

درجة الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظرهم في الجامعات

الأردنية الخاصة في عمان

أ.د. سيناريا كامل عبد الجبار⁽²⁾

عبير محمد وجيه طيارة^{(1)*}

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقدير الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظرهم في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وتطوير استبانة مكونة من (50) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ثم تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها (1262) من القادة الأكاديميين، وأظهرت النتائج أن درجة حاجة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة لتفعيل مهارات الاتصال جاءت بدرجة مرتفعة، إذ جاء بالمرتبة الأولى المجال الثالث "مهارة الاستماع"، ثم المجال الرابع "مهارة القراءة والكتابة"، تلاه المجال الثاني "مهارة التحدث"، ثم المجال الأول "مهارة التفكير"، كما تبين النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند $(\alpha=0.05)$ في استجابات عينة الدراسة لمجالات الحاجة تُعزى لمُتغير الجنس، ووجود فروق تُعزى لمُتغير الرتبة الأكاديمية في كافة المجالات، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تُعزى لمُتغير الخبرة العملية عدا مجال مهارة القراءة والكتابة. وتوصي الدراسة تفعيل مهارات الاتصال للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة، وعقد ورشات تدريبية وورشات عمل للقادة الأكاديميين؛ لتعريفهم بمهارات الاتصال وآليات تطبيقها. الكلمات المفتاحية: درجة الحاجة، مهارات الاتصال، القادة الأكاديميين، الجامعات الأردنية الخاصة.

The degree of need to activate the communication skills of academic leaders from their point of view in Jordanian private universities in Amman

Abstract

The study aimed to estimate the need to activate the communication skills of academic leaders from their point of view in Jordanian private universities in Amman, The descriptive survey method was used, and a questionnaire consisting of (50) items was developed, distributed over four domains, and its validity and reliability were confirmed, and then applied to the study sample of (1262) academic leaders, and the results showed that the degree of need of academic leaders in the Jordanian private universities to activate communication skills was high, as the third domain came first with "listening skill", then the fourth domain "reading and writing skill", followed by the second domain "speaking skill", then the first domain "thinking skill." The results also showed that there were no statistically significant differences at $(\alpha = 0.05)$ in the study sample's responses to the areas of need due to the gender variable, and the existence of differences due to the academic rank variable in all fields, in addition to the absence of statistically significant differences due to the experience variable. Practical except for the field of reading and writing skill, the study recommends activating the communication skills of academic leaders in

(1) قسم القيادة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

(2) قسم القيادة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

* الباحث المستجيب: abeertayara00@outlook.com

Jordanian private universities and holding training workshops and workshops for academic leaders. To introduce them to communication skills and the mechanisms of their application.

Key words: degree of need, Communication skills, academic leaders, Jordanian private universities.

المقدمة

إنَّ التعليم هو الطريق الذي يسلكه المُجتمع ليتقدم ويتطور ويتميز عن غيره، حيثُ إنه يُعتبر الأداة التي تجعل الفرد له قيمة في مُجتمع، فالتعليم هو الحياة للفرد حيثُ أنه يجعل عقل الفرد مُنفتح على كُل العلوم والثقافات المختلفة، والذي يُساعده على تعلّم واكتساب العديد من المهارات الحياتية والعلمية، حيثُ أنه يجعل الفرد يُواجه تحديات الحياة وفرض حلول لمشكلاته وتحدياته، وبما أنَّ التعليم يلعب دوراً مُحورياً في حياة الفرد وثقافته والذي بدوره ينعكس على المجتمع. والتعليم العالي بشكل خاص يعد مرحلة هامة في التطور المعرفي للفرد، وهو وسيلة لتحديد نوعية الحياة وطريقة لمعالجة التحديات الحياتية والاجتماعية ويُعتبر أحد المُحركات الرئيسية للنمو والتطور، وتُعتبر الجامعات من المؤسسات المهمة في المجتمع نظراً لدورها البارز الذي تلعبه لرقى المُجتمع والنهوض به في شتى مجالات الحياة، وتُعتبر أداة لتحقيق تنمية شاملة في المجتمع من خلال كوادرها، ويتوقف نجاحها وكفاءتها على قيامها بوظائفها وتحقيق أهدافها وتطلعاتها وعلى كفاءة وقُدرة قياداتها الأكاديمية التي تلعب دوراً مُهماً في تحقيق أهداف وتطلعات الجامعة، حيثُ أنه لا يُمكن لأي مجتمع أن يتطور ويتحرك نحو الأفضل بغياب مؤسساته الجامعية التي تفرض بدورها صياغة رؤيته المستقبلية وتُثير عقله بالمعرفة، ولتحقيق ذلك يتطلب تواجد على رأس تلك المؤسسات الجامعية قيادة متطورة تبدأ من رئيس الجامعة مروراً بنوابه وعمداء الكليات ونوابهم وانتهاءً برؤساء الأقسام. إنَّ امتلاك هذه المؤسسات الجامعية جهازاً إدارياً ناجحاً وكفئاً وقيادة فعالة ستكوّن من خلالها قُدرة على تطوير المجتمع وبذلك تكون نموذجاً يُحتذى به من بقية مؤسسات المجتمع بكافة مجالاتها. وتسعى الجامعات إلى تحقيق أهدافها بالاعتماد على أعضاء هيئة التدريس أصحاب المؤهلات العلمية والكفاءات المتميزة والحفاظ عليهم والعمل على تنمية مقدراتهم في محاولة منها للحفاظ عليهم لتجاوز فكرة انتقالهم إلى جامعات أخرى كنتيجة حتمية لعدم إحساس عضة هيئة التدريس بالأمن مما ينعكس على أداء مهمته (الصرايرة، 2009).

إنَّ أهمية القائد الأكاديمي تتمثل أساساً في رفع جودة التعليم والتغلب على التحديات داخل الجامعة وتحسين كفاءة وإنتاجية الجامعة، حيثُ تتطوي أهمية القائد الأكاديمي على تحسين المُجتمع وتطوره والارتقاء به للأفضل، وتحسين قُدرة الخريجين على التأقلم مع مُتطلبات المُجتمع المختلفة وتلبيتها، ويعمل القائد الأكاديمي بكُل حرص على تلبية حاجات العاملين

وعلى تحقيق رضاهم الوظيفي، -وذلك إلى جانب رفع كفاءة وفعالية التعليم في الجامعة بالإضافة إلى تكوين رؤية وأهداف الجامعة والعمل على تطوير المناخ والبيئة داخل الجامعة وذلك بهدف نشر ثقافة العمل التعاوني بين العاملين، والقائد الأكاديمي يتميز بقدرة خاصة على معالجة الأفكار والمعلومات واستخلاص المعاني والتعبير عنها باستخدام اللغة، وإدراك الألفاظ والعبارات وتفهمها، وتخزين المعلومات وتذكرها، ومعرفة العلاقات بين الظواهر والربط بين الأفكار، ونقلها إلى الآخرين، وبالتالي قدرته على ممارسة الاتصال ومهاراته.

ويُعد الإتصال رُكناً أساسياً في التفاعل الإنساني وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الناس بالاستماع، أو المحادثة، أو القراءة أو الكتابة أو لغة الجسد، بحيث يخلق ذلك تصوراً مشتركاً بين الأفراد، ويحدث تغييراً في السلوكيات، ويُسهل الحصول على المعلومات، والمعارف المختلفة، ويشمل هذا المفهوم ارسال المحتوى واستقباله وفهمه بالطريقة التي قُصد بها تماماً، كذلك يُعد الاتصال فن تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والقيم والاتجاهات (محمد، 2015).

بشكل عام فالإتصال هو أحد العلوم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد في القرن العشرين مع كثافة المعلومات، ودخول التقنيات الحديثة حيث فُرض على المؤسسات الإدارية الاهتمام بالاتصال وبكيفية تطبيقه. ذلك لأن عملية الإدارة بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات واتخاذ للقرارات ورقابة على إنتاجية العمل لا تُعطي ثمارها أو تُحقق أهدافها ما لم يكن فيها نظام فاعل للاتصال يُساعدها في الوصول إلى ما تُصبو إليه، ويعني الاتصال الربط بين كائنين أو شخصين وهو يهدف إلى إشراك الآخرين في الفكرة أو المعلومة أو الاتجاه، وهو يعني أيضاً النقل والتبادل للحقائق والأفكار والمشاعر وتقديم الفعاليات (الخشروم ومرسي، 1999).

