

درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين

The Use level of Post Elementary School Headmasters' of the Administrative Communication Types from the Teachers' Viewpoint in Al-Dakhilia Region

عبد العزيز المعاينة

Abdul Aziz AL Ma'ayta

قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان

بريد الكتروني: almaaitah@unizwa.edu.om

تاريخ التسليم: (2014/4/9)، تاريخ القبول: (2015/3/25)

ملخص

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية، واستخدم الباحث استبانة لقياس درجة الاستخدام تكونت من (20) فقرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين كان ضمن الاستخدام الكبير بمتوسط حسابي بلغ (3.85). وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة العملية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات التي يأمل أن يفيد منها واضعو السياسة التربوية في سلطنة عمان من أجل تحسين جوانب العمل في مهنة التعليم وضرورة التركيز على الاتصال الإداري في التعامل داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري، درجة الاستخدام، المدير، المعلمون.

Abstract

This study has aimed at recognizing how far post elementary schoolmasters in Al Dakhilia region use the types of administrative

communication from the teachers' viewpoint. It is also associated with some variables such as gender, scientific qualification and job experience. The sample of study consists of (380) (males and females) teachers chosen randomly from post elementary schools in Al Dakhilia region. The researcher has used a questionnaire to measure the level of use; it consists of 20 paragraphs. Appropriate statistical techniques are used to analyze data. The study has pointed out that the extent to which post elementary schoolmasters in Al Dakhilia region use of the types of administrative communication from the teachers' viewpoint has been within the large use (3, 85 on average). The results showed a lack of statistically significant differences attributed to the variables of gender, scientific qualification and job experience. In light of the study findings, the researcher recommendal that may benefit educational policy makers in the Sultanate of Oman in order to improve work aspects in education career and the necessity to focus on administrative communication in school.

Key words: administrative communication, use level, headmasters, teachers.

مقدمة

تؤدي الاتصالات دوراً مهماً لمواكبة التطور والتغير في مجالات الحياة كافة، وأصبحت عنصراً أساسياً في العمليات الإدارية لإمداد صانعي القرارات بالمعلومات والبيانات اللازمة.

إذ يشكل الاتصال ضرورة من الضروريات التي لا بد منها لتسيير بها العمليات والمهام في اتجاهها الصحيح، فهي تؤدي دوراً مهماً في نشاط المنظمات المختلفة في المجتمع عامة، وفيما يتعلق بنظامها الإداري بصفة خاصة، فلا وجود لأي منظمة من المنظمات من غير عمليات اتصال تربط القائد الإداري بالمنفذين للخطط الإدارية (يونس، 2000، 2).

فالالاتصال وظيفة أساسية للقائد الإداري ووسيلة يتم عبرها القيام بالوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، والتي لا تتم إلا من خلال عمليات الاتصال، وبعد تأسيس نظام فاعل للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته من أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية (العريني، 156، 2007).

وإذا كان الاتصال يعتبر شريان العملية الإدارية الذي تركز عليه جميع عناصر العملية الإدارية كما يقول بعض المختصين في مجال الإدارة (يونس، 2000، 22)، فإنه من الضروري أن يمتلك القائد الإداري أنماط الاتصال، فكون مدير المدرسة يمثل القائد الإداري في المؤسسة

التعليمية، إذ يقود كادر المدرسة من معلمين وإداريين إلى تنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف المنشودة، فإن عليه أن يكون على دراية وعلم بأنماط الاتصال الإداري لتسهيل نقل المهام والتوجيهات وبالتالي نقل المدرسة من الجمود إلى الفاعلية والدينامية. ومن الطبيعي أن يواجه كل مدير مؤسسة تعليمية حالات قوة وحالات ضعف في عملية الاتصال، وقواعد وأفكار تنعكس على ممارسته الحقيقية، نجاح أو فشل عملية الاتصال لا يتوقف فقط على ممارسات المدير للاتصال الإداري بل أيضاً على اعتبارات كثيرة أخرى منها: خبرته في صياغة الأفكار واستخدامه لوسيلة الاتصال المناسبة لهذه الأفكار، وكفاءة استقبال وفهم تصرف الفرد الآخر الذي يستقبل هذه الأفكار. لذا فإن على المدير أن يصل إلى أفضل مستوى ويعمل على تطوير مفاهيم الاتصال ومهاراته لديه (ماهر، 2002، 23).

مفهوم الاتصالات الإدارية

كلمة اتصال (Communication) مشتقة من الأصل اللاتيني (Communare) التي تجعل الشيء عاماً (To make Common)، أو تقاسم الشيء (To share) أو نقله (To transmit) (النمر وآخرون، 1997، 376). وعلى ذلك فالإتصال يعني تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر (منصور، 1999، 222) ويعرفه ساعاني بأنه: خلق وإشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات (ساعاني، 1997، 241)، في حين عرفه القريوني بأنه: عملية التفاعل التي تحدث عندما يحاول مرسل ما إرسال رسالته، ويستجيب لها المستقبل بشكل يرضي المرسل (القريوتي، 2000، 157)، ويشير المغربي إلى الإتصال موضحاً أنه عبارة عن: تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة، وإحداث علاقة إنسانية طيبة بين المرسل والمستقبل (المغربي، 1999، 233).

وعرفه ياغي بأنه: عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهما (ياغي، 1999، 193).

عناصر عملية الاتصال

تتفق معظم الدراسات التي أجريت حول عملية الاتصال على أن هناك مجموعة من العناصر الثابتة التي تحويها عملية الاتصال، وهي كما أوردتها الدغيثم (2000) كالاتي:

1. المرسل: وهو مصدر الرسالة التي تكون إما على شكل كلمات أو حركات أو صور أو إشارات يكون الهدف منها نقلها للناس. للمرسل مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يريد نقلها إلى المستقبل، ويتأثر ذلك بفهمه للأمور وبخبراته السابقة، وبجاراته واهتماماته وانفعالاته حول الأفكار التي ينوي إرسالها.
2. المستقبل: هو الشخص أو الجهة التي تتلقى الرسالة وتقوم بتفسير محتواها وفهم معناها من خلال مجموعة من العمليات الإدراكية التي قد تتأثر بمجموعة من العناصر الشخصية والبيئية، وقد يكون المستقبل إما فرداً أو جماعة، ويتم استقبال الرسالة باستخدام الحواس المختلفة.

