مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة
Journal of International Economy and Globalization

معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين في المرحلة الثانوية بمدينة بنغازي وسبل التغلب عليها

Obstacles of Educational Communication Between Principals and Teachers at the Secondary Stage in Benghazi and Ways to Overcome Them

د. عيسى رمضان محمد مخلوف ، د. فوزي سعد نجم عبدالسلام♦، د. فاطمة سعد علي سالم
د. سامي سليمان حامد الزوي، جامعة بنغازي، ليبيا.

تاريخ الإرسال: 2022/05/01	تاريخ القبول: 2022/05/13	تاريخ النشر: 2022/06/15

الكلمات المفتاحية	الملخص
معوقات الاتصال التربوي؛ المديرين؛ المعلمين؛ المرحلة الثانوية	هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الاتصال بين المديرين والمعلمين بالمرحلة الثانوية في مدينة بنغازي، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي وفقاً لمتغير النوع والمؤهل العلمي ومدة الخدمة لدى المعلمين ومديري المدارس، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة للمعلمين تكونت (22) عبارة، واستبانة للمديرين تكونت من (21) عبارة، ولقد بينت النتائج أن أهم معوقات الاتصال التربوي من وجهة نظر المعلمون هي إيجاد المدير جواً متحيزاً يشعر فيه المعلمون بعدم الرضا، ويُهمل فيه رأي المعلمون، وأهم معوقات الاتصال التربوي من وجهة نظر المديرون كانت: يمتعض المعلمون من زيارات المدير الإشرافية، يحجم المعلمون عن التواصل مع المدير في مناسباته المختلفة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات الاتصال التربوي سواءً لدى المعلمين أو المديرون تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ومدة الخدمة.

Keywords	Abstract
Constraints; Educational Communication; Managers; Teachers; High School	The study aimed to know the communication obstacles between principals and teachers at the secondary stage in the city of Benghazi and to know the statistically significant differences in the obstacles to educational communication according to the variable of gender, academic qualification and length of service for teachers and school principals.The study tools consisted of a questionnaire for teachers that consisted of (22) items, and a questionnaire for principals that consisted of (21) items. The results showed that the most important obstacles to educational communication from the teachers, point of view were:There is a principal A biased atmosphere in which teachers feel dissatisfied, the principal neglects the teachers opinion and the most important obstacles to educational communication from the principals, point of view were: The principal creates a biased atmosphere in which teachers feel dissatisfaction, the principal neglects the teachers, opinion and the most important obstacles to educational communication from the principals, point of view were: teachers resent the principals supervisory visits, teachers are reluctant to communicate with the principal on his various occasions. There are no statistically significant differences in the obstacles to educational communication, whether among teachers or principals, due to the variables of educational qualification and length of service.

JEL Classification Codes : I2 ; I20 ; I21 ; I26.

♦ **المؤلف المرسل**: فوزي سعد نجم عبد السلام، **الإيميل**: fawzisd @yahoo.com

1. مقدمة:

تعتبر عملية الاتصال العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، وفيها يتم تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات، كما ويشترط فيها حدوث التفاعل بوساطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد، ولا تتم إلا بها (عبد المولى، 2013، ص. 5)، وتشكل عملية الاتصال أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية والتعليمية، فهي وسيلة التفاعل بين المدير والمعلمين لتحقيق أهداف المدرسة، ذلك أن الاتصال ليس عملية إرسال واستقبال رسائل بل هو محاولة للتأثير والإقناع ولا قيمة له دون إحداث التأثير(البكري، 2000، ص. 44)، وبمقدار تمكن المدير من مهارات الاتصال، فإن النتائج تنعكس على الأفراد انعكاسا إيجابيا، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة وتتحسن تبعا لذلك صور الأداء الفردي والجماعي جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي(عيسى،2008 ، ص. 24)، وتعتبر المدرسة من أبرز المؤسسات التربوية التي تتجلى فيها أهمية الاتصال بشكل واضح، فهناك علاقة تبادلية بين الاتصال والتربية والتعليم، فالاتصال يمثل مؤسسة للتنشئة الاجتماعية يعمل على نقل التراث من جيل إلى جيل وكذلك نظام التربية والتعليم، كما يساهم الاتصال في إنجاح العملية التعليمية ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي أوكلت إليها. ويشكل الاتصال بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين وتلاميذهم وبين التلاميذ بعضهم مع بعض، ثم بين أفراد المجتمع المدرسي وزائريه من رسميين ومهتمين وأولياء أمور جل العملية التربوية اليومية، ومؤشراً لمدى كفايتها التحصيلية والاجتماعية والعاطفية والسلوكية العامة. وبينما يهدف هذا الاتصال في الغالب إلى تغيير أو المحافظة على حجم أو سرعة أو ماهية الموضوع الذي يجسده في الشؤون أو الممارسات الإنسانية والتربوية بالمدرسة، فإن آثاره النفسية والإدراكية والاجتماعية توجه إيجاباً أو سلباً شخصيات المجتمع المدرسي ومعاملاته أفرادا أو جماعات، وذلك حسب نوع الاتصال وكمه وكيفه ومدى هادفيته (حمدان، 1982، ص. 55-66). لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة توضيح طبيعة الاتصال التربوي وأهميته وأهم معوقاته، وكيفية تفعيله بالمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال إطار نظري وتطبيقي.

1.1. إشكالية الدراسة: يساهم الاتصال الفعال في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة إذ يتم من خلال عملية الاتصال نقل كافة المعلومات والمفاهيم والآراء بين مختلف الأفراد العاملين داخل المنظمة وبين كافة المستويات الإدارية المتعددة، وإذا ما تم نقل ذلك بوضوح فإن ذلك سيساعد على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية ولهذا نجد أن جميع المنظمات تحاول جادة تحقيق سبل الاتصال الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة. (العامري، 2004، www.sst5.com)، فالاتصال هو جوهر الأنشطة المدرسية، وأداة إذا امتلكها المعلمون ساعدتهم على تسهيل مهماتهم وتحسن أدائهم وبناء شخصياتهم، كما يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية للعملية التعليمية. وعلى الرغم من إدراكنا لأهمية الاتصال التربوي ودوره في إنجاح العملية التعليمية، إلا أن هناك العديد من العقبات والعراقيل التي تواجهنا في أثناء عملية الاتصال، وهذا ما أكدت عليه العديد من التجارب العربية والعالمية التي أولت اهتماماً بهذا الموضوع ومن هذه الدراسات: دراسة (الخوالدة، 2000) والتي بينت أن هناك العديد من المعوقات الاتصالية التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش بالأردن مع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة مثل ضيق وقت المدير وكثرة أعماله وانشغاله، ضعف مهارات المعلمين في التواصل، شعور المعلمين بأن أولياء الأمور يتدخلون في شئونهم، وكذلك وضحت دراسة

(الدعس، 2009) أن هناك معوقات للاتصال التربوي تواجه العاملين بالمدارس والتي من ضمنها معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية، ومعوقات تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل، ومعوقات تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية، كما أدلت دراسة (الزين، 2014) بأن من أهم معوقات الاتصال التربوي عدم إلمام بعض المعلمين بصياغة الأهداف السلوكية بشكل دقيق ومنطقي، وافتقار المعلم إلى التدريب اللازم أثناء الخدمة على مهارات وأساليب الاتصال والتواصل الفعال، ونظراً لما سبق وما للاتصال التربوي من أهمية ودور كبير في مؤسساتنا التربوية والتعليمية، فقد رأى الباحثين ضرورة الكشف عن معوقات الاتصال التربوي والتي من الممكن أن تسهم في مساعدة المعلمين على رفع مستوى أدائهم وإنجاز المهام التربوية والتعليمية الملقاة على عاتقهم، لهذا تم تحديد مشكلة الدراسة في **التساؤلات التالية:**

