الاتصال الإداري مع مديرية التربية:**

**جدول (7): إجابات أفراد عينة البحث حول الاتصال الإداري مع مديرية التربية لدى مديري مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| .47 | تعمل إدارة المدرسة على دعم التواصل وتبادل الخبرات من خلال الاتصال مع العاملين في مديرية التربية | 3.85 | 1.54 | %77 | مرتفعة |
| .48 | يتم اطلاع العاملين في المدرسة على الكتب الرسمية الصادرة عن مديرية التربية. | 3.79 | 1.55 | %75.8 | مرتفعة |
| .49 | تستخدم إدارة المدرسة المرونة في تطبيقها القرارات والتعليمات الصادرة عن مديرية التربية. | 3.65 | 1.38 | %73 | متوسطة |
| .50 | تلتزم إدارة المدرسة بالكتب الصادرة عن مديرية التربية. | 3.59 | 1.52 | %71.8 | متوسطة |
| .51 | تطبق إدارة المدرسة مضامين الكتب الرسمية الصادرة عن مديرية التربية بحذافيرها | 2.4 | 1.42 | %48 | متوسطة |
| .52 | توصل إدارة المدرسة مقترحات العاملين في المدرسة إلى مديرية التربية. | 3.72 | 1.55 | %74.4 | مرتفعة |
| .53 | ترفع إدارة المدرسة تقارير شاملة إلى مديرية التربية. | 3.35 | 1.45 | %67 | متوسطة |
| .54 | تنوع إدارة المدرسة طرق اتصالها مع مديرية التربية. | 3.65 | 1.54 | %73 | متوسطة |
| .55 | تستخدم إدارة المدرسة التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع مديرية التربية. | 3.67 | 1.48 | %73.4 | متوسطة |
| .56 | تتابع إدارة المدرسة احتياجات العاملين في المدرسة من مديرية التربية. | 3.52 | 1.38 | %70.4 | متوسطة |

من خلال قراءة الجدول ( 7) يتبين أن عبارات هذه المجال تراوحت بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وقد جازت العبارات ذات الأرقام ( 52، 53، 57) على الدرجة المرتفعة، وجاءت بقية عبارات هذه البعد ضمن الدرجة المتوسطة.

♦ **البعد الخامس: الاتصال الإداري مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور:**

**جدول (8): إجابات أفراد عينة البحث حول الاتصال الإداري مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور لدى مديري مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| .57 | تتصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور بصورة دورية وبشكل مستمر. | 3.7 | 1.50 | 74% | مرتفعة |
| .58 | تستغل إدارة المدرسة المقابلة الشخصية مع أفراد المجتمع المحلي في تقوية العلاقات الإنسانية. | 2.18 | 1.33 | 43.6% | منخفضة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| .59 | تشرك إدارة المدرسة المجتمع المحلي بالنشاطات المدرسية. | 3.73 | 1.36 | 74.6% | مرتفعة |
| .60 | تتصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم. | 3.74 | 1.28 | 74.8% | مرتفعة |
| .61 | تتبع إدارة المدرسة سياسة الباب المفتوح مع أفراد المجتمع المحلي. | 3.2 | 1.39 | 64% | متوسطة |
| .62 | تحيل إدارة المدرسة بعض المشكلات المدرسية إلى مختصين المجتمع المحلي. | 2.75 | 1.44 | 55% | متوسطة |
| .63 | تتصل إدارة المدرسة مع الأشخاص القادرين في المجتمع المحلي لدعم المدرسة وتلبية احتياجاتها. | 3.87 | 1.33 | 77.4% | متوسطة |
| .64 | تدعو إدارة المدرسة العاملين في المدرسة لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي. | 2.74 | 1.38 | 54.8% | متوسطة |

من خلال قراءة الجدول ( 8) يتبين أن عبارات هذه المجال تراوحت بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وقد جازت العبارات ذات الأرقام ( 62، 64، 65) على الدرجة المرتفعة، وجاءت بقية عبارات هذه البعد ضمن الدرجة المتوسطة.

**السؤال الثاني: ما مقترحات أفراد عينتي البحث المديرين والمعلمين في مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي حول أساليب تطوير الاتصال الإداري في مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية؟**

توصلاً إلى مقترحات أفراد عينة البحث لتطوير الاتصال الإداري في مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي، استقصيت آرائهم بوساطة الاستبانات، وحسبت النسب المئوية، ورتبت ترتيباً تنازلياً، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (9).