3. الرسالة: وهي الأفكار أو المعلومات التي ترسل من قبل المرسل إلى المستقبل للتأثير فيه، وهو الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه، وقد تكون هذه الرسالة على شكل كلمات أو حركات أو مهارات أو أوامر أو تعليمات أو اتجاهات أو اقتراحات أو شكاوى، وقد تكون مكتوبة أو منطوقة أو غير ذلك.
4. قناة الاتصال: وهي الوسيلة أو القناة التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، وهي متعددة كالصوت العادي للمرسل، والكتب، والمطبوعات، والرسوم، والصور، والأفلام والمسجلات الصوتية وغيرها، وتتبع أهمية قناة الاتصال من كونها العنصر الأساسي في عملية الاتصال.
5. التغذية العكسية (المردود): وهي عملية تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو قياس فعالية الوسيلة التي استخدمت في توصيل الرسالة، وتعد التغذية العكسية بمثابة عملية قياس وتقويم مستمر لفعالية هذه العناصر لإنجاح عملية الاتصال.

أنواع عملية الاتصال والتواصل التربوي

ويطلق عليها أنواع الاتصال التعليمي، حيث يقسم الاتصال التعليمي إلى نوعين رئيسيين هما: الاتصال المباشر (المواجهي)، والاتصال غير المباشر (من بُعد). وتحت كل نوع تندرج أنواع أخرى (الدعس، 2009، 73).

أ. الاتصال المباشر (مواجهي)

ويتم بشكل مباشر بين مصدر الرسالة ومستقبلها وجهاً لوجه ومن أنواعه:

أ. الاتصال الذاتي.

ب. الاتصال الفردي المباشر.

ج. الاتصال الجماعي في مجموعات صغيرة.

د. الاتصال الجماعي المباشر في مجموعات كبيرة.

ب. الاتصال غير المباشر (من بُعد)

وهو اتصال حديث يحدث بين مصدر ومستقبل أو مجموعة مستقبلين من بعد دون حدوث لقاء مباشر بينهم وجهاً لوجه، ومن أنواعه:

أ. الاتصال الفردي غير المباشر.

ب. الاتصال الجماعي غير المباشر في مجموعات صغيرة.

ج. الاتصال الجماعي غير المباشر في مجموعات كبيرة.

من المؤكد أن الاتصال والتواصل داخل المدرسة هو محور عملية التعلم ودون الاتصال والتواصل لا يتم التعلم، وعلى الرغم من ذلك فإن كثيراً من العاملين في حقل التعليم لا يدركون ما للاتصال والتواصل من أهمية، فكل إيماءة من الوجه أو العين أو حركة الجسد أو تغير في الوضع المكاني سواء للمرسل أو المستقبل سواء كان مديراً أو معلماً أو متعلماً، والوقت المناسب لاستخدام الرسالة أو استخدام الصوت واستخدام اللمس كل ذلك له تأثير في أثناء نقل الرسالة بينهما، وعليه فإن من الضروري تنمية مهارة الاتصال والتواصل لدى مدير المدرسة، ولدى المعلمين والمتعلمين.

أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية

وتبرز أهمية الاتصال في الجهاز الإداري المدرسي لعدة اعتبارات ذكرها أبو الوفا وحسين (2000، 42، 43):

- الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها.
 - الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب في الفئة المستهدفة من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
 - يمثل الاتصال جزءاً رئيسياً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة مما تنشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.
 - الاتصال وسيلة مهمة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف، وماهي المشكلات التي ظهرت في تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية، أو الانحرافات التي لم تكن متوقعة والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.
 - الاتصال يعتبر الوسيلة الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في أنماط سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة.
 - الاتصال يمثل الوسيلة الفعالة لممارسات القيادات الإدارية للسلطة والقوة.
 - عملية الاتصال داخل المدرسة تحتوي على جانب إنفعالي وآخر نفسي، مما يكون له أكبر الأثر في المناخ الأكاديمي والإداري في النظام المدرسي.
- وذكر عزب (2008، 205) إن الاتصال الجيد داخل المدرسة ينظم جهود العاملين ويوحد وجهتهم في سبل تحقيق الأهداف، ولذا يجب على إدارة المدرسة أن تحدد قنوات الاتصال الرسمية وتتعرف إلى قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل تحسين الاستفادة منها في تدفق المعلومات. ولهذا فإن نجاح الإدارة إلى حد كبير يتوقف على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الأشخاص الآخرين على تفهم المدير حيث يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

أهداف الاتصال الإداري المدرسي

يهدف الاتصال الإداري المدرسي، الذي يشكل المدير أحد طرفيه بينما يشكل المعلمون أو المرؤوسون أو التلاميذ أو أولياء الأمور أو غيرهم، مجتمعين أو متفرقين، الطرف الآخر، إلى إيجاد نوع من التفاهم والتناغم بين الطرفين وإلى التأثير في سلوكهم الوظيفي وتوحد جهودهم في الأداء، وذكر (الفراء، 2008، 20) أن الاتصال الإداري المدرسي يهدف إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

تحقيق إنسياب المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل داخل المدرسة، وتزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، وكذلك وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة ومناسبة، التنسيق بين جهود العاملين في المدرسة، نقل أهداف وخطط المدرسة إلى العاملين فيها وإلى المجتمع المحلي لكسب دعمهم وتأييدهم، مساعدة الإدارة على القيام بعملها الرئيسي في رسم سياسات المدرسة ووضع خططها واتخاذ قراراتها، تمكين المديرين في المدرسة من إيصال توجهاتهم ونصائحهم إلى العاملين وفي نفس الوقت تمكن العاملين من إيصال مقترحاتهم ورائهم ووجهات نظرهم وشكواهم إلى المديرين، تنسيق وصول المعلومات والقرارات والتوجيهات والإرشادات بين مديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها بكفاءة وفاعلية.

معوقات الاتصال داخل المدرسة

يذكر العطاس (2008، 352) أهم هذه المعوقات كما يلي:

عدم وضوح الرسالة، عدم انتباه المستقبل، تباين الإدراك لكل من المرسل والمستقبل، عدم توفر الوقت الكافي للاتصال، حجم البناء التنظيمي، صعوبة التفاهم، القابلية نحو الاتصال، أسلوب القيادة، العلاقات الاجتماعية، طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، التغذية العكسية (المردود).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد الاتصال الإداري شريان الإدارة المدرسية الذي تركز عليه جميع عناصر العملية الإدارية، والاتصال من الأساسيات الحياتية للأفراد، فهو يتيح الفرصة الكاملة لمناقشة المشكلات وتبادل الآراء والأفكار والخبرات، واستقبال وإرسال متطلبات العمل، كما أنه يساعد على توفير جو من الألفة والتعاون، كذلك يحقق الاتصال مجموعة من الأهداف تتمثل في إعلام العاملين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط (باعيسى، 2002).