- ماهي أهم معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة بنغازي؟
- ماهي أهم معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي؟
- هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين قد تعزى لمتغير النوع؟
- هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين قد تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين قد تعزى لمتغير مدة الخدمة؟
- ما هي سبل التغلب على معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2.1. أهداف الدراسة: يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة بنغازي.
- معرفة معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين التي قد تعزى لمتغير النوع.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين التي قد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين التي قد تعزى لمتغير مدة الخدمة.
- معرفة سبل التغلب على معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

3.1. أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من خلال تناولها موضوع الاتصال التربوي أحد المواضيع المهمة والضرورية في العملية التربوية بصفة عامة، وكذلك فإن هذه الدراسة ستبين معوقات الاتصال التربوي مما يعطي القائمين على العملية التعليمية الفرصة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت وتعزيز جوانب عملية الاتصال الإيجابية، وكذلك الرغم من تعدد

الدراسات الأجنبية والعربية التي بحثت في الاتصال التربوي إلا أنه يندر الحديث عنه على المستوى المحلي وهذا شجع الباحثين على التطرق لمعوقات العملية الاتصالية. كما ستثير هذه الدراسة الباحثين في المجال التربوي لدراسة الاتصال التربوي، والبحث في جوانب أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية.

4.1. مصطلحات الدراسة:

*__المعوقات:__ هي صعوبات أو عقبات محسوسة للفرد تحول بينه وبين تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق النفسي والاجتماعي والصحي. (المالكي،2017، ص. 61)

*__الاتصال التربويEducational communication:__ الاتصال التربوي بصفة خاصة يعني نقل أو توصيل وتبادل المعلومات والحقائق التربوية والتعليمية بين الإداريين والفنيين من كوادر العملية التعليمية لأغراض تحقيق الفهم المشترك والمتبادل بين المشرفين على هذه العملية والقائمين بها بحيث يتم التوصل إلى تحقيق أهداف التربية وفلسفتها (هلالات، 2008، ص. 65).

*__ويمكن تعريفه إجرائيا:__ بأنه تفاعل بين المديرين والمعلمين والعكس تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار من خلال وسائط محددة، من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على تأدية مهامهم الوظيفية وتحقيق أهداف العملية التربوية.

2.الإطار النظري:

1.2. الاتصال التربوي: يعرف الاتصال في لغة: إن كلمة الاتصال في أصلها كلمة إنجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communise ومعناها الشيء المشترك، كما تعني ذات الشيء في لغة الإنجليزية، أما في اللغة الفرنسية فكلمة communique تعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي، أما في اللغة العربية فكلمة الاتصال تعني البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء، أي ابلغه اياه كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء (المزاهرة، 2012، ص. 31).

ويعرف الاتصال التربوي على أنه السيرورة التي من خلالها يعرف ويتمكن الفرد من إيصال ونقل معارفه وتجاربه إلى الآخرين وهذا في أحسن الأحوال والعملية التربوية والفعل التربوي هو أساسا عملية إيصال وتفاعل منحصر في مجال اجتماعي لتسهيل العمل ونقل المعلومات ووضع الأهداف وطرق النجاح، ويعرف الاتصال التربوي على أنه عملية تفاعل بين المعلم والمدير في زمان ومكان محدد لتحقيق هدف معين (حمدان، 1996، ص. 19).

فقد ذكر (أبو الوفا وحسين، 2000، ص. 40) أن الاتصال في مجال الإدارة المدرسية: نعني به مجموعة من الطرق والتدريبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.

وقال (دياب، 2001، ص.123) الاتصال المدرسي يعرف بأنه :عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات ... في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية.

وبين (مصطفى، 2002، ص.139) أن الاتصال :هو عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا (مدير المدرسة) إلى مستوى التنفيذ (المعلمين– الإداريين– الطلاب) والعكس، أو مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالطريقة غير اللفظية أم الشفوية أم الكتابية، وذلك بهدف إحداث تأثير في أنماط سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها.

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن الباحثين التربويين اتفقوا أن الاتصال التربوي يشير إلى عملية مشتركة بين طرفين أو أكثر يتم فيها نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات لإحداث تأثير في أنماط السلوك بغرض المساعدة في تحقيق أهداف المدرسة التربوية.

2.2. خصائص عملية الاتصال التربوي:

في ضوء التعريفات السابقة للاتصال يمكن تحديد أهم الخصائص التي تميز عملية الاتصال التربوي، وهي كالتالي:(خميس، 2003، ص. 31)

–أنه نظام (منظومة) له مدخلات وعمليات ومخرجات.

–أن هذا النظام يتكون من ستة مكونات متفاعلة هي: المصدر، الرسالة، القناة أو الوسيلة، المستقبل، التغذية الراجعة، الأثر.

–أنه عملية كاملة، حيث ينظر إلى هذه المكونات لا كأشياء موجودة في المجال إنما إلى العملية الكاملة التي يتم عن طريقها نقل المعلومات من المصدر إلى المستقبل.

–أن هذه العملية تتصف بالتفاعل الديناميكي، بمعنى أن هناك حركة نشطة مستمرة وعلاقات متداخلة بين هذه المكونات.

–أن المصدر لا يقتصر على مدير المدرسة أو المعلم فقط، وإنما يتسع ليشمل جميع مصادر التعلم الأخرى.

–أن قنوات الاتصال والتواصل لا تقتصر على الأذن والعين فقط وإنما تمتد لتشمل جميع الحواس مجتمعة.

–أن بيئة الاتصال هي أحد المكونات الأساسية للعملية، لأنها تؤثر في طرائق العرض ونوعه ونوع الاستجابات.

–أنه هادف، إذ يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية المحددة.

–أنه يؤكد على أثر الرسالة، واستجابة الفئة المستهدفة لها، وتقويم هذه الاستجابة، وتعديل عملية الاتصال والتواصل في ضوئها.

–أنه دائري، يسير في اتجاهين متفاعلين، وحركة ذهاب وإياب مستمرة بين المصدر والمستقبل لا تتوقف إلا بعد التأكد من تحقيق الهدف المطلوب.

3.2. أهمية الاتصال التربوي: ترجع أهمية الاتصال إلى أنه الوسيلة التي يمكن بها نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات معينة أو اتصال بين مراكز أخر ى لتنفيذ عمل ما أو لاتخاذ قرارات أخرى، وعلى هذا يمكن القول بأن أغراض الاتصال التربوي الرسمي هي (الأغا، 1996، ص.171، 172):

1-إعلام العاملين بالجهاز التربوي بالأهداف المراد تحقيقها والسياسة التربوية التي تقررت، والبرامج والخطط الإدارية والتربوية التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لشاغلي الوظائف القيادية والإشراقية وهيئات التدريس العاملين في وزارة التربية والتعليم على مستوياتها كافة.