إنَّ الغالب بين علماء الاتصال أن يُحدد الاتصال من خلال إيضاح عناصره وقد كان أرسطو أول من قدم لنا عناصر العملية الاتصالية وحصرها في ثلاثة (حبص، 2000): المُتحدث (مُرسل الرسالة)، الرِسالة (ما يقوله المُرسل)، الجُمهور (مُستقبل الرسالة). ومن مفهوم الاتصال يظهر أنه عملية ذات طبيعة آلية قائمة على مجموعة من العناصر الأساسية والمُحددة، والتي من خلالها يتكون موقف الاتصال ويحدث، وهي المُرسل والرسالة وقناة الاتصال والمُستقبل وبيئة الاتصال والتغذية الراجعة (أبو دلي، 2000)، بينما مكايي والسيد (2004) فقد أوضحوا مكونات عملية الاتصال وهي المُرسل وهو الشخص الذي يبدأ الحوار بصياغة في رموز تُعبر عن المعنى الذي يقصده والتي تُشكل الرسالة التي يُوجهها القائم بالاتصال إلى جُمهور مُعين، وهناك شروط يجب أن تتوفر في المُرسل وهي مهارة الاتصال عند المُصدر (المُرسل)، اتجاهات المُصدر،

مُسْتَوَى المعرفة- معرفة المَصْدَر، النِظَام الاجتماعي والثقافي. والمُتَلْقِي (المُسْتَقْبَل) وهو أهم حلقة في عملية الاتصال، وقد يحدث تشويش أثناء نقل الرسالة مِنَ المُرْسَل إلى المُتَلْقِي وذلك في نقل الأفكار والرموز وفي بعض الأحيان يكون المُرْسَل والمُتَلْقِي شَخْصاً واحداً. والخبرة المُشْتَرَكَة حيثُ أنه كلما اقتربت الخبرة الحياتية كان التفاعل بين المُرْسَل والمُتَلْقِي سهلاً وكلما تباعدت الخبرة كان التفاعل ضعيفاً. والرسالة وهي مضمون السلوك الإنساني، فالإنسان يُرْسَل ويستقبل كميات ضخمة ومُتنوعة مِنَ الرسائل بعضها يتسم بالخصوصية وبعضها يتسم بالعمومية، وهناك ثلاثة أمور يجب أن نأخذها بالاعتبار وهي كُود الرسالة، مضمون الرسالة، معالجة الرسالة. والقنوات يُمكن أن تصل الرسائل عبر قنوات مُتعددة، وعلى المَصْدَر أن يتخذ قرارات بشأن الوسيلة التي يستخدمها، ويتوقف اختيار الوسيلة على قدراته وعلى قدرات المُتَلْقِي. والتشويش وهو أي عائق يحول دُونَ القُدرة على الإرسال أو الاستقبال، وله نوعان تشويش ميكانيكي وتشويش دلالي. الأثر وهو نتيجة الاتصال ويقع على المُرْسَل والمُتَلْقِي وقد يكون نفسياً أو اجتماعياً. وبيئة الاتصال وهو البيئة الاجتماعية التي تَمَدنا بقواعد وأحكام التفاعل معها وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص.

فالاتصال إما أن يكون اتصالاً لفظياً أو اتصالاً غير لفظياً، فالاتصال اللفظي هو الكلمات التي نستخدمها، أما الاتصال غير اللفظي فهو إما أن يكون بلُغة الجسد أو المُنبهات الصوتية أو المُنبهات المرئية. وتُعد عملية الاتصال ظاهرة اجتماعية، إذ تُعبر عَن الحاجات الاجتماعية والنفسية الهامة التي يصعب على الفرد والجماعة الاستغناء عنها، وتُعد جانباً مُهماً في الحياة فهي أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأشخاص (Gupta,2013).

ويمكن تقسيم مهارات الاتصال إلى أولاً مهارات التواصل اللفظي: ويُقصد بالاتصال اللفظي تبادل اللُغة شفهيّاً بين أطراف الاتصال بهدف إيصال معنى الرسالة مِنَ المُرْسَل إلى المُسْتَقْبَل بأفضل صورة. ويشمل أربع مهارات وهي (ابو دلي،2000): مهارة التحدث وهي إرسال الرسالة من المُرْسَل إلى المُسْتَقْبَل باستخدام الكلمات الشفاهية، ومن مهارات النطق الصحيح للحروف، وترتيب الكلام، وتسلسل أفكاره منطقياً، والصّبط النحوي والصرفي، وفن الإلقاء، واستخدام لُغة الجسد، وتوظيف المُفردات اللُغوية في إثارة المُستمعين وجذب انتباههم، ومُراعاة أحوالهم ومُستوياتهم (العنزي،2013). ومهارة الاستماع هي استقبال المُسْتَقْبَل لرسالة المُرْسَل الشفهية باستخدام تعابير الوجه وحركات الجسد مع تجنّب مقاطعة المُرْسَل في كلامه أو استعجاله، والقُدرة على طرح أسئلة تُشجع المُرْسَل على الكلام والمناقشة وتوضيح الغامض من أفكار كلامه (عبد الجواد وقنديل،2013). ومهارة الكتابة وهي إرسال الرسالة مِنَ المُرْسَل إلى المُسْتَقْبَل باستخدام كلمات مكتوبة، ومن مهاراتها قُدرة

المُرسل على كتابة رسالته بخط واضح وخالي من الأخطاء النحوية والصرفية مع وضوح أفكار النص المكتوب وتسلسلها منطقياً وترابط جُمله وفقراته وفق وحدة موضوعية (المرشد، 2010). ومهارة القراءة والمقصود بالقراءة هنا القراءة الجهرية تحديداً والتي تعني نُطق المُرسل للنص المكتوب بصوت مسموع وواضح للمستقبل وهذا يعني اعتمادها على ثلاثة عناصر وهي (جمل وهلالات، 2008): رؤية عين المُرسل للرمز المقروء، ونشاط ذهنه في إدراك معنى الرمز المقروء، وتلفظه بالصوت المُعبر عما يدل عليه ذلك الرمز. ومن مهارات القراءة الجهرية: فُدرة المُرسل على إدراك معنى المقروء، ومُراعاه لحالة القارئ، والتزامه بقواعد النُطق الصحيح، وحِفاظه على سلامة بُنية الكلمات وضبطه أواخرها، وتمثله المعنى بنغمات صوته ولُغة جسده.

وثانياً مهارات التواصل غير اللفظي: يُعد الاتصال غير اللفظي من أهم أبعاد الاتصال، حيث أن له تأثير قوي في إيصال الرسائل وفهمها، علماً بأن تأثير الاتصال غير اللفظي ليس قاصراً على وضوح رسالة المُرسل للمستقبل وفهمه لها بل أيضاً بناء علاقة طيبة بينهما تتسم بالإيجابية والثقة (ابو دلي، 2000). ولأهمية الاتصال غير اللفظي وتأثيره القوي في إيصال الرسائل وفهمها، نجد أن هناك مَنْ ركز على توظيفها في دعم الموقف ومن هؤلاء ميلر (Miller, 2005) الذي تناول مهارات الاتصال غير اللفظي على النحو التالي: تعبيرات الوجه حيث تعد تعبيرات الوجه في التفاعل الإنساني مصدراً لتعبير الأفراد عن أفكارهم ومشاعرهم، ويُركز الناس في تدعيم تواصلهم اللفظي، وينقل المُرسل أثناء اتصاله بالمستقبل والاستماع إليه تعبيرات غير لفظية كثيرة عن طريق استخدام العينين والابتسامة وغلق الشفتين ورفع الحواجبين وتجعيد الجبين. وتُبررات الصوت: تعني قيام المُرسل أثناء شرحه بتتغيم صوته بما يدعم المعاني التي يشرحها من خلال التغيير في إيقاع صوته وكثافته وسرعته وغير ذلك من تغييرات تُخدم المعنى والموقف وتجذب انتباه المستقبل واهتمامه لشرح المُرسل وفهمه. والتربيت حيث يُوظف المُرسل التربيت في الموقف بطريقة إيجابية تدعم اتصاله بالمستقبل وذلك من خلال تشجيعه وتعزيزه عن طريق تربيته على ذراع أو كتف أو ظهر المستقبل كثناء عليه. وحركات الجسد والإيماءات حيث تُعد حركات الجسد والإيماءات أو الإشارات (من الوقوف والمشي والجلوس وحركات الرأس والكتفين واليدين والذراعين والساقين والبُعد أو الإقرب الجسدي من الآخر) طريقاً آخر لتوصيل المعاني أبعد من الكلمات اللفظية، ولكن بشرط أن يُستخدمها المُرسل بشكل طبيعي غير مُتكلف لأنها كما تَبت حماس المستقبل فقد تُسبب ملهً وضعف اتصاله معه، كما يستفيد المُرسل من حركات وإيماءات المستقبل في قياس مدى اهتمامه أو فهمه.