وتؤكد بعض الدراسات (الخوالدة، 2002) التي أجريت في حقل الإدارة المدرسية على وجود مشكلات تواجهها إدارات المدارس في علاقتها بالمديريات العامة للتربية والتعليم، وأنه

لابد من إعادة النظر في هذه العلاقة، ولابد من الاهتمام بوسائل الاتصال التربوي وتوفير نظام جيد للاتصال في المدرسة، وكذلك توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.

ورأى الباحث أهمية الاتصال في مواجهة المشكلات الإدارية وبالتالي الوصول إلى حلول مناسبة بناء على أسس علمية دون إحداث إرباك في العمل الإداري لذا جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة استخدام مديري مدارس تعليم ما بعد الأساسي لأنماط الاتصال الإداري في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبالتحديد فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤلين التاليين:

1. ما درجة استخدام مديري مدارس تعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس تعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس تعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لدرجة استخدام أنماط الاتصال الإداري تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الاتصال بوصفه الأداة المحركة للتفاعلات المختلفة بين الناس التي لا يمكن التخلي عنها في الحياة اليومية بشكل عام والحياة المدرسية بشكل خاص، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها المسؤولين في إدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من خلال إعداد البرامج التدريبية للمديرين في مجال استخدام أنماط الاتصال.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم تغذية عكسية لمديري مدارس ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها والمتعلقة باستخدام أنماط الاتصال في المدارس.
- تقدم هذه الدراسة أداة جاهزة تم التأكد من صدقها وثباتها يمكن استخدامها في بحوث ودراسات مماثلة لمراحل دراسية أخرى.

- ترفد هذه الدراسة المكتبة العمانية والمكتبة العربية بأدب نظري ودراسات سابقة عن الاتصال يمكن أن تكون منطلقاً لأبحاث ودراسات جديدة تتناول متغيرات أخرى.
- هذه الدراسة هي أول الدراسات التي تناولت درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي لأنماط الاتصال الإداري في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.
- اختارت هذه الدراسة عينة يختلف حجمها عن أحجام عينات الدراسات السابقة.
- أجريت هذه الدراسة في مكان وزمان مختلفين عن مكان وزمان الدراسات السابقة.
- إمكانية المساهمة في وضع السبل الكفيلة لمواجهة معوقات الاتصال.

مصطلحات الدراسة

الاتصال الإداري: نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم (حنفي، 2002، 128).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: هو مجموع الرسائل التي يتصل بها مدير المدرسة مع زملائه المعلمين لإيصال رسالة.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه اداءً وسلوكاً (وزارة المعارف، 1420هـ، 8).

ويعرفه الباحث إجرائياً: هو القائد التربوي الذي يتولى أمور المدرسة بجميع مجالاتها ويعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

مدارس ما بعد الأساسي: بأنها المدرسة التي تضم الصفين الحادي عشر والثاني عشر أو الصف الحادي عشر على الأقل (عياصرة والفاضل، 2006، 159).

حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** درجة استخدام مديري مدارس تعليم ما بعد الأساسي لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين.
- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على محافظة الداخلية في سلطنة عمان.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2013/2014.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات.
- **الحد المؤسسي:** طبقت هذه الدراسة في مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة القاسمي (2000) التي هدفت إلى معرفة أسس ومعوقات الاتصال الإداري بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري عموم ومديري دوائر المديريات العامة للتربية والتعليم بالمناطق، ومديري المدارس الثانوية التابعة لها.

وتمثلت أداة الدراسة الميدانية في الاستبانة التي طبقت على عينة قصدية قوامها (151) فرداً من مديري عموم مديريات التربية بالمناطق التعليمية ومديري دوائرها، ومديري المدارس الثانوية التابعة لها، وكان من أبرز نتائج الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي تعترض الاتصال الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي تعترض الاتصال الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

دراسة (صادق، 2003) والتي تهدف إلى بحث العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر، وشملت عينة الدراسة المتعلقة بالمديرين على جميع مديري ومديرات المدارس والبالغ عددهم (191) مديراً ومديرة للمراحل التعليمية الثلاثة ويمثلون كل المجتمع الأصلي، وكان من أهم نتائج الدراسة توفر الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومتغير الجنس وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والمرحلة التعليمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومستوى الخبرة، وبين الرضا عن الاتصال ومتغير الجنس، وكذلك كشفت الدراسة عن وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال ومتغير المرحلة التعليمية وبين الرضا عن الاتصال ومتغير الخبرة .

وأجرى الشمري (2006) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في إدارة التربية والتعليم في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، ولأختبار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي، فقد تم سحب عينة من المعلمين والبالغ عددهم (312) معلماً، بالطريقة العشوائية المراعية لتوزيع المعلمين على فئات المتغيرات المحددة في أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى درجة تطبيق مديري المدارس لمجالات الاتصال الإداري عالية جداً، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال الاتصال مع الإدارة العليا ومجال الاتصال مع المعلمين والطلاب تعزى لأثر المؤهل العلمي، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير الخبرة في مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية وذلك لصالح الذين لديهم خبرة عشر سنوات فما دون، وأخيراً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المرحلة التعليمية ولصالح مجموعة الأفراد في المرحلة الابتدائية.

أما دراسة الهزايمة (2006) فقد هدفت التعرف إلى فاعلية الاتصال الإداري بين مستويات التربية ومديري المدارس في جميع مديريات تربية محافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (171) مديراً ومديرة يمثلون المجتمع الأصلي. وكان من نتائج الدراسة أن درجة فاعلية عملية الاتصال الإداري بين مديريات التربية ومديري المدارس كانت كبيرة لجميع مجالات الدراسة، وتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية عملية الاتصال الإداري بين مديريات التربية ومديري المدارس تعزى إلى المديرية، الجنس، الخبرة، كذلك تبين أن هناك أثراً لمتغير المؤهل العلمي لجميع مجالات الدراسة باستثناء مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية لصالح حملة الدكتوراه.