**جدول (9): إجابات أفراد عينتي البحث من المديرين والمعلمين**

**في مدارس الحقلة الأولى من التعليم الأساسي حول المقترحات لتحسين الاتصال الإداري في مدارسهم**

| الرقم | المقترحات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| .1 | تكثيف الدورات التدريبية للعاملين في المدرسة على استخدام الحاسوب. | %23.01 |
| .2 | توفير الدعم اللازم لوسائل الاتصال الإداري. | %17.93 |
| .3 | تنظيم بيئة الاتصال المدرسية، وتفعيلها بشكل أكبر. | %15.76 |
| .4 | العمل على توفير متطلبات الصيانة للحواسيب ووسائل الاتصال الأخرى. | %11.05 |
| .5 | توفير وسائل اتصال حديثة في المدارس لمواكبة التطورات الحديثة. | %9.78 |
| .6 | تزويد المدارس بالفنيين والمبرمجين لصيانة وسائل الاتصال في المدرسة. | %7.61 |
| .7 | تعزيز قدرات المديرين على التواصل إلكترونياً. | %5.98 |
| .8 | زيادة مشاركة المجتمع المحلي في أمور المدرسة. | %4.53 |
| .9 | توفير المناخ التنظيمي في المدرسة يسهل عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين الإدارة والمعلمين من جهة أخرى | %3.26 |
| .10 | توضيح الأنظمة والقوانين للعاملين والخاصة بالاتصال الإداري بين العاملين. | %100 |

يوضح الجدول (9) أن أهم المقترحات لتطوير الاتصال الإداري جاءت على عبارة (تكثيف الدورات التدريبية للعاملين في المدرسة على استخدام الحاسوب)، وقد حصلت على نسبة مئوية بلغت (23.01%)، وجاءت عبارة (توفير الدعم اللازم لوسائل الاتصال الإداري) كثاني مقترح بنسبة مئوية بلغت ( 15.76%)، وجاءت عبارة (تنظيم بيئة الاتصال المدرسية، وتفعيلها بشكل أكبر) كثالث مقترح بنسبة مئوية بلغت (15.76%). وقد أكدت على هذه المقترحات دراسة كل من (حراحشة، 2009) التي بينت ضرورة توفير مناخ ملائم للمدراء يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري، ودراسة (نصر الله، 2014) التي أوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم عقد دورات تدريبية لتعزيز مقدرة مديري المدارس على إدارة المدرسة بفاعلية.

**الاجابة عن فرضية البحث: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لمهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي والتربوي).**

– **التحقق من الفرضية وفق متغير المسمى الوظيفي:** للوصول إلى الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لمهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، استخدم اختبار (t)، كما هو في الجدول (10).

**الجدول (10): نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لمهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي**

| المجال | المسمى الوظيفي | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | (t) المحسوبة | قيمة الاحتمال | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| سلوكيات الاتصال الإداري في المدرسة | مدير | 92 | 87.30 | 3.81 | 18.902 | 0.000 | دال عند 0.01 |
| | معلم | 294 | 62.80 | 12.24 | | | |
| وسائل الاتصال الإداري في المدرسة | مدير | 92 | 61.26 | 5.32 | 19.854 | 0.000 | دال عند 0.01 |
| | معلم | 294 | 42.04 | 8.79 | | | |
| الوضوح في عملية الاتصال الإداري في المدرسة | مدير | 92 | 53.13 | 3.33 | 17.468 | 0.000 | دال عند 0.01 |
| | معلم | 294 | 40.03 | 6.95 | | | |
| الاتصال الإداري مع مديرية التربية | مدير | 92 | 45.13 | 2.57 | 16.710 | 0.000 | دال عند 0.01 |
| | معلم | 294 | 32.10 | 7.34 | | | |
| الاتصال الإداري مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور | مدير | 92 | 31.33 | 3.13 | 12.839 | 0.000 | دال عند 0.01 |
| | معلم | 294 | 24.21 | 5.01 | | | |
| المجالات ككل | مدير | 92 | 278.15 | 10.02 | 28.641 | 0.000 | دال عند 0.01 |
| | معلم | 294 | 201.18 | 25.14 | | | |

**قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (384) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58**

من خلال قراءة الجدول ( 10) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين درجات إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي هي فروق دالة وجوهرية، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من (0.05)، وقيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.58) عند درجات حرية ( 384)، بمجال الثقة ( 95%). وهذه الفروق جاءت لصالح

المديرين في المدرسة. تفسر هذه النتيجة بأن المديرين هم الملقى على عاتقهم امتلاك مهارات الاتصال الإداري، بحيث تمكنهم من قيادة المدرسة ، فهم الأقدر على تقويم واقع الاتصال الإداري في مدارسهم، مقارنة مع المعلمين الذين يقضون أغلب أوقاتهم في الصفوف الدراسية . اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ناكبوديا (Nakpodia, 2010 ) التي بينت وجود أثر الاتصال على إدارة المدرسة الثانوية في ولاية دلتا من وجهة نظر عينتي المديرين والمعلمين. ومع دراسة ارستنق (Arlesting, 2008) التي أشات إلى أن الفروق في فاعلية الاتصال بين المدارس تعزى للعوامل الثقافية والهيكلية للمدرسة أكثر من عزوها للمقدرات الشخصية لمدير المدرسة على التواصل، وأن عملية التواصل في المدراس الكثر نجاحاً تكون بفاعلية أعلى بسبب اهتمام مديري المدارس والمعلمين بقضايا التعليم والتعلّم.

**التحقق من الفرضية وفق متغير الخبرة الوظيفية:** للوصول إلى الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لمهارات الاتصال الاداري لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، تم حساب المتوسطات الحسابية. واستُخدم تحليل التباين الأحادي، وأدرجت النتائج في الجدول (11).

**جدول (11): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث تقديراتهم لمهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيم F | قيمة الاحتمال | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| سلوكيات الاتصال الإداري في المدرسة | بين المجموعات | 846.435 | 2 | 423.218 | 1.875 | 0.155 | غير دال |
| | داخل المجموعات | 86454.510 | 383 | 225.730 | | | |
| | المجموع | 87300.946 | 385 | | | | |
| وسائل الاتصال الإداري في المدرسة | بين المجموعات | 567.709 | 2 | 283.854 | 2.152 | 0.118 | غير دال |
| | داخل المجموعات | 50516.822 | 383 | 131.898 | | | |
| | المجموع | 51084.531 | 385 | | | | |
| الوضوح في عملية الاتصال الإداري في المدرسة | بين المجموعات | 350.543 | 2 | 175.271 | 2.503 | 0.083 | غير دال |
| | داخل المجموعات | 26820.742 | 383 | 70.028 | | | |
| | المجموع | 27171.285 | 385 | | | | |
| الاتصال الإداري مع مديرية التربية | بين المجموعات | 161.174 | 2 | 80.587 | 1.098 | 0.335 | غير دال |
| | داخل المجموعات | 28119.065 | 383 | 73.418 | | | |
| | المجموع | 28280.238 | 385 | | | | |
| الاتصال الإداري مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور | بين المجموعات | 3.023 | 2 | 1.512 | 0.51 | 0.9 | غير دال |
| | داخل المجموعات | 11796.803 | 383 | 30.801 | | | |
| | المجموع | 11799.826 | 385 | | | | |
| المجالات ككل | بين المجموعات | 6234.266 | 2 | 3117.133 | 1.979 | 0.14 | غير دال |
| | داخل المجموعات | 603269.975 | 383 | 1575.117 | | | |
| | المجموع | 609504.241 | 385 | | | | |

**قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (383، 2) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04.**

يلاحظ من الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات إجابات أفراد عينة البحث عند كل مجال من مجالات استبانة الاتصال الإداري، وعلى مستوى مجالات الاستبانة ككل، إذ جاءت قيم ( F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية

البالغة (3.04)، وقيمة الاحتمال أكبر من 0.05، عند درجتي حرية ( 383، 2)، بمجال الثقة ( 95%). تعزى هذه النتيجة إلى كون عملية الاتصال الإداري التي يقوم بها العاملون في مدارس التعليم الأساسي هي مألوفة وروتينية ومحددة، يدركها العاملون في المدرسة، ويدركون معوقاتها وفاعليتها، ولا تحتاج إلى سنين طويلة في العمل للقيام بها، وبالتالي ليس من المتوقع أن يكون هناك فروق في وجهات النظر من المعلمين والمديرين تجاه مهارات الاتصال الإداري لدى المديرين. اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (حراحشة، 2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة، ومع دراسة (منصور، 2011) التي أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري عالية، تبعاً لمتغير الخبرة. واختلفت هذا النتيجة مع دراسة إلهان (Ilhan, 2007) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات وجهات نظر المعلمين حول فاعلية الاتصال الإداري تعزى لمتغير الأقدمية، ومع دراسة ناكبوديا ( Nakpodia, 2010) التي بينت وجود أثر الاتصال على إدارة المدرسة الثانوية في ولاية دلتا وفق متغير الخبرة.

**التحقق من الفرضية وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي:** لكشف الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لمهارات الاتصال الاداري لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي تم حساب المتوسطات الحسابية. لإظهار دلالة هذه الفروق استُخدم تحليل التباين الأحادي، وأدرجت النتائج في الجدول (12).

**جدول (12): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث تقديراتهم لمهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيم F | قيمة الاحتمال | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| سلوكيات الاتصال الإداري في المدرسة | بين المجموعات | 6680.752 | 3 | 2226.917 | 10.55 | 0000 | دال عند 0.01 |
| | داخل المجموعات | 80620.194 | 382 | 211.048 | | | |
| | المجموع | 87300.946 | 385 | | | | |
| وسائل الاتصال الإداري في المدرسة | بين المجموعات | 3479.801 | 3 | 1159.934 | 9.308 | 0.000 | دال عند 0.01 |
| | داخل المجموعات | 47604.730 | 382 | 124.620 | | | |
| | المجموع | 51084.531 | 385 | | | | |
| الوضوح في عملية الاتصال الإداري في المدرسة | بين المجموعات | 1109.450 | 3 | 369.817 | 5.421 | 0.001 | دال عند 0.01 |
| | داخل المجموعات | 26061.835 | 382 | 68.225 | | | |
| | المجموع | 27171.285 | 385 | | | | |
| الاتصال الإداري مع مديرية التربية | بين المجموعات | 2132.360 | 3 | 710.787 | 10.384 | 0.000 | دال عند 0.01 |
| | داخل المجموعات | 26147.878 | 382 | 68.450 | | | |
| | المجموع | 28280.238 | 385 | | | | |
| الاتصال الإداري مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور | بين المجموعات | 962.312 | 3 | 320.771 | 11.31 | 0.000 | دال عند 0.01 |
| | داخل المجموعات | 10837.514 | 382 | 28.370 | | | |
| | المجموع | 11799.826 | 385 | | | | |
| المجالات ككل | بين المجموعات | 60941.499 | 3 | 20313.833 | 14.146 | 0.000 | دال عند 0.01 |
| | داخل المجموعات | 548562.742 | 382 | 1436.028 | | | |
| | المجموع | 609504.241 | 385 | | | | |

يظهر الجدول (12) وجود فروق جوهرية ودالة عند كل مجال من مجالات استبانة الاتصال الإداري، وعلى مستوى المجالات ككل، عند مستوى دلالة ( 0.01)، إذ جاءت قيم ( F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.71)، وقيم الاحتمال أقل من 0.05. وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe)، كما هو موضح في الجدول (13).

**جدول (13): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لمهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