وهناك العديد من البحوث والدراسات التي تطرقت لموضوع مهارات الاتصال، ومن هذه الدراسات دراسة كامل خليفة (2019) بعنوان "درجة استخدام مُدرسي المرحلة الاعدادية لمهارات الاتصال الفعّال في العراق من وجهة نظرهم"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مُدرسي المرحلة الاعدادية لمهارات الاتصال الفعّال في العراق من وجهة نظرهم، وكان مجتمع الدراسة هو عينتها حيث بلغ عددها (155) مُدرساً من مُدرسي اللغة الانجليزية في مديرية تربية قضاء الرمادي في العراق، واستخدم المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة استخدام مُدرسي المرحلة الاعدادية لمهارات الاتصال الفعّال في العراق من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة. بينما أجرى عبد القادر بن عبد الله (2017) دراسة بعنوان "واقع مُمارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم لمهارات الاتصال الفعّال مع طلابهم وعلاقته ببعض المتغيرات"، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع مُمارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم بجامعة تبوك لمهارات الاتصال الفعّال مع طلابهم وعلاقته ببعض المتغيرات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وبلغ عدد عينة الدراسة (24) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى مُمارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعّال جاء بدرجة متوسطة، حيث جاءت مهارات الاتصال اللفظي في المرتبة الأولى تليها مهارات الاتصال غير اللفظي ثم مهارات الاتصال الكتابي، وأن أعضاء هيئة التدريس يُمارسون الاتصال اللفظي لسهولة، وأنه يُوفر التغذية الراجعة ويُوفر الوقت والجهد، بينما يُمارسون الاتصال غير اللفظي لكونه يُعزز ويدعم عملية الاتصال اللفظي ويُقلل من ملل الطلاب، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة فروق ذات دلالة لتغير التخصص والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة الأكاديمية. أما عبد الوهاب محمد (2016) فقد أجرى دراسة بعنوان "دور مهارات الاتصال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية بالتطبيق على جهاز شؤون السودانين العاملين بالخارج: (الفترة من 2013 إلى 2016)"، والتي هدفت إلى التعرف على دور مهارات الاتصال بجهاز شؤون السودانين العاملين بالخارج ومدى أهميتها في المؤسسات الخدمية، وتمثل مجتمع الدراسة من مُغتربي السودان في دول المهجر حيث تم اختيار عينة عشوائية تتمثل في شريحتين مُتعلمين وغير مُتعلمين، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ ضعف التواصل لدى منسوبي المؤسسات يرجع إلى قلة الإلمام بمهارات الاتصال وأن تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات يتطلب كادر مُؤهل ولديه خبرة كافية بمهارات الاتصال. بينما أجرى كل من Ismaiel & Ahmed (2016) دراسة بعنوان "استراتيجيات تدريس مهارات الاتصال الشفوي باللغة العربية لغير الناطقين بها"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات الاتصال الفعّال في اللغة العربية في اندونيسيا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي،

وتكونت عينة الدراسة من (120) طالباً من الطلبة غير الناطقين بها في جنوب شرق آسيا في ماليزيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام مهارات الاتصال الفعال في اللغة العربية كانت بدرجة متوسطة. وأجرت عزيزة طيب (2016) دراسة بعنوان "ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات للمرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر مُعلمات المرحلة المتوسطة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي المقارن، وتكون مُجتمع الدراسة من مُعلمات المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وبلغ عددهم (1028) مُعلمة ومُشرفاتهن التربويات والبالغ عددهن (79)، وأظهرت النتائج أن ممارسة المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن لمهارات الاتصال الفعال جاءت بدرجة مُرتفعة من وجهة نظر المُعلمات. وكانت دراسة صلاح عبادة (2014) بعنوان "تقييم مهارات الاتصال لمُدربي مهارات الاتصال في البرامج التحضيرية بجامعة محمد بن سعود الإسلامية بالرياض"، وهدفت الدراسة إلى تحديد مهارات الاتصال لدى مُدربي البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمة طبيعة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مهارة تحدث المُدرب بعبارات وكلمات مُناسبة وجاءت في المرتبة الثانية مهارة تحديد المُدرب هدفه من الحديث وجاءت مهارة الاستماع الجيد بالمرتبة الأولى بينما جاءت مهارة تحديد معنى المعلومات في المرتبة الثانية. بينما أجرى بندر آل سويدان (2013) دراسة بعنوان "الوسائل الإلكترونية ودورها في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية"، واستخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وكان مُجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في (27) جامعة سعودية، وتكونت عينة هذه الدراسة من (127) قائداً أكاديمياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية نسبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الوسائل الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال للقادة الأكاديميين جاء بدرجة تقييم مُرتفعة وفيما يتعلق بوجهة نظر القادة الأكاديميين حول دور الوسائل الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري تبعاً لاختلاف مُتغيرات الرتبة الأكاديمية والخبرة العلمية والكلية وموقع الجامعة فقد أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف في وجهة النظر عن دور الوسائل الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري تُعزى للمُتغيرات.

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يُمكن التوصل إلى أن معظم الدراسات التي سبق ذكرها تشابهت في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها والمنهج المُتبع فيها، وتمت الاستفادة منها في إعداد الأدب النظري وإغنائه بالأفكار وكانت أساساً في بناء الاستبانة، بينما أكدت الدراسات على أهمية مهارات الاتصال والتفاعل

بين الأفراد وأثره عليهم. وأظهرت الدراسات نتائج متعددة كشفت من خلالها أهمية مهارات الاتصال في تحقيق أهداف هذه المؤسسات التعليمية؛ وذلك نظراً لتأثيرها المباشر على أداءها وعلى أداء العاملين فيها، ودورها في كسب الرضى الوظيفي لدى العاملين وتوفير مناخ يسوده الأمان والراحة والثقة والاحترام المتبادل بين أفرادها. وانتهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بتطبيقها في المؤسسات التعليمية، كما اتفقت مع عدة دراسات من حيث التوصيات بعقد دورات تدريبية لتطوير وتفعيل مهارات الاتصال، مثل دراسة كل من: عبادة (2014)، طيب (2016)، ودراسة خليفة (2019)، بينما تميزت هذه الدراسة بأنها هدفت إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة، وهو ما لم تقم به دراسة سابقة في حدود علم الباحثة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال ملاحظات الباحثة الميدانية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة خلال سنوات الدراسة حول وجود فجوة ما بين القادة الأكاديميين في مهارات الاتصال، ومن خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة بن عبد الله (2017) ودراسة Ismaiel & Ahmed (2016) ودراسة طيب (2016)، تبين أن هناك نقص في مجال تفعيل مهارات الاتصال للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. حيث أن نجاح الجامعات وكفاءتها يعتمد على قيامها بوظائفها والعمل على تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال قدرة قياداتها الأكاديمية على تحقيق تلك الأهداف، حيث أن لدور تلك القيادات أهمية في تحقيق أهداف وتطلعات الجامعات. وتتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الآتي: ما مدى الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القائد الأكاديمي من وجهة نظرهم في الجامعات الأردنية الخاصة في

عمان؟

وبناءً على ذلك، سعت الدراسة إلى الإجابة على السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة الحاجة لتفعيل مهارات الاتصال لدى القائد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظرهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تعرف درجة الحاجة لتفعيل مهارات الاتصال لدى القائد الأكاديمي من وجهة نظرهم في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

- الكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لجنس عضو هيئة التدريس ورتبته الأكاديمية وخبرته العملية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أن الجهات التالية يؤمل أن تستفيد من نتائجها:

- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية لتفعيل وتطوير مهارات الاتصال للقادة الأكاديميين.
- القادة الأكاديميين (العميد، نائب العميد، رئيس القسم، عضو هيئة التدريس) في الجامعات الأردنية من خلال التدريب على مهارات الاتصال.
- الدارسون والباحثون والمهتمون بمجال مهارات الاتصال، والذين قد يستفيدون من الأدب النظري للدراسة باعتباره إطاراً مرجعياً لإجراء دراسات عن الموضوع نفسه.

مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات والمفاهيم الإجرائية، أبرزها ما يأتي:

الاتصال: تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد أحداث تصرفات معينة (العميان، 2017).

مهارات الاتصال: مجموعة من السلوكيات والمظاهر والقدرات تتعلق بالاتصال مع الآخرين، حيث تتيح الفرصة للفرد أن يتفاعل بكفاءة ويحدث تأثيراً في الآخرين (بركان، 2017).

تعرف مهارات الاتصال إجرائياً: وهي المهارات التي يمتلكها القائد الأكاديمي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، عضو هيئة تدريس) في تفاعله مع العاملين معه في الجامعة وتفاعله مع الطلبة، والتي تُقاس من خلال أداة الدراسة التي يتم عرضها عليهم لمعرفة وجود تفعيل لمهارات الاتصال لديهم.

القادة الأكاديميين وتعرفه الباحثة إجرائياً: كل من يعمل تحت مسمى وظيفي عميد كلية ونائب عميد كلية ورئيس قسم وعضو هيئة تدريس.

درجة الحاجة وتعرفه الباحثة إجرائياً: وهو الفرق بين واقع تفعيل مهارات الاتصال لدى القائد الأكاديمي ومدى أهمية تفعيل مهارات الاتصال لدى القائد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان.

الجامعات الأردنية الخاصة وتعرفها الباحثة إجرائياً: وهي المؤسسات التعليمية الخاصة التي تم توزيع الاستبانات فيها على القادة الأكاديميين المتواجدين في العاصمة عمّان.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالحدود الآتية:

- 1- الحد المكاني: الجامعات الأردنية الخاصة في منطقة العاصمة عمان (جامعة الشرق الأوسط، جامعة الإسراء، جامعة الزيتونة، جامعة البترا، جامعة عمان الأهلية، جامعة العلوم التطبيقية، جامعة فيلادلفيا)
- 2- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة في منطقة العاصمة عمان (عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام، أعضاء هيئة التدريس).
- 3- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام (2022-2023).