وهدف دراسة هجان (2006) التعرف إلى وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف إلى المعوقات التي تؤثر في فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (228) معلماً و(102) مدير مدرسة، وكان من نتائجها استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية في مدارس التعليم العام بدرجة متوسطة تفوق المتوسط النظري، وأن المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية تؤثر في فاعلية الاتصال الإداري بدرجة متوسطة تفوق المتوسط النظري، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من استخدم وسائل الاتصال الإداري الشفهية ومعوقات الاتصال التنظيمية والبيئية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من استخدم وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية تعزى إلى كل من الوظيفة والمرحلة التعليمية والتخصص، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى الفرا (2008) دراسة هدفت إلى الإجابة عن السؤالين التاليين: ما درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة؟، وتمثلت عينة الدراسة في جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (117) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية كانت ضعيفة إذ بلغت نسبة الاستجابة بشكل عام (53.8%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.

أما الدراسة التي قامت بها الخنيزان (2012) فقد هدفت التعرف إلى واقع تطبيق مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر مديرات ومعلمات تلك المدارس والكشف عن المعوقات التي تحد من تفعيل الاتصال الإداري، والتوصل إلى حلول مقترحة لتلك المعوقات، وترفع من مستوى الاتصال الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وطبقت الدراسة على عينة من مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية وبلغ عددهن (47) مديرة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وعينة من معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية والبالغ عددهن (402) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة قلة البرامج التدريبية للمديرة والمعلمات لتعريفهن بأهمية الاتصال الإداري ووسائل الاتصال الحديثة وكيفية استخدامها، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تطبيق مديرة المدرسة لأنماط الاتصال الإداري وفقاً لاختلاف الوظيفة، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين آراء عينة الدراسة وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين آراء عينة الدراسة نحو معوقات تطبيق المديرة لأنماط الاتصال الإداري طبقاً لاختلاف الوظيفة وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي.

دراسة المطرفي (2012) التي هدفت التعرف إلى درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وتوضيح العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية الاتصال الإداري التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، الخبرة، سنوات العمل)، وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية ممثلة لمعلمي المرحلة الابتدائية في قطاع التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، وتم سحبها من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية إذ تم اختيار (250) معلماً في مدارس التعليم الابتدائي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس في مكة المكرمة يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الاجتماعات، كما أظهرت عدم وجود فروق

ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل في اتجاهات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري لمدير المدرسة باختلاف متغير سنوات الخبرة، كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل في اتجاهات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري.

الدراسات الاجنبية

هدفت دراسة أبرناثي (Abernathy, 2000) التعرف إلى برنامج أقامته الإدارة التعليمية بولاية فلوريدا الأمريكية يهدف إلى تطوير مجموعة من مديري المدارس. واعتمد الباحث منهج المقابلة لدراسته حيث قابل (12) مديراً الذين تخرجوا من هذا البرنامج، وقد بينت الدراسة أن هناك مجموعة من كفايات المديرين يمكن تطويرها في ولاية فلوريدا. وكان من بينها الحساسية تجاه الاتصال بالآخرين والتي تحتاج إلى تدريب ميداني ونظري للقدر على التواصل الجيد.

هدفت دراسة روبرتسون (Robertson, 2001) إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة، وقد شملت عينة الدراسة (350) مدرسة حيث تم اختيار (12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية، واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي، فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي، كما يتصوره المعلمون كما أنه كلما كان نمط الاتصال ليميل إلى جو الصداقة والفتنة شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي، كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

وهدفت دراسة كلاسمان ومارجريت (Glassman & Margaret, 2002) إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية، وتمثلت عينة الدراسة من (1500) معلماً ومعلمة يمثلون (67) مدرسة ثانوية وأساسية تمثل (8) مناطق في ولاية بورتلاند، وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط الاتصال المفتوح ونمط الاتصال ذي الاتجاهين كان لهما دلالة إحصائية مهمة في المدارس الأساسية، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جنس المدير ونمط الاتصال أو المناخ المدرسي أو مستوى المدرسة.

وحاولت دراسة تابور (Taboor, 2002) اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس وبين نمط إدارة الصراع والمناخ التنظيمي لمدارس غرب فرجينيا، وتكونت عينة الدراسة من (199) معلماً ومعلمة تم اختيارها عشوائياً من (18) مدرسة أساسية حيث أجابوا عن الأدوات الثلاث للدراسة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ التنظيمي المدرسي في تلك المدارس،

ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدرسة واسلوب الصراع في المدرسة.

وكان الغرض من دراسة بيل (Bell, 2003) هو تحديد تصورات مديري المدارس الثانوية لأهمية المهارات الخاصة والضرورية لأداء أدوارهم، ودرجة إعدادهم لهذه المهارات، وقد تكونت عينة الدراسة من (191) مدير مدرسة عامة في ولايات أركنساس، ولوزيان، وتكساس، ومن بين النتائج التي أظهرتها الدراسة وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين الجنس والتقديرات لأهمية المهارات المطلوبة للقيادة التعليمية والاتصال وعلاقات المدرسة بالمجتمع المحلي، وهناك فرق ذو دلالة إحصائية في التقديرات الذاتية نحو الإعداد للقيادة التعليمية ومهارات الاتصال يعزى للجنس.

دراسة غابنيي (Gumbayni, 2007) هدفت إلى فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية، وكذلك التعرف إلى أثر متغير الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة على فاعلية الاتصال التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة في كل أفراد المجتمع الأصلي وعددهم (334) معلماً في (63) مدرسة، وممن يعملون في المدارس الأساسية والمدارس الثانوية في مركز مدينة أفيون ويوساك في تركيا، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوقعات المعلمين على فاعلية الاتصال التنظيمي يعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة حيث أن المعلمين الأكثر خبرة حققوا درجات أعلى من المعلمين حديثي الخبرة في فاعلية الاتصال التنظيمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حيث أن المعلمين ذوي المؤهل العلمي الأعلى حققوا درجات أعلى من المعلمين ذوي المؤهل الأقل.

قام ناكبوديا (Nakpodia, 2010) بدراسة حول أثر الاتصال على إدارة المدارس الثانوية في ولاية دلتا بنيجيريا، واتباع الباحث تصميم بحوث ما بعد الحدوث، وتكونت عينة الدراسة من (30) مديراً و(65) معلماً، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً لأثر الاتصال في إدارة المدرسة الثانوية وفق متغيرات الجنس والخبرة ومكان المدرسة.

التعليق على الدراسات السابقة

العرض السابق يسمح باستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وكذلك أبرز ما تتميز به الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها عينة الدراسة والتي شملت المديرين والمعلمين مثل دراسة صادق (2003)، والشمري (2006)، والفرا (2008)، والخنيزان (2012)، والمطرفي (2012)، و(Nakpodia, 2010).