2-إعلام المعلمين بتعليمات خاصة بتعديل المنهج أو تطويره أو تغييره، وطريقة استخدام الكتاب المدرسي وأدلة المعلم والوسائل التعليمية، وكيفية الحصول عليها من إدارة الوسائل بالوزارة، ونظم تقويم الطلاب والنهاية العظمى والصغرى للدرجات في كل مادة دراسية وغير ذلك من المعلومات والتعليمات التي تقوم إدارة التربية بإبلاغها إلى الوحدات المدرسية.

3-إعلام القيادة العليا بما تم أو بما يتم من إنجاز للأهداف، والمشكلات التي ظهرت في تنفيذ الخطط التربوية والانحرافات التي لم تكن في الحسبان والاقتراحات لحلول تلك المشكلات.

4.2. أهداف الاتصال: هناك العديد الأهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال عملية الاتصال، حيث يتمثل الهدف الأساسي للاتصال في نقل المعنى، فينشغل الإنسان طوال حياته في محاولة فهم الآخرين، وإتاحة المجال أمامهم لفهمه. وتتأثر طبيعة الإنسان والاتجاهات التي يكّونها والآراء التي يعبر عنها ونجاحه وفشله في الحياة بمدى براعته في فن الاتصال، ومعنى ذلك أن الفشل في توجيه الحياة من خلال عملية الاتصال لا يؤدي إلى إخفاق في إقامة نوع ملائم من التكيف الاجتماعي فحسب، بل ربما يصحبه تفكك في الشخصية. وهناك أغراض أخرى تتمثل فيسلام،2007، ص. 6):

1-وسيلة للتخاطب والتفاعل بين الأطراف المختلفة.

2-وسيلة هامة للممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة على الأداء.

3-جوهر العملية التربوية والتعليمية.

4-أداة هامة لتحقيق التنسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية في المؤسسات التعليمية والإدارات المختلفة.

5-وسيلة حتمية لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

5.2. أساليب الاتصال التربوي: هناك أسلوبين للاتصال هما:

1-أسلوب الاتصال الكتابي writing communication : أن الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال.Internet وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.(**أبو سمرة،2008، 73**)

2-الاتصال اللفظي Verbal communication: هذا الاتصال يمثل الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبته 75 % من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل المستقبل شفاهية، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهو ما يسمى باللفظي (عبد الباقي،2001، ص. 269،270).

3-الاتصال غير اللفظي Non-verbal communication:

هو نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعينين وتستخدم فيه أيضا الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وأشرطة الفيديو وغيرها إن كل ما سبق يستقبله الملتقى عن طريق العين، لذلك فالاتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الاتصال الشخصي المرئي (رؤية المرسل المستقبل) حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لها التعبيرات والتعامل معها. ومن عوامل نجاح الاتصال غير اللفظي (جلعوط، 2002، ص. 26، 27) :

-**الابتسامة** : إن الابتسامة من العوامل الهامة والأساسية في نجاح الاتصال غير اللفظي التي تساعد على الألفة والمودة بين المرسل والمستقبل وتزيل الحاجز النفسي بينهما، وهذا ما يسهل عملية الاتصال فيما بعد.

-**تواصل العينين** : إن التواصل بالعينين بين المرسل والمستقبل هام لاستمرار الحديث بين الاثنين، ويحدث هذا أحيانا في حياتنا العملية عندما يحدثنا شخص فننشغل عنه بالحديث أو العمل في شيء آخر، فلا تنظر إليه، لنراه بعد فترة وقد توقف عن حديثه حتى تنتهي من العمل الآخر، والنظر إليه مجددا .

-**الإنصات** :إن الإنصات الجيد من العوالم التي تساعد على التواصل الجيد بين الطرفين كما وضحنا من قبل.

6.2. تفعيل الاتصال التربوي في المدارس الثانوية: إن المدرسة الثانوية كمؤسسة تربوية هي التي تختار الزمان والمكان والظرف المناسب لتنظيم النشاط الاتصالي، بل وكذلك بوضع آليته اليومية المستمرة، بالصورة التي تشاء، وبالوسائل التي تتوفر لديها. إذ أن المؤسسة التعليمية هي التي تتفق على أنشطة الاتصال التربوي الذي تتبناه، وتوظفه لإنجاح خططها في بناء الإنسان، طبقاً للفلسفة التي تؤمن بها وتعتمدها في تفاصيل عملها التربوي. من هنا يتحدد بعض المسؤوليات التي ينبغي على المدرسة الثانوية أن تضطلع بها، إذا ما أرادت توفير مستلزمات النشاط الاتصالي التربوي بمعناه العلمي الفاعل والمؤثر، والقيام بدورها في هذا الاتجاه على النحو المطلوب: (عبود، 2009، ص. 29)

1-السعي إلى تعميم الوعي في أوساط المدرسة الثانوية، بأهمية الاتصال التربوي في تحقيق أهدافها، وفي تفعيل آلياتها.

2-اعتماد نظم المعلومات المنسجمة مع عملها الإداري والتعليمي، وتوفير قواعد البيانات التفصيلية وإشاعتها بين المدرسين، لاستخدامها في تطوير عمل المدرسة وإنجاح خططها.

3-توفير الفرص التدريبية في ميدان الاتصال التربوي لتشمل مختلف مفاصل المدرسة الثانوية، وتحويل العمل الاتصالي التربوي من مهمة منوطة بالمدير، إلى مهمة يشارك الجميع في إنجاحها.

4-مد جسور التواصل مع المؤسسات التي تشترك مع المدرسة الثانوية في الأهداف والمخرجات، وفتح قنوات التفاهم معها.

5-توفير المناخات الصحية التي تهيئ الأرضية السليمة لممارسة العمل الاتصالي في المدرسة الثانوية، وبقدر عالي من الصراحة والشفافية، وإفساح المجال للمناقشات المفتوحة، ومراجعة الإخفاقات التي تكشف عنها فعاليات الاتصال التربوي بصورة دورية.

7.2. معوقات الاتصال التربوي: هناك عوامل كثيرة تمثل معوقات وعقبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة، ومن العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال ما يلي (العطاس، 2008، ص. 352):

1-عدم وضوح الرسالة: ويعدمن أهم معوقات الاتصال، ويرجع ذلك إما للاختصار الشديد فيها، أو لاستخدام لغة متخصصة يصعب على المستقبل فهمها أو لاستخدام كلمات ذات معانٍ متعددة، أو لعدم وضوح الهدف من الاتصال أو لضعف المهارة الاتصالية للمرسل.

2-عدم انتباه المستقبل: ترجع عدم فاعلية الاتصال في بعض الحالات لعدم انتباه المستقبل، إما لعدم فهمه للاتصال، أو لتعارضه مع مفاهيمه وقيمه، أو تباينه كما يعرفه من قبل، أو لعدم ثقته في مصدر الاتصال.

3-تباين الإدراك لكل من المرسل والمستقبل: يتباين الأفراد في الخصائص والإدراك والفهم، وهذا بصفة طبيعية ولكن يمكن القول إذا ازداد هذا الاختلاف بين المرسل والمستقبل، فإن ذلك يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال وإن هذا التباين يرجع لأسباب متعددة نذكر منها اختلاف الثقافة، والمركز الوظيفي، والظروف الاجتماعية والصفات الشخصية لكل من المرسل والمستقبل.

4-عدم توفر الوقت الكافي للاتصال: قد يؤدي ضغط الوقت الذي يتم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته نظرا لاحتمال قصور الرسالة، أو عدم توفر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال.