منهجية الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير الحاجة لتفعيل مهارات الاتصال لدى القائد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف أستخدم منهج البحث المسحي الوصفي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس العاملين في جميع الجامعات الأردنية الخاصة السبع في عمان، للعام الدراسي الجامعي (2022-2023)، والبالغ عددهم (1262)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي

القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية الخاصة				
عمداء الكليات	نواب العمداء	رؤساء الأقسام	أعضاء هيئة التدريس	المجموع
81	81	220	880	1262

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية حيث بلغ عددهم (712) قائد أكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، ويوضح الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

جدول (2): توزيع أفراد العينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	395	55.5%
	انثى	317	44.5%
	المجموع	712	100%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	166	23.3%
	أستاذ مشارك	245	34.4%
	أستاذ مساعد	301	42.3%
	المجموع	712	100%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	181	25.4%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	206	28.9%
	أكثر من 10 سنوات	325	45.6%
	المجموع	712	100%

أداة الدراسة

للتعرف على واقع تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة وأهميته، وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وأدواتها، مثل دراسة بن عبد الله (2017)

ودراسة Ismaiel & Ahmed (2016) ودراسة طيب (2016)، تم تطوير أداة لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة لقياس واقع تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وتكونت بصورتها النهائية من خمسين فقرة وأربعة مجالات هي: مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي، مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي، مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي، ومهارة الكتابة والقراءة لدى القائد الأكاديمي.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة أولاً باستخدام صدق المحتوى، عن طريق عرض الأداة بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية والقيادة التربوية في الجامعات الأردنية، وعددهم أحد عشر مُحكماً؛ لإبداء آرائهم عن مناسبة الفقرات، ودرجة انتمائها إلى كل مجال من المجالات، بالإضافة إلى وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تبديل بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليبقى عدد فقرات الاستبانة (50) فقرة موزعة على أربع مجالات. وثانياً باستخدام الارتباط بين الفقرات مع المجال والفقرات مع الأداة ككل (صدق الاتساق الداخلي) كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي

رقم الفقرة	الفقرات	ارتباط الفقرة مع المجال	ارتباط الفقرة مع الاستبانة ككل
		قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
1	يدرك كل ما يحيط به من رموز معرفية لاستخدامها بعمله	0.621	0.000
2	درك العلاقات بين الرموز المعرفية السابقة والحالية للوصول إلى اتخاذ قرار مناسب	0.699	0.000
3	يدرك الأسباب التي أدت إلى معنى معين وعلى أساسه يتم اتخاذ القرار لتحقيق أهداف الجامعة	0.683	0.000
4	يستطيع أن يطرح العديد من البدائل التي تخدم الجامعة	0.581	0.000
5	يستطيع أن يطرح العديد من الخيارات التي تُلبّي مختلف الحاجات	0.663	0.000
6	يتجنب التسرع في طرح البدائل	0.622	0.000
7	يقيم الأمور على أسس واقعية	0.588	0.000
8	يدير الأنشطة الجامعية لتقديمها بأفضل الطرق للطلبة والعاملين فيها	0.620	0.000
9	يعمل على تطبيق خدمات الجامعة عن طريق إعداد الخطط لتقديمها بأفضل صورة لتلبية حاجات الكلية (الطلبة، أعضاء الهيئة التدريسية، العاملين)	0.616	0.000

0.000	0.535	0.000	0.642	10	يُلبي احتياجات كل من يعمل معه في الكلية
0.000	0.493	0.000	0.603	11	يحلل درجة إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لمزايا المادة التي يقدموها
0.000	0.574	0.000	0.14	12	يستخدم التحليل ليصل إلى هدفه لاختيار أفضل الطرق لتطوير العمل
0.000	0.550	0.000	0.527	13	يستخدم اللغة المناسبة للتفاعل مع العاملين معه في الكلية (أعضاء الهيئة التدريسية، الطلبة، العاملين)
0.000	0.570	0.000	0.583	14	يستخدم السرعة المناسبة في الحديث في عرض خدمات الجامعة للطلبة
0.000	0.520	0.000	0.554	15	يتجنب الإطالة في الحديث أثناء الاتصال التفاعلي مع الآخرين
0.000	0.640	0.000	0.676	16	يبدأ بملخص سريع للمعلومات عن طريق الاتصال التفاعلي المتبادل بين الإدارة والعاملين
0.000	0.650	0.000	0.699	17	ينوع في سرعة حديثه لجذب الانتباه في تقديم المعلومات المناسبة
0.000	0.635	0.000	0.684	18	يشد انتباه العاملين معه عند عرض الأفكار المتعلقة بالعمل
0.000	0.607	0.000	0.682	19	يحدد حاجات الطلبة لتطوير خدمات الجامعة
0.000	0.632	0.000	0.679	20	يُلبي الرغبات المهنية للعاملين معه
0.000	0.649	0.000	0.708	21	يملك المقدرة على استخدام لغة الجسد أثناء الترويج عن خدمات الجامعة
0.000	0.647	0.000	0.687	22	يحدد الفكرة الأساسية التي تدعم حاجات المجتمع
0.000	0.575	0.000	0.626	23	يملك المقدرة على ضبط الانفعالات التي تؤثر في التفاعل بينه وبين الطلبة والعاملين معه
0.000	0.608	0.000	0.645	24	يوضح النقاط الأساسية في حديثه عن رؤية ورسالة الكلية
0.000	0.597	0.000	0.622	25	ينقل المعلومات اللازمة للكادر التعليمي لتقديم تجارب جديدة للطلبة
0.000	0.589	0.000	0.640	26	يضع آلية لنشر المعلومات بين العاملين في الجامعة دون تغيير في طبيعة المعلومات
0.000	0.564	0.000	0.618	27	يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن الخدمات المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية
0.000	0.609	0.000	0.635	28	يعرض أفكاره باستخدام وسائل متعددة تساعد على الإقناع ليتمكن من الترويج لها بهدف تطوير أداء الجامعة
0.000	0.625	0.000	0.626	29	يبحث عن أفضل قنوات التوزيع لعرض خدمات الكلية
0.000	0.622	0.000	0.721	30	يعبر الانتباه للطرف الآخر أثناء حديثه عن أفكار جديدة لتطوير خدمات الكلية
0.000	0.625	0.000	0.759	31	يعزز استماعه للآخر بحركات جسدية (يديه ورأسه وجسمه) أثناء سماعه للبدائل المطروحة
0.000	0.618	0.000	0.770	32	يبلغ المتحدث بأنه يفهمه أو أنه يحاول أن يفهم ما يريد إبلاغه به

0.000	0.665	0.000	0.785	يستمتع بشكل جيد قبل إصدار الأحكام التي تصب في مصلحة الطالب والجامعة	33
0.000	0.642	0.000	0.771	يعيد صياغة الكلمات للتأكد من وصول الرسالة بالمعنى نفسه الذي يقصده العاملون معه عند عرض حاجاتهم	34
0.000	0.613	0.000	0.730	يتابع العاملين ولا ينشغل بأمور تُصرفه عن إدراك المراد	35
0.000	0.653	0.000	0.733	يدرك الربط بين الأفكار ليصل إلى أفضل صورة في الترويج عن خدمات الكلية	36
0.000	0.610	0.000	0.651	يستطيع أن يربط النص بخبرة سابقة تعزز فكرته في تميز الجامعة عن غيرها	37
0.000	0.578	0.000	0.636	تتمتع كتاباته بالدقة في التعبير وعرض الأفكار التي تخص البرامج المطروحة من قبل الكلية	38
0.000	0.559	0.000	0.649	يحدد الأهداف الرئيسية والفرعية في كتابته للمواضيع المختلفة	39
0.000	0.603	0.000	0.678	يكون النص المكتوب ذا فقرات منظمة ليستفيد منها العاملين في رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للجامعة	40
0.000	0.596	0.000	0.666	تكون لغة كتاباته واضحة في الترابط الداخلي للكلية بين الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية	41
0.000	0.569	0.000	0.651	تكون اللغة المكتوبة سليمة من الأخطاء اللغوية ليعزز مبدأ المصادقية في عرض خدمات الكلية	42
0.000	0.526	0.000	0.584	يعمل على تحرير الرسائل الإخبارية بهدف تحقيق التفاعل المتبادل بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية	43
0.000	0.529	0.000	0.610	يعمل على كتابة التقارير عن خطة المادة الدراسية التي تحقق تكوين المعرفة لدى الطلبة	44
0.000	0.548	0.000	0.648	تكون نتائج كتاباته منطقية في إعلانات الكلية للمجتمع لجذب الانتباه لخدمات الجامعة	45
0.000	0.519	0.000	0.660	يقدم كتاباته في الوقت المناسب لتقديم خدمات الكلية بأفضل صورة	46
0.000	0.522	0.000	0.628	يستخدم أسلوب قراءة مناسب بطريقة هادئة عند الترويج عن إنجازات الطلبة	47
0.000	0.487	0.000	0.616	يقرأ بصوت واضح للآخرين عند تفاعل الإدارة مع الطلبة والعاملين عن المعلومات التسويقية عن الكلية	48
0.000	0.572	0.000	0.645	ينوع نبرات صوته وفق المواقف لتقديم خدمات مهنية تميز الجامعة	49
0.000	0.519	0.000	0.574	ينوع في أساليب الإقناع في حديثه عن عرض المعلومات اللازمة لتسويق خدمات الجامعة	50

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب الاتساق الداخلي بواسطة معامل كرونباخ ألفا لكل من فقرات الأهمية والواقع، وتم استخراج قيمة معاملات الثبات لكل مجال من المجالات، ويبين الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا للمجالات الفرعية مناسبة لأغراض الدراسة، وأن الأداة تتمتع بقدر مناسب من الثبات.