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تقصي أثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على درجة ممارسة أنماط الاتصال الإداري مثل دراسة الشمري (2006) والفرا (2008) والهزايمة (2006).

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بأنها حدثت في العديد من الدول العربية مثل سلطنة عمان، قطر، السعودية، الأردن، فلسطين، غزة وفي بعض الدول الأجنبية مثل أمريكا، نيجيريا، فرجينيا.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات العربية المرتبطة بموضوع الاتصال الإداري في توضيح مفهوم الاتصال ودوره في العملية التربوية.

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة، حيث استخدم الاستبيان المكون من عدة مجالات، باستثناء دراسة (Abernathy, 2000) حيث استخدمت المقابلة.

ثانياً: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة مثل الدراسات التالية التي اقتصرت على المديرين والمديرات مثل دراسة القاسمي (2000) وصادق (2003)، والهزايمة (2006)، وهجان (2006)، و(Abernathy, 2000) و(Bell, 2003).

تختلف هذه الدراسة مع الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة جزئياً معها من حيث الموضوع الذي تعالجه، فالدراسة الحالية تعالج موضوع درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، بينما الدراسات العربية السابقة تعالج مواضيع أخرى، مثل دراسة القاسمي (2000)، وهجان (2006)، وصادق (2003) والخنيزان (2012)، والشمري (2006).

كذلك تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية السابقة والتي عالجت موضوعات متباينة مثل دراسة (Abernathy, 2000) و(Robertson, 2001) و(Glassman & Margaret, 2002) و(Taboor, 2002).

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بخصوص متغيراتها مثل دراسة القاسمي (2000) الخنيزان (2012) وهجان (2006)، والمطرفي (2012) و(Robertson, 2001) و(Glassman, 2002) و(Taboor, 2002) و(Bell, 2003).

تختلف الدراسة الحالية مع هدف الدراسات السابقة مثل دراسة القاسمي (2000)، وهجان (2006)، وصادق (2003)، والهزايمة (2006)، والفرا (2008)، والخنيزان (2012).

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النواحي الآتية

في بناء فكرة الدراسة ومشكلتها، وفي اختيار منهج الدراسة المستخدم، في بناء أداة الدراسة، في إجراءات الدراسة، في المعالجات الإحصائية، في تفسير النتائج ومقارنتها، في وضع التوصيات والمقترحات.

منهج الدراسة

لتحقيق أغراض هذه الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض الدراسة

إجراءات الدراسة

قام الباحث بإجراء الدراسة وفق الخطوات التالية

1. إعداد أداة الدراسة وتحكيمها.
2. تحقق الباحث من معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.
3. تحديد أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في محافظة الداخلية.
4. توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة.
5. جمع الاستبيانات وإدخال بياناتها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مرحلة ما بعد الأساسي في ولايات نزوى، بهلاء، الحمراء، ازكي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان حيث بلغ حجم المجتمع (760) معلماً ومعلمة كما هو مبين في الجدول (1)

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية للعام الدراسي 2013/2014.

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى	المجموع الكلي
العدد	395	365	760

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014/2013 وتشكل هذه العينة ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (2): توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغيراتها.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	200	52.6%
	أنثى	180	47.4%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	026	6.9%
	بكالوريوس	325	85.5%
	ماجستير فأعلى	029	7.6%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	095	25.0%
	6-10 سنوات	185	48.7%
	11 سنة فأكثر	100	26.3%
المجموع		380	100%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبيان لقياس درجة استخدام مديري مدارس ما بعد التعليم الأساسي لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، وتم اتخاذ الخطوات التالية في تطوير الاستبانة:

- الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بأنماط الاتصال الإداري ووضع قائمة بأنماط الاتصال الإداري.
- استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- وقد تم إعطاء وزناً لاستجابات المعلمين على كل فقرة على سلم ليكرت الخماسي وأعطى درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة منخفضة ودرجة منخفضة جداً لكل استجابة على فقرات الاستبانة على الترتيب تنازلياً (5،4،3،2،1) وتكون أعلى درجة استجابة (5) درجات.

صدق الأداة

للتحقق من قياس الأداة لما وضعت لقياسه، عرضت على لجنة من المحكمين مكونة من سبعة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي السلطان قابوس، ونزوى ممن يحملون

الدكتوراه في التربية، حيث طلب منهم تحديد درجة ارتباط الفقرة بمجالها، ومن حيث صياغتها اللغوية، ودقتها العلمية ووضوحها، حيث كانت الاستبانة في صورتها الأولية (27) فقرة وأصبحت بعد التحكيم واعتماد الفقرات والتعديلات اللغوية التي أجمع عليها 70% فأكثر من المحكمين وأصبحت (20) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

ثبات الأداة

وللتأكد من ثبات الأداة تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الإختبار (Test-Re test) على عينة مكونة من (30) معلماً ومعلمة بفاصل اسبوعين بين التطبيق وإعادة، حيث جرى حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وكان معامل الثبات للمجال الأول (اتخاذ القرار) (87%)، وكان معامل الثبات للمجال الثاني (استخدام الأنترنت في الاتصال) (85%)، وكان معامل الثبات للمجال الثالث (وسائل الاتصال) (83%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لدرجة استخدام أنماط الاتصال الإداري كان معامل الثبات لها (85%) وقد اعتبرت هذه النسب ملائمة وكافية لأغراض الدراسة. والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات للأداة ومعامل كرونباخ ألفا.

جدول (3): معامل الثبات والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة والأداة ككل.

الرقم	المجال	معامل ثبات الأداة	معامل الاتساق الداخلي
1	اتخاذ القرار	0.87	0.90
2	استخدام الأنترنت في الاتصال	0.85	0.87
3	وسائل الاتصال	0.83	0.90
	الأداة ككل	0.85	0.89

متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة

- النوع الاجتماعي: وله مستويان: معلم، معلمة أو مدير، مديرة.
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير.
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر.

2. المتغير التابع

ويتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة والمتمثلة في درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي لأنماط الاتصال الإداري في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الآتية:

– للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بدرجة استخدام مديري المدارس ما بعد التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البحث وللأداة ككل.

– وللإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بدرجة استخدام مديري المدارس ما بعد التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمين حسب متغيرات الدراسة وكذلك اختبار "ت"، وبينت الدراسة المقياس في جدول (4) في الحكم على درجة استخدام المديرين لأنماط الاتصال الإداري من خلال المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الأداة.

جدول (4): قياس الحكم على درجة استخدام أنماط الاتصال الإداري من خلال المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الأداة.