5-حجم البناء التنظيمي: تزداد عملية الاتصال الإداري صعوبة كلما كبر حجم البناء التنظيمي للمدرسة وتعددت مستوياته الإدارية وتشعبت علاقاته الداخلية، ويتم احتواء هذه المشكلة بأن ينخفض عدد الوحدات الإشرافية داخل المدرسة مع القيام بتفويض السلطات وإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مما يمثل المنهج الديمقراطي والنظام اللامركزي في الإدارة.

6-صعوبة التفاهم: عندما يسود الشك وفقدان الثقة وعدم الاطمئنان وانعدام التعاون المثمر بين الجماعات العاملة في الأجهزة الإدارية للمدرسة، يكون ذلك التفاهم أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد، وقد يكون اختلاف التخصص بين الأفراد العاملين في قطاع واحد أحد المعوقات في سبيل توحيد وجهات النظر حول القضايا المدرسية لا يفهمها إلا المتخصصون.

7-القابلية نحو الاتصال: يقصد بذلك درجة استعداد أعضاء المدرسة نحو الاتصالات ومن الطبيعي كلما كان هذا الاستعداد مرتفعا كلما أدى ذلك إلى فعالية الاتصالات.

8-أسلوب القيادة: يؤثر نمط القيادة السائدة في المدرسة على كفاءة الاتصالات، وكلما كان النمط الديمقراطي هو الشائع كلما أدى ذلك إلى تحسين الاتصالات عما لوكان النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي.

9-العلاقات الاجتماعية: حيث يؤدي نمو العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المدرسة إلى تحسين عملية الاتصال مقارنة بالافتقار لوجودها بين الأفراد والجماعات.

10-طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: تؤثر طبيعة العلاقة على كفاءة الاتصالات، وكلما كانت هذه العلاقة طيبة كلما أدى ذلك إلى سرعة الاتصالات وفاعليتها، بخلاف ما إذا كانت هناك حالة من عدم الثقة بينهما.

11-التغذية الراجعة: حيث يساعد تعرف المرسل لرد فعل المستقبل على تحسين عملية الاتصال طالما أنها عملية مشتركة تحدث في اتجاهين والعكس صحيح.

8.2. الدراسات السابقة:

1-دراسة الخوالدة، أحمد محمد، (2000) بعنوان: معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش في التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب. هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (100) مدير ومديرة، وتوصلت إلى عدة معوقات منها: ضيق وقت المدير وكثرة أعماله وانشغاله، ضعف مهارات المعلمين في التواصل، شعور المعلمين بأن أولياء الأمور يتدخلون في شئونهم، ضعف الإمكانات المادية مثل عدم توفر قاعة أو صندوق اقتراحات، غياب أولياء الأمور عن المدرسة وضعف تواصلهم معها. **(الخوالدة، 2000، الملخص)**

2-دراسة حمزة، هجان علي، (2006) بعنوان: معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية: أجريت هذه الدراسة من أجل التحقيق في تصورات المعلمين ومديري المدارس تجاه وسائل الاتصال الشفوية والمكتوبة، وتجاه حواجز الاتصال في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما تهدف إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات بين المشاركين في تصورات تستند إلى بعض المتغيرات الديموغرافية، تم جمع البيانات من (102) مديراً و(228) معلماً، من خلال استبيان خماسي الأبعاد، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام وسائل الاتصال الشفوية والمكتوبة كانت متوسطة، كما كشفت عن وجود تأثير معتدل للحواجز الشخصية والتنظيمية والبيئية على الاتصال على الرغم من أن المتوسط الكبير لبعد الحواجز التنظيمية كان الأعلى، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين وتصوراتهم تجاه استخدام وسائل الاتصال الإدارية الشفوية تبعا لمتغير النوع، وتجاه العوائق التنظيمية والبيئية المنسوبة إلى المنطقة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصوراتهم تجاه درجة استخدام وسائل الاتصال الشفوية والمكتوبة تعزى لسنوات الدراسة الحالية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين وتصوراتهم تجاه أبعاد الدراسة المنسوبة إلى نوع الوظيفة (مدير أو مدرس)، ومرحلة التعليم، والتخصص الأكاديمي، والمؤهل، وسنوات الخبرة.**(حمزة، 2006، الملخص)**

3-دراسة الدعس، زياد أحمد، (2009) بعنوان: معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ووضع سبلا لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في جميع المراحل والبالغ عددهم (153) مديرا ومديرة وهم عينة الدراسة، التعليمية (438) معلما ومعلمة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبيان للكشف عن هذه المعوقات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية منها: إن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين

وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالتالي: المرتبة الأولى المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية، يليها في المرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل، يليها في المرتبة الثالثة المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية، ثم يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى إلى متغير جنس المدير، ومتغير المؤهل العلمي للمدير، ومتغير خدمة المدير في الإدارة المدرسية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم، وإلى متغير عدد سنوات خدمة المعلم في التعليم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى إلى متغير جنس المعلم لصالح المعلمين الذكور.(**الدعس، 2009، الملخص**)

4-دراسة الزين، أحمد صالح (2014) بعنوان: معوقات الاتصال التعليمي الفعال داخل الصف الدراسي بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين: دراسة حالة ولاية الخرطوم. هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الاتصال التعليمي الفعال داخل الفصل الدراسي في المدارس الثانوية الحكومية في محلية أمبدة من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة على أسئلة محاور الدراسة الآتية: 1) ما معوقات الاتصال التعليمي الفعال داخل الصف الدراسي ذات الصلة بالمعلم؟ 2) ما معوقات الاتصال التعليمي الفعال داخل الفصل الدراسي ذات الصلة بالطالب؟ 3) ما معوقات الاتصال التعليمي الفعال داخل الفصل الدراسي ذات الصلة بالمادة التعليمية؟ 4) ما معوقات الاتصال التعليمي الفعال داخل الفصل الدراسي ذات الصلة بالبيئة التعليمية؟ حيث أجريت الدراسة في مجتمع عدده 1150 معلماً ومعلمة، واستخلص الباحث عينة قدرها 100 معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، باتباع الأساليب الإحصائية المناسبة تمّت معالجة البيانات التي أمكن الحصول عليها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في ضوء المنهج الوصفي. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن معوّقات الاتصال التعليمي الفعال داخل الصف الدراسي تتمثل في الآتي: 1) عدم إلمام بعض المعلمين بصياغة الأهداف السلوكية بشكل دقيق ومنطقي. 2) ازدحام الفصول الدراسية بالطلاب. 3) عدم تفرغ المعلم كلياً في المدرسة. 4) عدم قدرة بعض الطلاب على الكتابة والقراءة والتحدث وإجراء بعض العمليات الحسابية البسيطة بشكل جيّد. 5) افتقار المعلم إلى التدريب اللازم أثناء الخدمة على مهارات وأساليب الاتصال والتواصل الصفي الفعال. (**الزين، 2014، الملخص**)