| المجال | (I) المؤهل العلمي | (J) المؤهل العلمي | اختلاف المتوسط(J-I) | الخطأ المعياري | قيمة الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| سلوكيات الاتصال الإداري في المدرسة | إجازة جامعية | معهد إعداد معلمين | 9.502(*) | 2.208 | 0.000 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | | 11.822(*) | 2.396 | 0.000 |
| | دراسات عليا | | 15.295(*) | 3.219 | 0.000 |
| وسائل الاتصال الإداري في المدرسة | إجازة جامعية | معهد إعداد معلمين | 6.731(*) | 1.696 | 0.001 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | | 7.413(*) | 1.841 | 0.001 |
| | دراسات عليا | | 12.143(*) | 2.474 | 0.000 |
| الوضوح في عملية الاتصال الإداري في المدرسة | إجازة جامعية | معهد إعداد معلمين | 3.629(*) | 1.255 | 0.041 |
| | دراسات عليا | | 7.112(*) | 1.830 | 0.002 |
| الاتصال الإداري مع مديرية التربية | إجازة جامعية | معهد إعداد معلمين | 4.562(*) | 1.257 | 0.005 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | | 6.190(*) | 1.365 | 0.000 |
| | دراسات عليا | | 9.223(*) | 1.833 | 0.000 |
| | دراسات عليا | إجازة جامعية | 4.661(*) | 1.580 | 0.035 |
| الاتصال الإداري مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور | إجازة جامعية | معهد إعداد معلمين | 3.227(*) | .809 | 0.001 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | | 4.970(*) | .878 | 0.000 |
| | دراسات عليا | | 4.603(*) | 1.180 | 0.002 |
| المجالات ككل | إجازة جامعية | معهد إعداد معلمين | 27.651(*) | 5.759 | 0.000 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | | 34.120(*) | 6.250 | 0.000 |
| | دراسات عليا | | 48.375(*) | 8.398 | 0.000 |
| | دراسات عليا | إجازة جامعية | 20.724(*) | 7.238 | 0.044 |

يظهر الجدول (13) أن الفروق بين حملة كل من (الإجازة الجامعية، دبلوم التأهيل التربوي، الدراسات العليا) وحملة معهد إعداد معلمين جاءت لصالح حملة الشهادة الأعلى، وبين حملة الإجازة الجامعية والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا. تدل النتائج التي تم التوصل إليها، أن ذوي المؤهلات العلمية العليا قد اطلعوا على المراجع ذات العلاقة بالإدارة، ومنها موضوع الاتصال الإداري، فتكونت لديهم معارف ومهارات عن أهميته، وعن استخدامه. اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (حراحشة، 2009) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت هذا النتيجة مع دراسة (منصور، 2011) التي أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري عالية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

## الاستنتاجات والتوصيات:

تمحور البحث الحالي حول مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية وقد بينت النتائج أن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة الاتصال الاداري بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) في تقديرهم لواقع الاتصال الاداري في مدارسهم. بناء على هذه النتائج، إضافة إلى مقترحات أفراد عينة البحث، قدمت المقترحات الآتية:

1. توفير جو ومناخ ملائم للعاملين في المدرسة يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري، من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهم لتوفير الخبرة الكافية لديهم في عملية الاتصال الإداري.
2. توفير الامكانيات المادية والبشرية لتطوير وسائل الاتصال الحديثة، بحيث تفي بالغرض، وتحقق أهداف المدرسة.
3. الحاق العاملين بالمدرسة بدورات تدريبية، لتبصيرهم بكيفية الاستفادة من الاتصالات الإدارية في رفع مستوى أدائهم وحسن إنجاز العمل بفاعلية وكفاءة، واستخدام الوقت المناسب للاتصال.
4. القيام بدراسات أخرى حول المعوقات والمشكلات التي تقف في طريق عملية الاتصال الإداري في المدارس.
5. اجراء دراسات أخرى تتناول الاتصال الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومقارنة نتائجها مع نتائج البحث الحالي.
6. اجراء دراسات تتناول الاتصال الإداري في مراحل تعليمية أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج البحث الحالي.

## المراجع:

1. أبو أصبع، صالح الخليل – العلاقات العامة والاتصال الإنساني. ط2، عمان: دار النشر، الأردن، 2009، 344ص.
2. أبو سمرة، محمود، وعلاونه معزوز – قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، م 8،ع2، 2007، ص ص 38– 60.

3. أشتيوي، محمد عبد – دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة: فرع غزة. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، م17، ع2، ص ص 218 – 248.

4. البكري، فؤادة عبد المنعم– الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال. القاهرة: عالم الكتاب، 2002، 284ص.

5. حراحشة، فواز – درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد. مجلة العوم الانسانية، ع42، م3، 2009، ص ص 152 – 186.

6. حريم، حسين – مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). ط 2، عمان: دار حامد للنشر والطباعة، 2009، 366ص.

7. حسان، حسن والعجمي، محمد – الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، 496ص.

8. الحسنات، يسرى – واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها. غزة: الجامعة الإسلامية، معهد التنمية المجتمعية: إدارة منظمات المجتمع المدني، 2013، 181ص.