جدول (4): قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

رقم المجال	اسم المجال	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للأهمية	ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للواقع
1	المجال الأول: مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي	13	0.866	0.917
2	المجال الثاني: مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي	16	0.881	0.945
3	المجال الثالث: مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي	8	0.842	0.926
4	المجال الرابع: مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي	13	0.853	0.936

تصحيح أداة الدراسة

يهدف تصحيح الاستبانة تم اعتماد تدرج الخماسي لقياس درجة حاجة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة لتنفيذ مهارات الاتصال، وإعطاء الإجابة بدرجة كبير جداً / مهم جداً (5 درجات)، بدرجة كبيرة / مهم (4 درجات)، بدرجة متوسطة / مهمة بدرجة متوسطة (3 درجات)، بدرجة قليلة / مهم بدرجة قليلة (درجتان)، بدرجة قليلة جداً / مهم بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة)، وتم تقسيم مستوى الأهمية والواقع باستخدام المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وتم توزيع المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

من (1.00 - 2.33) مستوى منخفض.

من (2.34 - 3.66) مستوى متوسط.

من (3.67 - 5.00) مستوى مرتفع.

نتائج الدراسة ومناقشتها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على ما يلي: "ما درجة الحاجة لتفعيل مهارات الاتصال لدى القائد الأكاديمي

في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن السؤال الأول ولحساب درجة الحاجة، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المترابطة (paired t-test)

للفقرات والمجالات والاستبانة ككل؛ لإيجاد الفروق بين الواقع والأهمية، وبيان دلالة الحاجة، وكانت الفروق دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة (0.05) في درجة حاجة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان لتفعيل مهارات

الاتصال وجميع مجالاتها، بيد أنه دال على مستوى الفقرات، مما يدل على أن هنالك فروقاً بين الأهمية والواقع، والجدول

(5) يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع والأهمية لجميع فقرات الأداة

الرقم	الفقرات	متوسط الواقع	متوسط الأهمية	الحاجة (الفروق)	الانحراف المعياري
المجال الأول: مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي					
1	يدرك كل ما يحيط به من رموز معرفية لاستخدامها بعمله	3.96	4.39	0.43	0.960
2	يدرك العلاقات بين الرموز المعرفية السابقة والحالية للوصول إلى اتخاذ قرار مناسب	3.91	4.41	0.5	0.944
3	يدرك الأسباب التي أدت إلى معنى معين وعلى أساسه يتم اتخاذ القرار لتحقيق أهداف الجامعة	3.88	4.36	0.48	0.988
4	يستطيع أن يطرح العديد من البدائل التي تخدم الجامعة	3.93	4.38	0.45	0.940
5	يستطيع أن يطرح العديد من الخيارات التي تُلبي مختلف الحاجات	3.96	4.39	0.43	0.974
6	يتجنب التسرع في طرح البدائل	4.01	4.41	0.4	0.997
7	يقيم الأمور على أسس واقعية	4.02	4.36	0.34	1.000
8	يدير الأنشطة الجامعية لتقديمها بأفضل الطرق للطلبة والعاملين فيها	3.87	4.35	0.48	0.966
9	يعمل على تطبيق خدمات الجامعة عن طريق إعداد الخطط لتقديمها بأفضل صورة لتلبية حاجات الكلية (الطلبة، أعضاء الهيئة التدريسية، العاملين)	3.90	4.32	0.42	1.009
10	يُلبي احتياجات كل من يعمل معه في الكلية	3.82	4.35	0.53	1.024
11	يحلل درجة إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لمزايا المادة التي يقدموها	3.85	4.38	0.53	1.086
12	يستخدم التحليل ليصل إلى هدفه لاختيار أفضل الطرق لتطوير العمل	3.88	4.41	0.53	1.114
13	يستخدم اللغة المناسبة للتفاعل مع العاملين معه في الكلية (أعضاء الهيئة التدريسية، الطلبة، العاملين)	3.97	4.39	0.42	1.030
المجال الأول: مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي					
المجال الثاني: مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي					
14	يستخدم السرعة المناسبة في الحديث في عرض خدمات الجامعة للطلبة	3.90	4.40	0.5	1.051
15	يتجنب الإطالة في الحديث أثناء الاتصال التفاعلي مع الآخرين	3.98	4.40	0.42	1.010
		3.9151	4.3769	0.4618	0.62895

1.145	0.45	4.37	3.92	يبدأ بملخص سريع للمعلومات عن طريق الاتصال التفاعلي المتبادل بين الإدارة والعاملين	16
1.203	0.57	4.42	3.85	ينوع في سرعة حديثه لجذب الانتباه في تقديم المعلومات المناسبة	17
1.190	0.59	4.36	3.77	يشد انتباه العاملين معه عند عرض الأفكار المتعلقة بالعمل	18
1.144	0.63	4.35	3.72	يحدد حاجات الطلبة لتطوير خدمات الجامعة	19
1.120	0.69	4.37	3.68	يلبي الرغبات المهنية للعاملين معه	20
1.232	0.7	4.39	3.69	يملك المقدرة على استخدام لغة الجسد أثناء الترويج عن خدمات الجامعة	21
1.162	0.71	4.34	3.72	يحدد الفكرة الأساسية التي تدعم حاجات المجتمع	22
1.118	0.6	4.42	3.82	يملك المقدرة على ضبط الانفعالات التي تؤثر في التفاعل بينه وبين الطلبة والعاملين معه	23
1.116	0.57	4.40	3.83	يوضح النقاط الأساسية في حديثه عن رؤية ورسالة الكلية	24
1.090	0.57	4.41	3.84	ينقل المعلومات اللازمة للكادر التعليمي لتقديم تجارب جديدة للطلبة	25
1.118	0.63	4.41	3.78	يضع آلية لنشر المعلومات بين العاملين في الجامعة دون تغيير في طبيعة المعلومات	26
1.142	0.54	4.37	3.83	يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن الخدمات المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية	27
1.134	0.66	4.47	3.81	يعرض أفكاره باستخدام وسائل متعددة تساعد على الإقناع ليتمكن من الترويج لها بهدف تطوير أداء الجامعة	28
1.196	0.7	4.40	3.70	يبحث عن أفضل قنوات التوزيع لعرض خدمات الكلية	29
0.72718	0.5799	4.3920	3.8121	المجال الثاني: مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي	
المجال الثالث: مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي					
1.154	0.71	4.49	3.78	يعبر الانتباه للطرف الآخر أثناء حديثه عن أفكار جديدة لتطوير خدمات الكلية	30
1.114	0.59	4.42	3.83	يعزز استماعه للآخر بحركات جسدية (يديه ورأسه وجسمه) أثناء سماعه للبدائل المطروحة	31
1.207	0.62	4.43	3.81	يبلغ المتحدث بأنه يفهمه أو أنه يحاول أن يفهم ما يريد إبلاغه به	32
1.204	0.64	4.43	3.79	يستمتع بشكل جيد قبل إصدار الأحكام التي تصب في مصلحة الطالب والجامعة	33
1.098	0.62	4.41	3.79	يعيد صياغة الكلمات للتأكد من وصول الرسالة بالمعنى نفسه الذي يقصده العاملون معه عند عرض حاجاتهم	34
1.114	0.59	4.38	3.79	يتابع العاملين ولا ينشغل بأمور تصرفه عن إدراك المراد	35
1.175	0.74	4.39	3.65	يدرك الربط بين الأفكار ليصل إلى أفضل صورة في الترويج عن خدمات الكلية	36
1.136	0.62	4.39	3.77	يستطيع أن يربط النص بخبرة سابقة تعزز فكرته في تميز الجامعة عن غيرها	37
0.85166	0.6424	4.4184	3.7760	المجال الثالث: مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي	
المجال الرابع: مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي					
1.156	0.62	4.49	3.87	تتمتع كتاباته بالدقة في التعبير وعرض الأفكار التي تخص البرامج المطروحة من قبل الكلية	38
1.099	0.65	4.45	3.80	يحدد الأهداف الرئيسية والفرعية في كتابته للمواضيع المختلفة	39
1.127	0.56	4.43	3.87	يكون النص المكتوب ذا فقرات منظمة ليستفيد منها العاملين في رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج إيجابية للجامعة	40
1.201	0.6	4.45	3.85	تكون لغة كتاباته واضحة في الترابط الداخلي للكلية بين الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية	41