5-دراسة ساسي، صبرينة، (2018) بعنوان: صعوبات الاتصال التربوي بين مستشار التوجيه المدرسي والمهني والمتعلمين بسكرة، الجزائر. جاءت الدراسة الحالية تسعى للكشف عن صعوبات الاتصال التربوي بين مستشار التوجيه المدرسي والمتعلمين، من خلال الإجابة على تساؤل محوري مفاده ما صعوبات الاتصال التربوي التي تواجه مستشار التوجيه المدرسي والمتعلمين، وللإجابة عليه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (30) مستشارا و مستشارة من مجتمع أصلي قدر ب (84) فردا، اختيروا بطريقة عشوائية من مركز التوجيه المدر سي بولاية بسكرة خلال السنة الدراسية (2017 _2018)، كما تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان صعوبات

الاتصال التربوي بين مستشار التوجيه المدرسي والمتعلمين الذي وزع على المستشارين بعد ما تم حساب الخصائص السيكومترية للأداة، وبعد تجميع النتائج توصلت الدراسة إلى أن أهم الصعوبات التي يواجهها مستشار التوجيه المدرسي أثناء أداء مهامه هي صعوبات نفسية –اجتماعية فصعوبات مادية ثم صعوبات مهنية إدارية. (**ساسي، 2018، الملخص**)

التعقيب على الدراسات السابقة: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة فقد أجريت هذه الدراسة في ليبيا أما الدراسات السابقة فقد أجري بعض منها في الأردن مثل دراسة (الخوالدة،2000) والبعض الأخر في السعودية مثل دراسة(حمزة،2006) فلسطين مثل دراسة(الدعس،2009)، والسودان مثل دراسة (الزين،2014) وفي الجزائر مثل دراسة (ساسي،2018)، واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للأهداف حيث تناولت هذه الدراسات معوقات الاتصال التربوي. كما اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث فئة العينة فقد أجريت على المديرين والمعلمين، واختلفت مع دراسة(ساسي،2018) التي أجريت على الموجهين والمتعلمين، واتفقت جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في اعتمادها على الاستبانة.

3.إجراءات الدراسة:

1.3. منهج الدراسة: تسعى الدراسة إلى معرفة معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين في المرحلة الثانوية بمدينة بنغازي، لذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجاً مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة.

2.3. حدود الدراسة:

1–حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين ومديري المدارس بمرحلة التعليم الثانوي.

2–حدود موضوعية: معوقات الاتصال التربوي.

3–حدود مكانية: أجريت الدراسة في نطاق مدينة بنغازي.

4–حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام 2021-2022.

3.3. مجتمع الدراسة: ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (1340) معلم ومعلمة، وكذلك من مديري المدارس والبالغ عددهم (70) مدير ومديرة، ولقد تم الاعتماد على الإحصائية الصادرة من مراقبة التربية والتعليم ببلدية بنغازي. (**إحصائية صادرة عن مراقبة التربية والتعليم ببلدية بنغازي 2021**).

4.3. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بلغ حجمها (220) معلم ومعلمة، وبمقدار 16% من مجتمع المعلمين، كما تم اختيار عينة من المديرين بلغ حجمها (60) مدير ومديرة وبواقع 85% من مجتمع المديرين، خلال العام الدراسي 2021-2022.

5.3.خصائص عينة الدراسة: لقد تم تصنيف عينة الدراسة إلى عدة خصائص، وذلك كما يلي:

أ–خصائص العينة حسب النوع: وكما هو معروف صنفت عينة الدراسة إلى ذكور وإناث، والجدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب النوع.

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	معلمين		مديرين	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ذكور	117	%53	41	%68
إناث	103	%47	19	%32
المجموع	220	%100	60	%100

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على برنامج spss.

ويتبين من الجدول (1) أن عدد المعلمين من الذكور أكثر من الإناث فقد بلغ عدد الذكور(117) وبنسبة (53%)، بينما بلغ عدد الإناث (103) وبنسبة (47%)، في حين بلغ عدد المديرين الذكور (41) وبنسبة (68%)، أما عدد المديرات فقط بلغ (19) وبنسبة (32%).

ب–خصائص العينة حسب المؤهل: والجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي المتحصلين عليه.

جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	معلمين		مديرين	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أساسي	36	%16	17	%28
متوسط	75	%34	26	%44
عالي	109	%50	17	%28
المجموع	220	%100	60	%100

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على برنامج spss.

يتبين من الجدول السابق أن أكثر أفراد العينة من المعلمين من ذوي المؤهل العالي حيث بلغ عددهم (109) وبنسبة (50%)، بينما بلغ عدد المعلمين من ذوي المؤهل المتوسط (75)، وبنسبة (34%)، في حين جاء أخيرا حملة المؤهل الأساسي والذين بلغ عددهم (36) وبنسبة (16%)، أما بالنسبة للمديرين فإن أكثرهم من حملة المؤهل المتوسط حيث بلغ عددهم (26) وبنسبة (44%)، وتساوى في العدد كل من حملة المؤهل الأساسي والعالي فبلغ (17) وبنسبة (28%).

ج-خصائص العينة حسب مدة الخدمة: والجدول رقم (03) يوضح توزيع المعلمين حسب مدة الخدمة.

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

مدة الخدمة	معلمين		مديرين	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
من 1-5	42	%19	2	%3
من 6-10	84	%38	27	%45
أكثر من 10 سنوات	94	%43	31	%52
المجموع	220	%100	60	%100

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على برنامج spss.

يتبين من الجدول السابق أن أكثر أفراد العينة لديهم مدة خدمة أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم (94) وبنسبة (43%)، ويليهم من مدة خدمتهم من 6-10 وبلغ عددهم (84)، وبنسبة (38%)، في حين جاء أخيرا الذين مدة خدمتهم من 1-5 سنوات وبلغ عددهم (19) وبنسبة (19%)، وبالنسبة للمديرين فقط كان أغلبيتهم لديهم مدة خدمة أكثر من 10 سنوات، ويلهم من لديه مدة من 6-10، ويأتي أخيرا من لديه مدة من 1-5 سنوات.

5.3.أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، فالاستبانة من الأدوات الملائمة والمستخدمة في ميدان الدراسات الوصفية بصورة عامة، ولقد تم الاستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت موضوع الاتصال التربوي في بناء الاستبانة مثل دراسة (الدعس 2009)، كما تم الالتزام بشروط تصميم الاستبانة، ولقد مرت الاستبانة بعدة مراحل حتى أصبحت جاهزة بشكلها النهائي للتوزيع على أفراد العينة، حيث احتوت استبانة المعلمين على (22) عبارة تمثل معوقات للاتصال التربوي بين المعلمين والمديرين، بينما احتوت استبانة المديرين على (21) عبارة تمثل معوقات للاتصال بين المديرين والمعلمين.

* **صدق الأداة (Validity)**: لقد تم استخراج الصدق الظاهري للأدوات الدراسة (Face Validity)، عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بجامعة بنغازي في مجال التربية، ولقد اقترح المحكمين بحذف وتعديل وصياغة بعض العبارات، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل وصياغة العبارات وفق ما يرونه. كما يمكن حساب الصدق الإحصائي عن طريق استخراج الجذر التربيعي للثبات، وبهذا بلغ صدق استبانة المعلمين (0.89)، بينما بلغ صدق استبانة المديرين (0.96)

* **ثبات الأداة (Reliability)**: هناك عدد من الطرق لقياس الثبات، ومن أكثرها شيوعًا طريقة (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)، ولقد استخدمت معادلة ألفا كرونباخ لقياس ثبات أدوات الدراسة، وتم الحصول على قيم معامل الثبات التالية:

الجدول رقم (04) يبين معاملات الثبات لأدوات الدراسة

الاستبانة	عدد العبارات	قيمة الثبات
استبانة المعلمين	22	.804
استبانة المديرين	21	.928

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على برنامج spss.