درجة الاستخدام	فئة المتوسط الحسابي
كبيرة	3.5 فما فوق
متوسطة	3- أقل من 3.5
قليلة	أقل من 3

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة التي تصف درجة استخدام أنماط الاتصال الإداري في محافظة الداخلية التعليمية ولكل مجال من مجالات الدراسة حسب إستجابات المعلمين أفراد عينة الدراسة، وتم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، والجدول ذوات الأرقام (5-8) تبين نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الأداة على النحو الآتي:

المجال الأول: اتخاذ القرار

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستخدام لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال اتخاذ القرار.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
1	11	يتخذ القرارات الإدارية بنفسه بعيداً عن مشاركة الآخرين	3.82	0.75	كبيرة
2	14	يحترم رأي المرؤوسين	3.76	0.89	كبيرة
3	13	يشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لكن لا يأخذ برأيهم	3.68	0.71	كبيرة
4	12	يقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية	3.52	0.79	كبيرة

يبين الجدول (5) ترتيب المتوسطات الحسابية ودرجة الاستخدام لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على مجال اتخاذ القرار، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.52 – 3.82) حيث حصلت الفقرة (11) والتي تنص على "يتخذ القرارات الإدارية بنفسه بعيداً عن مشاركة الآخرين" على أعلى المتوسطات حيث بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة ممارسة عالية، في حين حصلت الفقرة (12) والتي تنص على "يقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية" على أدنى المتوسطات حيث بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.79) وضمن درجة استخدام كبيرة حسب وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية التعليمية.

المجال الثاني: استخدام الانترنت في عملية الاتصال

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستخدام لاستجابة أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال استخدام الانترنت في عملية الاتصال.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
1	2	يستخدم الانترنت في الاتصال بالمعلمين	4.39	0.45	كبيرة
2	1	يحصل على آراء العلماء والمفكرين والباحثين المتخصصين في مختلف المجالات في أي قضية علمية.	4.34	0.49	كبيرة

...تابع جدول رقم (6)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
3	3	يتمكن من خلال البريد الإلكتروني الحصول على معلومات عن المناهج، والتطوير التربوي والأكاديمي، وطرائق التعليم.	4.18	0.90	كبيرة
4	4	يوظف الانترنت في التعليم عن بعد مع توظيف إمكانات الوسائط المتعددة والفاقة.	3.94	0.60	كبيرة
5	7	يستخدم الانترنت للبحث عن المصادر المتعلقة بموضوع دراسي معين.	3.93	0.56	كبيرة
6	5	يستخدم البريد الإلكتروني كوسيط بيني وبين المعلم لإرسال الرسائل.	3.90	0.84	كبيرة
7	8	يستخدم البريد الإلكتروني كوسيط للاتصال بالمتخصصين من مختلف دول العالم والاستفادة من خبراتهم وأبحاثهم في شتى المجالات.	3.89	0.96	كبيرة
8	9	يستخدم البريد الإلكتروني كوسيط للاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والمدرسة أو الشؤون الإدارية.	3.88	0.67	كبيرة
9	13	يستخدم البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال بين الشؤون الإدارية بالوزارة والطلاب وذلك بإرسال التعميمات والأوراق المهمة والإعلانات للطلاب.	3.84	0.75	كبيرة
10	10	يتبادل وجهة نظره مع جهات نظر المعلمين حسب مجال تخصصهم فيما يخدم العملية التعليمية.	3.83	0.62	كبيرة

يبين الجدول (6) ترتيب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لقرارات مجال استخدام الانترنت في عملية الاتصال ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.83-4.39)، حيث حصلت الفقرة (2) التي تنص على استخدام الانترنت في الاتصال بالمعلمين على أعلى المتوسطات في هذا المجال

ومقداره (4.39) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة استخدام كبيرة. وحصلت الفقرة (10) التي تنص على يتبادل وجهة نظره مع وجهات نظر المعلمين حسب مجال تخصصهم فيما يخدم العملية التعليمية على أدنى متوسطات هذا المجال حيث بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.62) وضمن درجة استخدام كبيرة، إذن فجميع الفقرات في هذا المجال جاءت تمثل درجة كبيرة حسب وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية التعليمية.

المجال الثالث: وسائل الاتصال

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستخدام لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول درجة استخدام مديري مدارس محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري وفقاً لفقرات مجال وسائل الاتصال.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستخدام لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال وسائل الاتصال.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
1	19	يستخدم سياسة الباب المفتوح	4.01	0.89	كبيرة
2	17	يشرف على سير العمل بشكل دوري	3.95	1.06	كبيرة
3	18	يقوم رئيسي بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين	3.79	0.75	كبيرة
4	20	يقوم بزيارات مكتبية للعاملين بغرض تقويم عملهم	3.68	1.06	كبيرة
5	16	يطلع على البحوث والدراسات الجديدة في مجال عمله ويستفيد منها	3.62	0.75	كبيرة
6	15	يقوم رئيسي بالإجراءات اللازمة في حالة وجود أزمة	3.51	1.18	كبيرة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستخدام لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول درجة استخدام مديري مدارس محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري وفقاً لفقرات مجال وسائل الاتصال.

كما يبين جدول (7) ترتيب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال وسائل الاتصال ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.51 – 4.01، حيث حصلت الفقرة (19) التي تنص على "يستخدم سياسة الباب المفتوح" على أعلى المتوسطات في هذا المجال حيث بلغ (4.01) وبانحراف معياري مقداره (0.89) وبدرجة ممارسة كبيرة. في حين حصلت الفقرة (15) من نفس المجال التي تنص على "يتخذ رئيسي الإجراءات اللازمة في حال وجود أزمة" على أدنى

المتوسطات حيث بلغ (3.51) وبانحراف معياري مقداره (1.18) وبدرجة استخدام عالية، حسب وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية التعليمية. ولمعرفة ترتيب مجالات استخدام مديري مدارس محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تبعاً للمجالات المحددة في أداة الدراسة والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستخدام لكل مجال من مجالات الأداة والأداة ككل.