1.136	0.56	4.43	3.87	تكون اللغة المكتوبة سليمة من الأخطاء اللغوية ليعزز مبدأ المصادقية في عرض خدمات الكلية	42
1.137	0.6	4.43	3.83	يعمل على تحرير الرسائل الإخبارية بهدف تحقيق التفاعل المتبادل بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية	43
1.086	0.61	4.48	3.87	يعمل على كتابة التقارير عن خطة المادة الدراسية التي تحقق تكوين المعرفة لدى الطلبة	44
1.063	0.57	4.42	3.85	تكون نتائج كتاباته منطقية في إعلانات الكلية للمجتمع لجذب الانتباه لخدمات الجامعة	45
1.060	0.52	4.43	3.91	يقدم كتاباته في الوقت المناسب لتقديم خدمات الكلية بأفضل صورة	46
1.108	0.6	4.46	3.86	يستخدم أسلوب قراءة مناسب بطريقة هادئة عند الترويج عن إنجازات الطلبة	47
1.114	0.55	4.48	3.93	يقرأ بصوت واضح للأخريين عند تفاعل الإدارة مع الطلبة والعاملين عن المعلومات التسويقية عن الكلية	48
1.133	0.57	4.49	3.92	ينوع نبرات صوته وفق المواقف لتقديم خدمات مهنية تميز الجامعة	49
1.017	0.56	4.51	3.95	ينوع في أساليب الإقناع في حديثه عن عرض المعلومات اللازمة لتسويق خدمات الجامعة	50
0.70560	0.5842	4.4583	3.8741	المجال الرابع: مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي	
0.62449	0.5626	4.4098	3.8472	درجة الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان	

ثم تم استخراج قيمة ت لإيجاد دلالة الفروق بين الواقع والأهمية وذلك لمعرفة درجة الحاجة، وكانت جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية حسب قيمة ت بمستوى (0.05).

تُوضح النتائج في الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات واقع تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة تراوحت ما بين (3.9151-3.7760) وجميعها بمستوى مرتفع. إذ جاء بالمرتبة الأولى المجال الأول "مهارة التفكير" بمتوسط حسابي (3.9151)، ثم المجال الرابع "مهارة القراءة والكتابة" بمتوسط حسابي (3.8741)، تلاه المجال الثاني "مهارة التحدث" بمتوسط حسابي (3.8121)، ثم المجال الثالث "مهارة الاستماع" بمتوسط حسابي (3.7760)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لواقع تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (3.8472)، بانحراف معياري (0.85166)، وبمستوى مرتفع، وانتفتت نتائج هذه الدراسة مع دراسة خلفه (2019) ودراسة طيب (2016) ودراسة آل سويدان (2013) حيث أظهرت جميعها أن درجة ممارسة مهارات الاتصال لكافة عيناتها جاءت مرتفعة، وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية لكل مجال على حده:

المجال الأول: مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي

تُعد مهارة التفكير أحد الأنشطة العقلية التي يستخدمها القائد الأكاديمي لخلق وابتكار أفكار جديدة، ويستخدمها لتحليل وتركيب المعلومات والبيانات ليقوم باتخاذ القرار المناسب، فهي عبارة عن عملية عقلية تُمكنه من خلق فكرة ذات معنى وهدف وباللجوء إلى خبراته السابقة التي تُساعده على تفادي الأخطاء، فالتفكير هو نتاج العقل الواعي وهو عبارة عن مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتدرجة. فالقادة الأكاديميين تختلف هذه المهارة لديهم من فرد لآخر ويتميز بها عن غيره، فلا يستخدمها الجميع بنفس الفاعلية في حل المشاكل وتحليل كافة المعلومات ليصل إلى النتائج المطلوبة، فهذه المهارات تحتاج إلى تطوير، وهذا التطوير يحدث عبر المدى الزمني الطويل من خلال خبراته على مدى سنوات.

تُوضح النتائج في الجدول (5) أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.9151)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال، فقد تراوحت ما بين (4.01-3.82)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 6 "يتجنب التسرع في طرح البدائل" بمتوسط حسابي (4.01) بدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة 10 "يلبي احتياجات كل من يعمل معه في الكلية" بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة مرتفعة، وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة 6 إلى اهتمام القائد الأكاديمي باتخاذ القرار المناسب من خلال البدائل المطروحة بعد التفكير والتحليل وادراك الحل الأفضل، ربما يُعزى حصول الفقرة 10 على أقل متوسط حسابي إلى قلة معرفة القائد الأكاديمي بالعاملين وبحاجاتهم وعدم تواصله معهم.

المجال الثاني: مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي

يُعد من أهم مهارات التواصل مع الآخرين، ويُعتبر مؤثر بدرجة كبيرة في التواصل، نظراً لقدرته الكبيرة على التأثير على أفكار واتجاهات الأفراد، فهو يعتمد على اللغة المستخدمة والصوت والموضوعية في التحدث، فعلى القائد الأكاديمي أن يتمتع بالصدق في حديثه وأن تكون لغته سليمة وواضحة للجميع، وأن يكون كلامه متسلسلاً وشاملاً للأفكار التي يريد إيصالها متضمناً الأفكار الرئيسية لتكون سهلة الاستيعاب من قبل الآخرين، فالحديث الذي يكون بصوت واضح ومسموع وخالي من الأخطاء ويتمتع بالصوت والأسلوب الجاذب الذي يحصل على انتباه الآخرين هذا يؤدي إلى نتائج أفضل.

تُوضح النتائج في الجدول (5) أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.8121)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال، فقد تراوحت ما بين (3.98-

3.68)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 15 "يتجنب الإطالة في الحديث أثناء الاتصال التفاعلي مع الآخرين" بمتوسط حسابي (3.98) وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة 20 "يلبي الرغبات المهنية للعاملين معه" بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة مرتفعة، وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة 15 إلى رغبة القائد الأكاديمي إيصال الفكرة الأساسية بوضوح للآخرين دون التسبب بملل لهم مما يؤدي إلى عدم تركيزهم بالأفكار المطروحة، وربما يُعزى حصول الفقرة 20 على أقل متوسط حسابي إلى عدم إدراك القائد الأكاديمي لرغبات العاملين معه بسبب قلة التواصل معهم.

المجال الثالث: مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي

تُعد مهارة الاستماع أحد أهم المهارات الأساسية للاتصال اللفظي، وتُعد الوجه الآخر لمهارة التحدث فهما يحددان معاً طرفي عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، فالاستماع بشكل عام له أهمية كبيرة في حياتنا لأنه يعد الوسيلة التي يستخدمها الفرد في مراحل حياته الأولى عن طريق اكتسابه للمفردات في صغره وتعلمه للحروف ولتركيبه للجمل. فالاستماع يساعد الفرد على تقادي الأخطاء التي يمكن أن تواجهه. فالاستماع الجيد يتطلب من القائد الأكاديمي القدرة على التركيز تجاه حديث الآخر، ويتطلب المتابعة للحديث والاستماع له دون الانشغال بأشياء أخرى والذي بدوره يساعد الفرد على استقبال المعلومات بشكل صحيح وخالي من الأخطاء.

تُوضح النتائج في الجدول (5) أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.7760)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال، فقد تراوحت ما بين (3.83-3.65)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 31 "يعزز استماعه للآخر بحركات جسدية (يديه ورأسه وجسمه) أثناء سماعه للبدائل المطروحة" بمتوسط حسابي (3.83) وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة 36 "يدرك الربط بين الأفكار ليصل إلى أفضل صورة في الترويج عن خدمات الكلية" بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة متوسطة، وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة 31 إلى قدرة القائد الأكاديمي على ربط تواصله مع الآخرين بحركات جسده بما يثير انتباه الآخرين ويزيد من ثقتهم بنفسهم، وقد يُعزى حصول الفقرة 36 على أقل متوسط حسابي إلى عدم امتلاك القائد الأكاديمي القدرة على الربط بين الأفكار وعدم تمكنه من التحليل للأفكار عند سماعه للآخرين.

المجال الرابع: مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي

تعد مهارة القراءة إحدى المهارات الأساسية في الاتصال فهي تتضمن ترجمة المعلومات المكتوبة إلى أصوات منطوقة، فهي تتضمن الاستنتاج والحكم والتفسير والتركيب والتحليل، وهذه المهارات تمكن القائد الأكاديمي من اكتسابه للمعلومات بطريق صحيحة وتمكنه من اكتساب المعرفة ومن القدرة على اتخاذ القرار من خلال البدائل والحلول المطروحة. أما مهارة الكتابة فهي المهارة التي يستطيع من خلالها القائد الأكاديمي نقل المعلومات والأفكار بشكل مكتوب، فعلى القائد الأكاديمي أن تتحلّى كتاباته بالموضوعية والدقة والوضوح وأن تكون خالية من الأخطاء اللغوية لتكون مفهومة من قبل المتلقي، وأن تتميز بتحديد الأفكار الرئيسية عن الأفكار الفرعية، وبالتالي تكون سهلة الوصول للفرد الآخر.