6.3.الأساليب الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1-معامل ألفا كرونباخ **Cronbach Alpha**، لاستخراج ثبات أدوات الدراسة.

2-التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لمعرفة معوقات الاتصال التربوي.

4-اختبار T.Test لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين التي قد تعزى لمتغير النوع.

5-اختبار one way anova لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين التي قد تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومدة الخدمة.

4.عرض النتائج ومناقشتها:

1.4. النتائج المتعلقة بالهدف الأول: معرفة معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة بنغازي. للوصول إلى هذا الهدف تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرف معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة بنغازي

ت	العبارات (الوسائل)	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يُهمل المدير رأي المعلمون.	63	54	80	19	4	3.6955	1.03499	73.91	2
2	يتجاهل المدير المعلمون عند لقائهم في الحرم المدرسي.	36	50	60	29	45	3.0136	1.35646	60.27	13
3	يوجد المدير جواً متحيزاً يشعر فيه المعلمون بعدم الرضا.	97	49	49	18	7	3.9591	1.13200	79.18	1

4	يتأفف المدير أمام المعلمون.	36	84	41	51	8	3.4045	1.12057	68.09	7
5	يرسل المدير ما لديه من أفكار في أوقات ضغط العمل على المعلمين.	33	50	40	36	61	2.8091	1.43978	56.18	18
6	يحجم المدير عن التواصل مع المعلمون في مناسباتهم المختلفة.	34	65	86	21	14	3.3818	1.05970	67.63	8
7	يحمل اتصال المدير بالمعلمين عدداً من الأهداف في آنٍ واحد.	31	74	75	25	15	3.3682	1.07520	67.36	9
8	يرفض المدير اعتراض المعلمون على ما يتخذه من قرارات.	52	46	85	31	6	3.4864	1.08320	69.72	5
9	يفتقر المدير للقدرة اللغوية في سرد المعلومات شفوياً.	45	46	50	25	54	3.0136	1.46022	60.27	13
10	يفتقر المدير للقدرة اللغوية في سرد المعلومات كتابياً.	34	36	69	45	36	2.9409	1.28253	58.81	14
11	يحتاج المدير إلى الألفاظ الدالة على الاحترام للمعلمين.	39	60	64	21	36	3.2045	1.30296	64.09	11
12	يُقاطع المدير المعلمون في أثناء حديثهم أو إبداء آرائهم.	30	28	70	48	44	2.7818	1.28484	55.63	19
13	يؤخر توصيل نشرات الإدارة التعليمية عن المعلمين.	37	50	42	28	63	2.8636	1.47104	57.27	16
14	يُهمل المدير استخدام اللغة غير المنطوقة (لغة الجسم) التي تُيسر توصيل الرسالة للمُعلمون.	30	24	29	44	93	2.3364	1.45418	46.72	21
15	يعتمد سياسة الباب المغلق.	72	53	42	22	31	3.5136	1.39954	70.27	4
16	يستخدم الاتصال أحادي الاتجاه (من القائد للمجموعة).	44	56	67	18	35	3.2545	1.30986	65.09	10
17	يعتمد التواصل التحريري كأساس في تعامله مع المعلمين.	77	62	31	24	26	3.6364	1.36644	72.72	3
18	يُهمل المدير التغذية الراجعة التي تبين مدى استجابة المعلمون للرسالة.	28	76	41	31	44	3.0591	1.34169	61.18	12
19	يُهمل المدير إشراك المعلمون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.	26	57	47	34	56	2.8318	1.37289	56.63	17

20	يتجاوز المدير القوانين واللوائح المعتمدة في العمل.	19	48	42	35	76	2.5409	1.37929	50.81	20
21	يرفض المدير النقد البناء الموجه له من المعلمون.	55	42	71	45	7	3.4227	1.16197	68.45	6
22	يتعمد المدير إحراج المعلمون أمام ضيوفهم.	28	28	84	48	32	2.8727	1.19442	57.45	15

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على برنامج spss.

سيتم التعليق على 50% من عبارات هذا المجال: يتبين من خلال الجدول السابق أن أهم معوقات الاتصال التربوي من وجهة نظر المعلمون كانت العبارة (3) والتي تنص على (يوجد المدير جواً متحيزاً يشعر فيه المعلمون بعدم الرضا) حيث بلغ وزنها النسبي(79.18)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (1) والتي تنص على (يُهمل المدير رأي المعلمون) حيث بلغ وزنها النسبي(73.91)، وجاءت في الترتيب الثالث العبارة (17) والتي نصت على(يعتمد التواصل التحريري كأساس في تعامله مع المعلمين) والتي بلغ وزنها(72.72)، وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة(15) والتي نصت على(يعتمد سياسة الباب المغلق) والتي بلغ وزنها(70.27)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة (8) حيث نصت على (يرفض المدير اعتراض المعلمون على ما يتخذه من قرارات) حيث بلغ وزنها(69.72). **وجاءت في المرتبة السادسة** العبارة (21) والتي تنص على (يرفض المدير النقد البناء الموجه له من المعلمون) حيث بلغ وزنها النسبي(68.45)، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة (4) والتي تنص على (يتأفف المدير أمام المعلمون) حيث بلغ وزنها النسبي(68.09)، وجاءت في الترتيب الثامن العبارة (6) والتي نصت على(يحجم المدير عن التواصل مع المعلمون في مناسباتهم المختلفة) والتي بلغ وزنها(67.63)، وتأتي في المرتبة التاسعة العبارة(7) والتي نصت على(يحمل اتصال المدير بالمعلمين عدداً من الأهداف في آنٍ واحد) والتي بلغ وزنها(67.36)، وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة (16) حيث نصت على (يستخدم الاتصال أحادي الاتجاه من القائد للمجموعة) حيث بلغ وزنها(65.09).

2.4. النتائج المتعلقة بالهدف الثاني: معرفة معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي. للوصول إلى هذا الهدف تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (06) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرف معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي

ت	العبارات (الوسائل)	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يُهمل المعلمون رأي المدير.	19	7	10	13	11	3.1667	1.53122	63.33	8
2	يتجاهل المعلمون المدير عند لقائه في الحرم المدرسي.	19	20	9	5	7	3.6500	1.32544	73	3
3	يوجد المعلمون جواً متحيزاً يشعر فيه المدير بعدم الرضا.	16	5	6	12	21	2.7167	1.64772	54.33	17
4	يتأفف المعلمون أمام المدير.	12	11	13	10	14	2.9500	1.45468	59	13
5	يرسل المعلمون ما لديهم من أفكار للمدير في أوقات ضغط العمل عليه.	13	11	11	15	10	3.0333	1.41381	60.66	10
6	يحجم المعلمون عن التواصل مع المدير في مناسباته المختلفة.	25	16	6	4	9	3.7333	1.44816	74.66	2
7	يحمل اتصال المعلمين بالمدير عدداً من الأهداف في آنٍ واحد.	16	14	6	10	14	3.1333	1.55647	62.66	9
8	يرفض المعلمون اعتراض المدير على ما يتخذونه من قرارات.	10	15	10	11	14	2.9333	1.43641	58.66	14
9	يفتقر المعلمون للقدرة اللغوية في سرد المعلومات شفوياً.	8	14	12	12	14	2.8333	1.37984	56.66	16
10	يفتقر المعلمون للقدرة اللغوية في سرد المعلومات كتابياً.	7	10	6	16	21	2.4333	1.41860	48.66	20
11	يحتاج المعلمون إلى الألفاظ الدالة على الاحترام للمدير.	12	4	11	14	19	2.6000	1.49802	52	18
12	يقاطع المعلمون المدير في أثناء حديثه أو إبداء رأيه.	11	4	8	20	17	2.5333	1.44347	50.66	19
13	يُهمل المعلمون استخدام اللغة غير المنطوقة (لغة الجسم) التي تيسر توصيل الرسالة للمدير.	12	14	4	15	15	2.8833	1.51927	57.66	15
14	يؤخر المعلمون الرد على ما يطلب منهم من معلومات أو بيانات.	10	18	6	11	15	2.9500	1.47780	59	12
15	يتهرب المعلمون من تنفيذ قرارات المدير.	11	7	8	11	23	2.5333	1.54554	50.66	19
16	يتجاوز المعلمون التعليمات واللوائح المعتمدة في العمل.	11	15	10	10	14	2.9833	1.45546	59.66	11
17	يرفض المعلمون التغذية الراجعة للمدير حول خطة عملهم اليومية.	21	13	8	7	11	3.4333	1.52234	68.66	5
18	يرفض المعلمون نقد المدير البناء الموجه لهم.	23	10	10	9	8	3.5167	1.46706	70.33	4
19	يعزف المعلمون عن مشاركة المدير عند وضع خطة المدرسة السنوية.	15	13	12	9	11	3.2000	1.44738	64	7

20	يمتعض المعلمون من زيارات المدير الإشرافية.	27	10	10	11	2	3.8167	1.28210	76.33	1
21	يتعمد المعلمون إحراج المدير أمام ضيوفه.	15	13	10	14	8	3.2167	1.40329	64.33	6

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على برنامج spss.

سيتم التعليق على 50% من عبارات هذا المجال: يتبين من خلال الجدول السابق أن أهم معوقات الاتصال التربوي من وجهة نظر المديرون كانت العبارة (20) والتي تنص على (يمتعض المعلمون من زيارات المدير الإشرافية) حيث بلغ وزنها النسبي(76.33)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (6) والتي تنص على (يحجم المعلمون عن التواصل مع المدير في مناسباته المختلفة) حيث بلغ وزنها النسبي(74.66)، وجاءت في الترتيب الثالث العبارة (2) والتي نصت على(يتجاهل المعلمون المدير عند لقائه في الحرم المدرسي) والتي بلغ وزنها(73)، وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة(18) والتي نصت على (يرفض المعلمون نقد المدير البناء الموجه لهم) والتي بلغ وزنها(70.33)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة (17) حيث نصت على (يرفض المعلمون التغذية الراجعة للمدير حول خطة عملهم اليومية) حيث بلغ وزنها(68.66). **وجاءت في المرتبة السادسة** العبارة (21) والتي تنص على (يتعمد المعلمون إحراج المدير أمام ضيوفه) حيث بلغ وزنها النسبي(64.33)، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة (19) والتي تنص على (يعزف المعلمون عن مشاركة المدير عند وضع خطة المدرسة السنوية) حيث بلغ وزنها النسبي(64)، وجاءت في الترتيب الثامن العبارة (1) والتي نصت على(يُهمل المعلمون رأي المدير) والتي بلغ وزنها(63.33)، وتأتي في المرتبة التاسعة العبارة(7) والتي نصت على(يحمل اتصال المعلمين بالمدير عدداً من الأهداف في آنٍ واحد) والتي بلغ وزنها(62.66)، وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة (5) حيث نصت على (يرسل المعلمون ما لديهم من أفكار للمدير في أوقات ضغط العمل عليه) حيث بلغ وزنها(60.66).

3.4. النتائج المتعلقة بالهدف الثالث: التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين التي قد تعزى لمتغير النوع. للوصول إلى هذا الهدف تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T.test، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (07) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم " T " لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين التي قد تعزى لمتغير النوع

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
معوقات الاتصال لدى المعلمون	ذكور	117	3.2187	.61208	1.831	.069	غير دالة
	إناث	103	3.0808	.50524			
معوقات الاتصال لدى المديرين	ذكور	41	3.2288	.87813	2.117	.039	دالة
	إناث	19	2.6942	.97684			

قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (218) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (58) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.000

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على برنامج spss.

يتضح من خلال استعراض بيانات الجدول (7) أن قيمة " T " المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية بالنسبة لمعوقات الاتصال التربوي لدى المعلمين، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات الاتصال لدى المعلمون تبعاً لمتغير النوع وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (الدعس، 2009)، كما يتبين أن قيمة " T " المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بالنسبة لمعوقات الاتصال التربوي لدى المديرون، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات الاتصال لدى المديرون تبعاً لمتغير النوع، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور، وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (الدعس، 2009).

4.4. النتائج المتعلقة بالهدف الرابع: التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين التي قد تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للوصول إلى هذا الهدف تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي"One Way ANOVA" واستخراج قيمة " F "، وذلك كما في الجدول رقم(08):

جدول رقم (08) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " F " لمعرفة دلالة الفروق في معوقات الاتصال التربوي التي قد تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة" F "	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
معوقات الاتصال لدى المعلمين	بين المجموعات	.871	2	.436	1.357	.260	غير دالة
	داخل المجموعات	69.667	217	.321			
	المجموع	70.538	219	-			
معوقات الاتصال لدى المديرون	بين المجموعات	.986	2	.493	.554	.578	غير دالة
	داخل المجموعات	50.745	57	.890			
	المجموع	51.731	59	-			

قيمة "F" الجدولية عند درجة (2، 217)عند مستوى دلالة (0.05) =3.00

قيمة "F" الجدولية عند درجة (2، 57)عند مستوى دلالة (0.05) = 3.15

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيم " F " المحسوبة أصغر من قيم " F " الجدولية عند مستوى دلالة(0.05) ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات الاتصال التربوي سواءً لدى المعلمين أو المديرون تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدعس، 2009)

5.4. النتائج المتعلقة بالهدف الخامس: التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معوقات الاتصال التربوي لكل من المديرين والمعلمين التي قد تعزى لمتغير مدة الخدمة. للوصول إلى هذا الهدف تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي"One Way ANOVA" واستخراج قيمة " F"، وذلك كما في الجدول (09):

جدول رقم (09) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " F" لمعرفة دلالة الفروق في معوقات الاتصال التربوي التي قد تعزى لمتغير مدة الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة" F "	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
معوقات الاتصال لدى المعلمين	بين المجموعات	.272	2	.136	.420	.658	غير دالة
	داخل المجموعات	70.266	217	.324			
	المجموع	70.538	219	-			
معوقات الاتصال لدى المديرون	بين المجموعات	.237	2	.118	.131	.877	غير دالة
	داخل المجموعات	51.494	57	.903			
	المجموع	51.731	59	-			

قيمة "F" الجدولية عند درجة (2، 217)عند مستوى دلالة (0.05) =3.00

قيمة "F" الجدولية عند درجة (2، 57)عند مستوى دلالة (0.05) = 3.15

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيم " F " المحسوبة أصغر من قيم " F " الجدولية عند مستوى دلالة(0.05) ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات الاتصال التربوي سواءَ لدى المعلمين أو المديرون تعزى لمتغير مدة الخدمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدعس، 2009).