9. الخرابشة، عمر محمد: بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الاداري للعاملين في الجامعات الاردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الادارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية– ابن رشد، جامعة بغداد، 2001، 245ص.

10. الدعيس، زياد أحمد خليل – معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الاسلامية، كلية التربية، 2009، 283ص.

11. دويدار، عبد الفتاح – المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي، ط 4، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، 468ص.

12. الربيعي، محمود داود – الفكر الاداري المعاصر في التربية والتعليم، بيروت: دار الكتب العلمية، 2012، 412ص.

13. الزغبي، أحمد محمد – الاتصال الفعال بين المعلم والتلميذ معوقاته التربوية، مجلة اللجنة الوطنية. جامعة قطر، كلية التربية، ع 43، 2002، ص ص 61 – 89.

14. زيدان، ناريمان – أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس، وطولكرم، وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، 1998، 189ص.

15. شهاب، موسى محمد مصطفى– معوقات الاتصال التي تواجه مديري الدارس الثانوية في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، إربد: جامعة اليرموك، الأردن، 1989، 67ص.

16. الشيخ سالم، ورمضان، زياد والدهان، أميمة ومخامرة محسن – المفاهيم الإدارية الحديثة. ط6، الأردن: مركز الكتب الأردني، 1998، 398 ص.

17. طبش، مصعب اسماعيل – دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة واتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2008، 156ص.

18. العرفي، عبد الله بالقاسم – مدخل الى الادارة التربوية. ط 1، بنغازي: منشورات جامعة قارينوس، ليبيا، 2002، 146ص.

19. العريني، عبدالله – الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض، 2004، 148ص.

20. عزب، محسن عبد الستار – تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008، 323ص.

21. عليمات، صالح – العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. ط1، عمان: دار الشروق للنشر، الأردن، 2007، 216ص.

22. عياصرة، معن والفاضل، محمد– القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط 1، عمان: دار حامد للنشر، 2006، 167ص.

23. عيسى، إبراهيم محمد – قياس أبعاد مفهوم الذات وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى الصفوف: التاسع والعاشر والحادي عشر في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، م4، ع2، 2006، ص ص 62 – 89.

24. لايخ، خالد أسود – واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق. مجلة علوم التربية الرياضية، ع4، م5، 2012، 188 – 218.

25. منصور، محمد – درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية، 2011، 138ص.

26. المومني، واصل جميل – الإدارة المدرسية الفعالة. ط 1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، 265ص.

27. نصر الله، سالم – درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2014، 143ص.

28. وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية – النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي: القانون رقم ( 32) الصادر بتاريخ 2002/4/7، والمعدل بالقرار 443/3053/ بتاريخ 2004/8/16، دمشق: وزارة التربية، 2004، 35ص.

29. ARLESTNG, H- Communication between Principals and Teachers in Successful Schools. Grafisk:och tryck: Print & Media, Ume University. http://umu.divaportal.org, 2008, 178p.

30. GENTILUCCI, J. - Managing communication during a school crisis: A case study. Journal of School Public Relations., (28) 4, 2007, p p318-330.

31. ILHAN, G. - The Organizational Communication Process in Schools. educational Consultancy, Ltd. (EDAM). Kisikli Mh. Alemdag Cd. Yan Yol Sk., SBK Is Merkezi No:5 Kat:1, Uskudar-Istanbul, 34692 Turkey. Eric, EJ796224, 2007,p. p 787-798.

32. MOORHEAD, G., AND GRIFFIN, R- Organizational Behavior: Managing People and Organizations. (7th Ed.) Boston: Houghton Mifflin Company, 2004, 79p.

33. NAKPODIA, E. - The influence of communication on administration of secondary schools in Delta State, Nigeria. International NGO Journal, 5 (8), 2010, pp. 194-198.

34. OGILI, E - Strategies for Effective Communication of Educational Instructions in Nigeria. Malaysian Online Journal of Instructional Technology. 2005, Vol. 2, No. 1, pp 1-7.

35. OSWALT, R- A Mixed Methods Exploration of Principal Communication and School Climate University of Nevada. Las Vegas, published theses. http://digitalscholarship.unlv.edu, 2011, 129p.

36. STEIN, ANDERA L. - Employee communications and community; an exploratory study, D.A.I, A61/07, 2000, P2507.