توضح النتائج في الجدول (5) أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.8741)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال، فقد تراوحت ما بين (3.95-3.80)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 50 "ينوع في أساليب الإقناع في حديثه عن عرض المعلومات اللازمة لتسويق خدمات الجامعة" بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة 39 "يحدد الأهداف الرئيسية والفرعية في كتابته للمواضيع المختلفة" بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة مرتفعة، وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة 50 إلى اهتمام القائد الأكاديمي بتوصيل المعلومات للآخرين والتمكن من اقناعهم بخدمات الجامعة وقدرته على اقناع الآخرين بكتاباته، وقد يُعزى حصول الفقرة 39 على أقل متوسط حسابي إلى عدم وضوح الأفكار الرئيسية عن الأفكار الفرعية التي تساعد القارئ على الفهم واستيعاب الأفكار المطروحة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لواقع حاجة الجامعات الأردنية الخاصة لتفعيل مهارات الاتصال جاء بدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف في التواصل بين الأفراد العاملين في الجامعات الخاصة، وقلة استخدام أساليب التفاعل بين الأفراد، وعدم وجود مناخ يسوده الثقة والتعاون بين الأفراد، وقلة إيمان القادة الأكاديميين بأهمية مهارات الاتصال وأثرها على أداء الأفراد العاملين، وقد يُعزى إلى عدم امتلاك هؤلاء القادة للمهارات المطلوبة لتفعيل الاتصال، لعدة أسباب أبرزها ضعف تأهيلهم وتدريبهم على ذلك، وهذا يتفق مع نتائج دراسة محمد (2016) حيث أن قلة الامام بمهارات الاتصال يؤدي إلى ضعف في التواصل لدى الأفراد وأن ذلك يتطلب من المؤسسات وجود كادر مؤهل ولديه خبرة كافية بمهارات الاتصال.

وكما هو موضح في الجدول (5)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء التدريس. وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أهمية تفعيل مهارات الاتصال للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة تراوحت ما بين (4.3769-4.4583) وجميعها بمستوى مرتفع. وجاء بالمرتبة الأولى المجال الرابع "مهارة القراءة والكتابة" بمتوسط حسابي (4.4583)، ثم المجال الثالث "مهارة الاستماع" بمتوسط حسابي (4.4184)، تلاه جاء المجال الثاني "مهارة التحدث" بمتوسط حسابي (4.3920)، ثم المجال الأول "مهارة التفكير" بمتوسط حسابي (4.3769)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لأهمية تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (4.40583)، بانحراف معياري (0.33462)، وبمستوى مرتفع، وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية لكل مجال على حده:

المجال الأول: مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي

أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.3769)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال، فقد تراوحت ما بين (4.32-4.41)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 6 "يتجنب التسرع في طرح البدائل" بمتوسط حسابي (4.01) بدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة 9 "يعمل على تطبيق خدمات الجامعة عن طريق إعداد الخطط لتقديمها بأفضل صورة لتلبية حاجات الكلية (الطلبة، أعضاء الهيئة التدريسية، العاملين)" بمتوسط حسابي (4.32) ودرجة مرتفعة، وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة 6 إلى اهتمام القائد الأكاديمي اتخاذ القرار المناسب من خلال البدائل المطروحة بعد التفكير والتحليل وإدراك الحل الأفضل، وقد يُعزى حصول الفقرة 9 على أقل متوسط حسابي إلى عدم تمكن القائد الأكاديمي من استخدام الأساليب المناسبة لإعداد الخطط لتنفيذ خدمات الجامعة بأفضل صورة.

المجال الثاني: مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي

أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.3920)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال، فقد تراوحت ما بين (4.34-4.40)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 28 "يعرض أفكاره باستخدام وسائل متعددة تساعد على الإقناع

ليتمكن من الترويج لها بهدف تطوير أداء الجامعة" بمتوسط حسابي (4.47) وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة 22 "يحدد الفكرة الأساسية التي تدعم حاجات المجتمع" بمتوسط حسابي (4.34) وبدرجة مرتفعة، وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة 28 إلى استخدام القائد الأكاديمي وسائل مناسبة لطرح أفكاره عن الجامعة ليتمكن من إقناع الآخرين بخدمات الجامعة، وربما يُعزى حصول الفقرة 22 على أقل متوسط حسابي إلى عدم تمكن القائد الأكاديمي من تحديد الأفكار الرئيسية في حديثه عن خدمات الجامعة التي تعزز مخرجات الجامعة تجاه المجتمع والتي تحقق حاجات المجتمع.

المجال الثالث: مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي

أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.4184)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال، فقد تراوحت ما بين (4.38-4.49)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 30 "يعبر الانتباه للطرف الآخر أثناء حديثه عن أفكار جديدة لتطوير خدمات الكلية" بمتوسط حسابي (4.49) وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة 35 "يتابع العاملين ولا ينشغل بأمور تصرفه عن إدراك المراد" بمتوسط حسابي (4.38) وبدرجة مرتفعة، وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة 30 إلى اهتمام القائد الأكاديمي برفع ثقة الأفراد عند طرحهم لأفكار تطور من أداء الكلية من خلال الاستماع لهم، وقد يُعزى حصول الفقرة 35 على أقل متوسط حسابي إلى عدم متابعة القائد الأكاديمي بطريقة مثالية ولا يعبر انتباهه الكامل لحديث العاملين.

المجال الرابع: مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي

أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.4583)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال، فقد تراوحت ما بين (4.41-4.51)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 50 "ينوع في أساليب الإقناع في حديثه عن عرض المعلومات اللازمة لتسويق خدمات الجامعة" بمتوسط حسابي (4.51) وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة 42 "تكون اللغة المكتوبة سليمة من الأخطاء اللغوية ليعزز مبدأ المصادقية في عرض خدمات الكلية" بمتوسط حسابي (4.41) وبدرجة مرتفعة، وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة 50 إلى اهتمام القائد الأكاديمي بتطوير أساليبه في الإقناع

بجديته عن خدمات الجامعة، وقد يُعزى حصول الفقرة 42 على أقل متوسط حسابي إلى عدم تأكد القائد الأكاديمي من لغته وقلة انتباهه على الأخطاء اللغوية.

وبعد استخراج واقع وأهمية تفعيل مهارات الاتصال لدى القائد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية باستخدام اختبار (t-test)، أظهرت النتائج وجود حاجة لتفعيل هذه المهارات الاتصالية قيمتها مرتفعة، وكانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في درجة الحاجة لجميع المجالات، كما هو موضح في الجدول (4).

وبناءً على هذه النتائج، يمكن تفسير وجود حاجة لتفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والحرص باستمرار على استخدام أساليب جديدة للتواصل، وخاصة أن هذه الأساليب تعتمد على قدرة القائد الأكاديمي على تواصله مع العاملين معه والتحدث معهم والاستماع لهم، وقدرته على إدراك الأفكار الرئيسية وتمكنه من تحليل المعلومات واختيار أفضل البدائل، وخلق مناخ مناسب للتواصل، ليتمكن من تحديد احتياجات ورغبات العاملين معه، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء الجامعة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة عبادة (2013) حيث أظهرت نتائج دراسته إلى أن استخدام المدرب لمهارات التحدث واستخدامه للعبارة والكلمات المناسبة وتحديد هدفه من الحديث واستخدامه لأسلوب مناسب يعزز توصله مع الآخرين، بينما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة آل سويدان (2013) حيث أظهرت أن استخدام وسائل جديدة وبالأخص وسائل الكترونية لها دور في تنمية مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة العملية، والجدول (6) يبين النتائج.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة العملية

المتغيرات		مهارة التفكير	مهارة التحدث	مهارة الاستماع	مهارة القراءة والكتابة
الجنس	ذكر	0.4888	0.6211	0.7123	0.6368
	انثى	0.62553	0.71210	0.87430	0.70518
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	0.4280	0.5285	0.5552	0.5186
		0.63255	0.74348	0.81557	0.70172
	أستاذ مشارك	0.2681	0.3894	0.3840	0.4513
		0.62159	0.63284	0.74029	0.64228
	أستاذ مساعد	0.4724	0.5532	0.6071	0.5400
		0.60565	0.73150	0.85733	0.71622
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	0.5598	0.7067	0.8135	0.6933
		0.62943	0.74899	0.86744	0.71592
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	0.4420	0.5564	0.6001	0.5436
		0.57703	0.65334	0.74424	0.61381
	أكثر من 10 سنوات	0.4405	0.5057	0.6438	0.4742
		0.55832	0.70509	0.88674	0.59231
		0.4862	0.6400	0.6650	0.6764
		0.69625	0.77543	0.88597	0.80257

يبين الجدول (6) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة العملية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (7) يبين النتائج.