6.4. النتائج المتعلقة بالهدف السادس: معرفة سبل التغلب على معوقات الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وللوصول إلى هذا الهدف تم تفريغ السؤال المفتوح المرتبط بسبل التغلب على معوقات الاتصال بين المديرين والمعلمين، ولقد اقترح المعلمين والمديرون عدة سبل للتغلب على هذه المعوقات والتي منها: العمل على توضيح خطوط الاتصال داخل المدرسة، تدعيم عمليات الاتصال مع العاملين بالمدرسة، تقدير مكانة المعلمين بالمدرسة وجهودهم وأدوارهم، تقدير مكانة المدير ومركزه وأساليبه الإدارية، احترام قرارات المدير، أن يتوافر في العمل جو من الحرية والاطمئنان، اختيار قنوات أكثر فعالية في أثناء عملية الاتصال، مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للمعلمين، العمل على تأهيل المعلمين عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل والمحاضرات التوعوية في مجال الاتصال التربوي والتي من شأنها صقل مهارات الاتصال (مهارة التحدث، مهارة الإنصات)، تزويد المدارس بوسائل الاتصال الحديثة.

5.النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1-أهم معوقات الاتصال التربوي من وجهة نظر المعلمون كانت: يوجد المدير جواً متحيزاً يشعر فيه المعلمون بعدم الرضا، يُهمل المدير رأي المعلمون، يعتمد التواصل التحريري كأساس في تعامله مع المعلمين، يعتمد المدير سياسة الباب المغلق، يرفض المدير اعتراض المعلمون على ما يتخذه من قرارات.

2-أهم معوقات الاتصال التربوي من وجهة نظر المديرون كانت: يمتعض المعلمون من زيارات المدير الإشرافية، يحجم المعلمون عن التواصل مع المدير في مناسباته المختلفة، يتجاهل المعلمون المدير عند لقائه في الحرم المدرسي، يرفض المعلمون نقد المدير البناء الموجه لهم، يرفض المعلمون التغذية الراجعة للمدير حول خطة عملهم اليومية.

3-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات الاتصال من وجهة نظر المعلمون تبعاً لمتغير النوع، ووجود فروق ذات دلالة في معوقات الاتصال تعزى لمتغير النوع لدى المديرون.

4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات الاتصال التربوي سواءً لدى المعلمين أو المديرون تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ومدة الخدمة.

6.التوصيات: بناء على هذه النتائج، قدم الباحثين بعض التوصيات المهمة أبرزها:

1-ضرورة العمل على تهيئة الظروف المناسبة لجعل الاتصال بين المديرين والمعلمين اتصالاً فعالاً.

2-إقامة الدورات التدريبية التي تعمل على تحسين مستوى الاتصال بين المديرين والمعلمين وتزيد من قدرات كل من المديرين والمعلمين.

3-تقويم عملية الاتصال داخل المدارس الثانوية بشكل دوري لاكتشاف معوقاتها.

4-تطوير مفهوم الاتصال التعليمي داخل الصف الدراسي بانتقاله من مفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث الذي تتكامل فيه جميع عناصر العملية التعليمية.

5-الاهتمام بتذليل معوقات الاتصال الفعال داخل الفصل الدراسي، حتى تؤدي العملية التعليمية دورها في تحقيق أهدافها المطلوبة.

6-الاستخدام الأمثل لمعطيات التكنولوجيا في العملية التعليمية.

الاقتراحات: يقترح الباحثين ما يلي:

1-إجراء دراسة تتناول دور إدارات المدارس في تفعيل مهارات الاتصال لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي.

2-إجراء دراسة تتناول معوقات الاتصال التربوي في مراحل تعليمية أخرى.

3-إجراء دراسة تتناول متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.

4-إجراء دراسة تبحث طبيعة ومعوقات العملية الاتصالية بين المعلمين والطلاب في مرحلة التعليم الأساسي.

7.قائمة المراجع:

1. أبو الوفا، ج.، حسين، س. (2000). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
2. الأغا، ر.، الأغا، ن. (1996). **الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة**. غزة: مطبعة الرنتيسي.
3. أبو سمرة، م. (2008). **الاتصال الإداري والإعلامي**. عمان: دار أسامة للنشر.
4. حمزة، هـ. ع. (2006). **معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية**: دراسة ميدانية الرياض. السعودية: العبيكان للنشر المدينة المنورة.
5. جلعوط، س.، هاتيرسللي، م. أ.، & مكجنيت، ل. (2002). **الاتصال والاتصال الإداري المبادئ والممارسة**. دمشق: دار الرضا للنشر.
6. حمدان، م. ز. (1982). **الاتصال في التربية –مفاهيمه وممارساته**. مجلة المعلم العربي، (4)، 55-66.
7. البكري، ف. ع. ا. (2000). **الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال**. القاهرة: عالم الكتاب.
8. الدعس، ز. أ. (2009). **معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة**. (أطروحة ماجستير). كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
9. الزين، أ. ص. (2014). **معوقات الاتصال التعليمي الفعال داخل الصف الدراسي بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين: دراسة حالة ولاية الخرطوم**. (أطروحة ماجستير). كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
10. دياب، إ. (2001). **الإدارة المدرسية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

11.الخوالدة، أ. م. (2000). **معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش في التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب** .(أطروحة ماجستير). كلية التربية إربد، جامعة اليرموك.

12.حمدان، م. ز. (1996). **التحصيل الدراسي**. دمشق: دار التربية الحديثة.

13.خميس، م. (2003). **منتجات تكنولوجيا التعليم**. القاهرة: جامعة عين شمس.

14.العامري، م. ب. ع. (2004). **معوقات الاتصال**. موسوعة مهارات النجاح للتنمية البشرية.

15.ساسي، ص. (2018). **صعوبات الاتصال التربوي بين مستشار التوجيه المدرسي والمهني والمتعلمين**. (أطروحة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

16.عبد الباقي، ص. (2001). **السلوك التنظيمي**. (3 ط). القاهرة: الدار الجامعية.

17.سلام، ع. م. (2007). **مهارات الاتصال**. جامعة القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة.

18.إحصائية، ص. (2021). **عن مراقبة التربية والتعليم**. بلدية بنغازي: مكتب التوثيق والمعلومات.

19.المالكي، م. (2017). **المشكلات التي تواجه طلاب وطالبات التربية العملية بكلية التربية والآداب جامعة الطائف**. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، 2(1)، 57-84.

20.عيسى، إ. م. (2008). **قياس أبعاد مفهوم الذات وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى الصفوف: التاسع والعاشر والحادي عشر في الأردن**. مجلة جامعة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، دمشق، 4(2).

21.عبد المولى، غ. م. (2013). **مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات** .(أطروحة ماجستير). كلية التربية، جامعة دمشق.

22.العطاس، م. س. (2008). **قراءات في الاتصال والتواصل في المنظمات الرسمية**. الرياض: مكتبة الرشد.

23.هلالات، د.، الجمل، م. ج. (2008). **مهارات الاتصال الإنساني اللفظية وغير اللفظية**. (4 ط). العين: دار الكتاب الجامعي.

24.مصطفي، ص. (2002). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. المملكة العربية السعودية: دار المريخ.

25.عبود، ح. (2009). **الاتصال التربوي**. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.