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
1	اتخاذ القرار	3.70	0.87	كبيرة
2	استخدام الانترنت في عملية الاتصال	4.06	1.04	كبيرة
3	وسائل الاتصال	3.80	1.01	كبيرة
الأداة ككل		3.85	1.00	كبيرة

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء اختبار "ت". والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء اختبار "ت" وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت"	الدلالة
ذكور	200	117.54	20.88	0.83	0.41
إناث	180	116.69	29.51		

يتضح من الجدول (9) أن الفروق في درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي لأنماط الاتصال الإداري في محافظة الداخلية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث إن قيمة الإحصائي "ت" بلغت (0.83) وهي ليست دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) فأقل، لذا ليس هناك اختلاف في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة عن متغير المؤهل العلمي فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدالة	"ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
%6	2.48	1747.812	3	5243.44	بين المجموعات
		703.64	242	17028.88	داخل المجموعات
			245	175524.31	المجموع

من الجدول (10) يتضح أن الفروق في درجة استخدام مديري المدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث إن قيمة الإحصائي "ف" بلغت (2.48) وهي ليست دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) فأقل، لذا ليس هناك اختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري في محافظة الداخلية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة عن متغير الخبرة فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (11) يبين نتائج ذلك.

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري تبعاً لمتغير الخبرة.

الدالة	"ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
%6	2.86	2025.137	2	4050.27	بين المجموعات
		708.0325	242	171343.87	داخل المجموعات
			244	175394.14	المجموع

من الجدول (11) يتضح أن الفروق في درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الخبرة، لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث إن قيمة الإحصائي "ف" بلغت (2.86) وهي ليست دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) فأقل. لذا ليس هناك اختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي لأنماط الاتصال الإداري في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر معلمهم لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم، كما سعت إلى التعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي لأنماط الاتصال الإداري في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين باختلاف النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، وقد أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لدرجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم كانت كبيرة بمتوسط حسابي (3.85).

وستتم مناقشة نتائج كل مجال على حده

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم؟

أظهرت النتائج المشار إليها أعلاه في الجدول (8) أن المتوسط العام للأداة ككل كان ضمن مستوى الاستخدام الكبير بمتوسط حسابي (3.85) وقد حصلت جميع فقرات الأداة في جميع المجالات على درجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي في مجالات اتخاذ القرار تراوحت ما بين (3.52-3.82). أما بخصوص المجال الثاني الذي هو استخدام الانترنت في عملية الاتصال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.83-4.39) وكذلك في المجال الثالث الخاص بوسائل الاتصال فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.51-4.01).

وهي قيمة تدل على درجة استخدام كبيرة. وقد دلت هذه القيمة على جميع المجالات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفر إمكانات الاتصال داخل المدرسة الواحدة مما يسهل على المدير عملية الاتصال مع المعلمين والطلاب من خلال عقد الاجتماعات الدورية التي من خلالها قد تستخدم وسائل الاتصال اللفظية وغير اللفظية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من صادق (2003) والشمري (2006)، والهزايمة (2006)، والمطرفي (2012) و (Gumbayni, 2007) و (Robertson, 2001) و (Glassman & Margaret, 2002) التي أثبتت نتائجها وجود ممارسة عالية وكبيرة لمهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس واختلقت مع دراسة كل من هجان (2006)، و الفراء (2008) والخنيزان (2012) و (Abernathy, 2000) التي أظهرت درجة استخدام بعضها متوسط والبعض الآخر ضعيف.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة؟

متغير النوع الاجتماعي

يشير الجدول (9) إلى أنه لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ويعود ذلك إلى أن المعلمين ذكوراً وإناثاً لا يختلفون في وجهة نظرهم ويرون بأن استخدام المدير لأنماط الاتصال الإداري أم ذو أهمية بالغة لديهم، وأن استخدام المدير لمثل تلك المهارات والمبادئ يزيد من انتمائهم للمدرسة، ويشجع حاجة النمو المعرفي لديهم، ويشعرهم بالتقدير، ويحسن من المناخ التربوي في المدرسة، كما أن الفروق بين الجنسين أصبحت تتلاشى، وربما يرجع ذلك كله إلى فتح أبواب التعليم لكل من الذكور والإناث واختفاء النظرة إلى الكائن البشري على أنه ذكر أو أنثى فكلاهما يتلقيان نفس المعاملة والرعاية، مما ضيق الفروق في نظرة الجنسين إلى القضايا التربوية والتعليمية، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من صادق (2003) والفرا (2008) و(Glassman & Margaret, 2002) و(Gumbayni, 2007) واختلفت مع دراسة كل من الهزايمة (2006) و(Bell, 2003) و(Nakpodia, 2010).

متغير المؤهل العلمي

يشير الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر معلميهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية استخدام المديرين لأنماط ومهارات الاتصال الإداري وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي كون استخدام المدير لتلك المهارات يخفض من نسبة الخلافات والصعوبات التي يواجهونها في المدرسة، ويشبع رغبتهم بالأمن والطمأنينة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من: القاسمي (2000)، والشمري (2006)، وهجان (2006)، والفرا (2008)، والخنيزان (2012) والمطرفي (2012)، واختلفت مع دراسة كل من: الهزايمة (2006) و(Gumbayni, 2007).

متغير الخبرة

يشير الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام مديري المدارس ما بعد أساسياً في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الخبرة التعليمية، ويعزى ذلك إلى أن استخدام المدير لمهارات الاتصال الإداري عنصر أساسي لنجاحها في تأدية وظائفها عامل ضروري لانسجام المجموعة وتعاونها في تحقيق أهدافها، وشرط من شروط الصحة النفسية والطمأنينة والرضا بين أفراد المجموعة مما يجعلها أوفر إنتاجاً. وهي مطلب أساسي عند مختلف المعلمين بغض النظر عن سنوات خبرتهم في العملية التعليمية، حيث يشعرون بأن استخدام المدير لأنماط الاتصال الإداري بالمدرسة يحقق تماسك الجماعة الداخلية وسلامة بنائها، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من صادق (2003)، وهجان (2006)، والفرا (2008)، والخنيزان

(2012) والمطرفي (2012) بينما اختلفت مع دراسة كل من: القاسمي (2000)، والشمري (2006)، والهزايمة (2006) و(Gumbayni, 2007) و(Nakpodia, 2010).

التوصيات

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات
- تصميم وتطوير برامج تدريبية لمديري مدارس ما بعد الأساسي في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لإطلاعهم على قنوات الاتصال المتنوعة.
 - قيام الجهات المعنية بتأهيل المديرين في وزارة التربية والتعليم العمانية والجامعات والتركيز على مفهوم الاتصال وإعطائه ما يستحق من أهمية.
 - توفر الإمكانيات والتقنيات التربوية التي تسهل عملية الاتصال للتخفيف من صعوبات الاتصال الإداري.
 - إثارة الاهتمام ببيئة وسيلة الاتصال ورسالة الاتصال والتواصل التربوي، لتحقيق أرقى العلاقات الإنسانية بين العناصر البشرية العاملة داخل المدرسة كمرسلين ومستقبلين من خلال النشرات والتوجيهات واللقاءات، والتأكيد على إنسيابية المعلومات والحقائق واستقراريتها بالشكل المناسب في الرسالة الاتصالية، لأنها تحقق هدف الاتصال والتواصل في العملية التربوية.
 - ضرورة توعية مديري مدارس ما بعد الأساسي بأهمية الاتصال الإداري في تهيئة المناخ المدرسي المناسب.
 - إجراء دراسات أخرى في مراحل تعليمية مختلفة لمعرفة مدى ممارسة مديري ومديرات المدارس لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم وأثر ذلك على اتجاهات طلبتهم نحو المدرسة.

References (Arabic & English)

- Aayasrh, Ali & AL Alphadil, Mohammad (2006). *Management Communications and methods of administrative leadership in the educational institutions, Oman*, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Abernathy, V.C. (2000). *A Descriptive Case Study of A Florida School of Disstrict's Human Resource Management Development plan; preparing New principals Program*, Dissertation Abstract International, 61 (6) p.2111-A.

- Abu AL Wafa, Jamal & Husain, Salama. (2000). *New trends in school management*, Alam Al Kutub for Publishing and Distribution. Cairo.
- Ahazzaima, Najah (2006). *The effectiveness degree of the administrative contact process between Directorates of Education and the schools managers in Irbid in Jordan*, Unpublished MA Thesis, Yarmouk University, Jordan.
- AL – Farra, Naim Hassan Hammad (2008). *Develop the Management Communication to the Managers of Secondary schools in Gaza governorates in light of the e-governance*. Unpublished MA Thesis, Islamic University, Gaza.
- AL Areani, Abdul azeaz Bin Abdullah (2007) *Obstacles of editorial Contact between the General Education schools and The Department of Education in AL Riad for boys and the Proposed solutions"* Magazine of Educational Faculty, United Arab Emirates University, Number (23).
- AL Daas, Ziad Ahmed (2009). *Impediments to communication and educational between Teachers and educators In Jazza school and ways to address them in light of contemporary trends*, unpublished MA Thesis in the Islamic University, Jazza.
- AL Dajtheem, Hissa Dagtheem (2000). *The development of social communication skills, An experimental study on a sample of students excelling in high school in Kuwait*, unpublished MA Thesis, Arabian Gulf University, Bahrain.
- AL kaizaran, Nora bint Sulaiman (2012). *The reality application of governmental secondary school principals in the Al Riad City for Contact the linguistic patterns*, unpublished MA Thesis, Faculty of Social Sciences, University of Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh.
- AL Khawldah, Ahmed Mohammad. (2002). *Contact the obstacles facing the basic Manager Schools In Mohafathat Jerash in*

Communicate with teachers, parents and students, unpublished MA Thesis, Yarmouk University, Jordan.

- AL Magribi, Kamil Mohammad (1999). *Organizational Behavior, Concepts and foundations of individual and group behavior in the organization*, Jordan, Dar AL Ficar for Printing, Publishing and Distribution.
- AL Namer, Saud bin Mohammed and others (1997). *The general Administration of foundations and functions*, Riyadh, Press Farazdaq business.
- AL Qaryouti, Qasim (2000). *The Management Contact in government agencies*, Jordan, Dar Majdalawi for Publishing and Distribution .
- AL Qasimi, Aida bint Butti bin Rashid (2000). *The Obstacles of effective administrative Contact between Educational Directorates in the school districts and Affiliate secondary schools in Sultanate of Oman*, Unpublished MA Thesis, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
- AL Shamari, Mohammad (2006). *The degree of contact management with the headmasters of schools from the point of view in Department of Education In Hail in Saudi Arabia*, unpublished MA Thesis, Yarmouk University of Jordan.
- Azib, Muhsin. (2008), *Development of school management in light of the comprehensive quality standards*, The National Center of Educational Research and Development, Alexandria, Egypt.
- Ba Isa, Nazeah bin Said (2002). *The Contact linguistic skills for the Headmaster of school to activate the process of communicating with teachers within the school*, unpublished MA Thesis, College of Education, The University of Umm Al qura, Mecca.
- Bell, M.S. (2003). *The relationship among selected demographic variables, School settings, attendance in leadership academies, and*

- self-perception of secondary school principals* (unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana.
- Glassman, Margaret. (2002). *The study of school climate principals communication style, principles, sex and school level*, Dissertation Abstract International (A), 61,443.
 - Gumbayni, Ilhan (2007). *The organizational communication process in schools*, Educational Sciences: Theory and practice V7 N2 P 787-798.
 - Hanafy, Abduljaffar. (2002). *Debates in organizational behavior*. Cairo, Library and Technical Press radiation.
 - Hjan, Ali (2006). *Obstacles of administrative Contact system in the General education schools in Saudi Arabia, A field study*, Research Center, Riyadh.
 - Mahir, Ahmed. (2002). *Entrance of Organizational Behavior for skills building*, Alexandria, University House.
 - Mansour, Ali Mohammad (1999). *The Principles of Management, Foundations and concepts*, Cairo, Arab Nile Group for Publishing.
 - Mautrofi, Said Diab Jabr (2012). *Effective and Obstacles methods of administrative communication with Secondary school Mangers from the point of view of teachers in the city of Mecca*, Unpublished MA Thesis , Umm Al Qura University, Mecca.
 - Nakpodia, E. (2010). *The influence of communication administration of secondary schools in Delta state, Nigeria*. International NGO Journal.5 (8) PP.194-198.
 - Robertson, I. (2001). *The relationship of communication style of public schools principles in west Virginia and their schools climate to student achievement*, Dissertation Abstract International. (A), 61,4634.
 - Saani, Amean (1997). *Origins of Public Administration*, Cairo, Dar Arab Thought.

- Sadik, Rahma & AL Darweash, Aneasa & AL Amari, Badreya (2003). *The relationship between Job satisfaction and communicating satisfaction with the managers of public education in Qatar.*
- Taboor, B., (2002). *Conflict Management International communication style of the Elementary principals.* D. A. L. A 62/09, 2946.
- Yaghi, Mohamed Abdel Fattah. (1999). *The principles of public administration,* Riyadh, Press Farazdaq business.
- Yunus, Abdul Ghafoor (2000). *The public administration,* Egyptian library for Printing and Publishing, Alexandria, Egypt.
- The Ministry of AL Maarif (1999). *The Regulations for the General schools in Saudi Arabia.*