جدول (7): تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في مجالات درجة الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة العملية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
الجنس	مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي	.664	1	.664	1.752	.186
	مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي	1.295	1	1.295	2.583	.108
	مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي	4.809	1	4.809	7.035	.008
الرتبة الأكاديمية	مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي	1.764	1	1.764	3.755	.053
	مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي	12.926	2	6.463	17.059	.000
	مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي	18.729	2	9.364	18.682	.000
	مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي	28.649	2	14.324	20.955	.000

.000	16.414	7.710	2	15.421	مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي	مستوى الدلالة (0.000)
.013	4.378	1.659	2	3.317	مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي	الخبرة العملية قيمة لامدا (0.956) قيمة ف (3.966) مستوى الدلالة (0.000)
.000	8.338	4.179	2	8.358	مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي	
.014	4.315	2.950	2	5.900	مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي	
.000	12.433	5.840	2	11.680	مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي	
		.379	706	267.479	مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي	الخطأ
		.501	706	353.881	مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي	
		.684	706	482.594	مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي	
		.470	706	331.636	مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي	
			711	281.256	مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي	الكلية
			711	375.975	مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي	
			711	515.707	مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي	
			711	353.986	مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي	

يبين الجدول (7) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ في استجابات عينة الدراسة لمجالات درجة الحاجة إلى تفعيل مهارات الاتصال لدى للقائد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس، إذ كانت قيم "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك يُشير إلى إدراك القادة الأكاديميين من كلا الجنسين أهمية هذه المهارات الاتصالية، ودرجة الحاجة إلى تفعيلها في الجامعات الأردنية الخاصة، فالجنسان يمتلكان المؤهلات والخبرات نفسها التي تجعلهم يدركون أهمية تفعيل مهارات الاتصال، كما أن كلا الجنسين يتمتعان بالصلاحيات ذاتها باعتبارهما يقومان بنفس العمل، وهو ما يجعل تفعيل مهارات الاتصال أو إدراك الحاجة إلى تفعيلها أمراً غير مقروناً بجنس العاملين، وهذا الذي اتفقت مع دراسة آل سويدان (2013) بعدم وجود فروق في جنس القائد الأكاديمي في دور الوسائل الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في كافة المجالات، ففي مجال مهارة التفكير توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ إذ بلغت قيمة "ف" (17.059) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ في درجة مجال مهارة التحدث إذ بلغت قيمة "ف" (18.682) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ في درجة مجال مهارة الاستماع إذ بلغت قيمة "ف" (20.955) وهي قيمة

غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ في درجة مجال مهارة القراءة والكتابة إذ بلغت قيمة "ف" (16.414) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك يعني أن هناك اتفاقاً على هذه الحاجة، واختلافاً على درجة أهميتها، وهذا ما توصلت إليه دراسة عبد الله (2019) حيث توصلت إلى وجود فروق لمتغير الرتبة الأكاديمية لمستوى ممارسة مهارات الاتصال الفعال لأعضاء هيئة التدريس. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، تم استخدام اختبار LSD والجدول (8) يبين ذلك.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ تُعزى لمتغير الخبرة العملية في كافة المجالات، ففي مجال مهارة التفكير توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ إذ بلغت قيمة "ف" (4.378) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ في درجة مجال مهارة التحدث إذ بلغت قيمة "ف" (8.338) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ في درجة مجال مهارة الاستماع إذ بلغت قيمة "ف" (4.315) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ في درجة مجال مهارة القراءة والكتابة إذ بلغت قيمة "ف" (12.433) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك يعني أن هناك اتفاقاً على هذه الحاجة، واختلافاً على درجة أهميتها. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، تم استخدام اختبار LSD والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للفروق في درجة المجالات تبعاً للرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي	أستاذ	أستاذ مشارك	.06188	.004
		أستاذ مساعد	.05951	.000
	أستاذ مشارك	أستاذ	.06188	.004
		أستاذ مساعد	.05296	.257
	أستاذ مساعد	أستاذ	.05951	.000
		أستاذ مشارك	.05296	.257
مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي	أستاذ	أستاذ مشارك	.07117	.072
		أستاذ مساعد	.06845	.000
	أستاذ مشارك	أستاذ	.07117	.072
		أستاذ مساعد	.06092	.042
	أستاذ مساعد	أستاذ	.06845	.000

.042	.06092	.1535*	أستاذ مشارك		مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي
.028	.08311	-.2231*	أستاذ مشارك	أستاذ	
.000	.07993	-.4295*	أستاذ مساعد		
.028	.08311	.2231*	أستاذ	أستاذ مشارك	
.015	.07114	-.2064*	أستاذ مساعد		
.000	.07993	.4295*	أستاذ	أستاذ مساعد	
.015	.07114	.2064*	أستاذ مشارك		مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي
.437	.06890	-.0887	أستاذ مشارك	أستاذ	
.001	.06626	-.2420*	أستاذ مساعد		
.437	.06890	.0887	أستاذ	أستاذ مشارك	
.035	.05897	-.1533*	أستاذ مساعد		
.001	.06626	.2420*	أستاذ	أستاذ مساعد	
.035	.05897	.1533*	أستاذ مشارك		

يبين الجدول (8) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال مهارة التفكير تُعزى للرتبة الأكاديمية، إذ كانت الفروق لصالح الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك مقارنة بالأستاذ، وذلك يُعزى إلى زيادة وعي الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك بأهمية التفكير في تنظيم خبراتهم لحل المشكلة التي تواجههم، حيث يدركوا العلاقة بين السبب والنتيجة لحدوث المشكلة، ويكون هدفهم حل هذه المشكلة من خلال طرح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلة واتخاذ قرار بخصوصها، وإدراكهم لدرجة الحاجة إلى تطبيق ذلك في الجامعات الأردنية الخاصة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال مهارة التحدث تُعزى للرتبة الأكاديمية، إذ كانت الفروق لصالح الأستاذ والأستاذ المشارك مقارنة بالأستاذ المساعد، وذلك يُعزى إلى زيادة إدراك الأستاذ والأستاذ المشارك بأهمية التحدث وبقدرتهم على توصيل المعلومات والقرارات إلى الآخرين بصورة لغوية صحيحة وبصوت واضح، بحيث يكون حديثهم صادق قادر على التعبير عن الأفكار المراد إيصالها، ويكون حديثهم متسلسل ومنظم ومتميز بالقدرة على الإقناع من خلال الأدلة والبراهين التي تحقق الاستجابة لدى الآخرين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال مهارة الاستماع تُعزى للرتبة الأكاديمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال مهارة القراءة والكتابة تُعزى للرتبة الأكاديمية، إذ كانت الفروق لصالح الأستاذ والأستاذ المشارك مقارنة بالأستاذ المساعد، وذلك يُعزى إلى قدرتهم على نقل المعلومات والأفكار في شكل

رسائل مكتوبة، وأن تكون هذه الرسائل شاملة لكل المعلومات وتكون رسائله دقيقة خالية من الأخطاء وتتحدى بالموضوعية وببساطة وسهولة الاستيعاب، ومدركين للأفكار التي يقرؤها من خلال تمييز الأفكار الرئيسية وقادرين على الاستنتاج والنقد والحكم، ولديهم القدرة على تحويل الرموز الكتابية إلى ألفاظ مفهومة وإعادة لفهم المعنى الذين يرغبون في إيصاله للآخرين.

جدول (9): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للفروق في درجة المجالات تبعاً للخبرة العملية

المجال	الخبرة العملية	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
مهارة التفكير لدى القائد الأكاديمي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	.06271	1.000
		10 سنوات فما فوق	.05709	.741
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.06271	1.000
		10 سنوات فما فوق	.05482	.707
	10 سنوات فما فوق	أقل من 5 سنوات	.05709	.741
		10 سنوات فما فوق	.05482	.707
مهارة التحدث لدى القائد الأكاديمي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	.07213	.781
		10 سنوات فما فوق	.06566	.445
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.07213	.781
		10 سنوات فما فوق	.06305	.104
	10 سنوات فما فوق	أقل من 5 سنوات	.06566	.445
		10 سنوات فما فوق	.06305	.104
مهارة الاستماع لدى القائد الأكاديمي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	.08423	.874
		10 سنوات فما فوق	.07668	.699
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.08423	.874
		10 سنوات فما فوق	.07363	.959
	10 سنوات فما فوق	أقل من 5 سنوات	.07668	.699
		10 سنوات فما فوق	.07363	.959
مهارة القراءة والكتابة لدى القائد الأكاديمي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	.06983	.611
		10 سنوات فما فوق	.06357	.113
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.06983	.611
		10 سنوات فما فوق	.06104	.004
	10 سنوات فما فوق	أقل من 5 سنوات	.06357	.113
		10 سنوات فما فوق	.06104	.004

يبين الجدول (9) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال مهارة القراءة والكتابة تُعزى للخبرة العملية، إذ كانت الفروق لصالح الخبرة أقل من 5 سنوات والخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات مقارنة بالخبرة 10 سنوات فما فوق.
- يتضح مما سبق أهمية إجراء عملية تفعيل مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة، والتي أوضحت وجود حاجة بدرجة مرتفعة، وذلك يعني رغبة القادة الأكاديميين العاملين في تلك الجامعات بتحقيق أهدافها وتطلعاتها بنجاح في ضوء مهارات الاتصال، وذلك نظراً لدورها الكبير في رفع درجة التعاون والتواصل مع العاملين والذي يزيد من مستوى رضاهم الوظيفي وتحسين مستوى أدائهم والذي بدوره يعمل على خلق جو يسوده الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والعاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف ورؤية الجامعة التي من خلالها تتمكن من التميز والتطور والارتقاء لأفضل مستوى وبالتالي الارتقاء بمستوى المجتمع الذي توجد فيه هذه الجامعات.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- تفعيل مهارات الاتصال للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة؛ بهدف تحسين أداءها والارتقاء لأفضل مستوى وبالتالي تحسين مخرجاتها، والعمل على عقد ورشات تدريبية وورشات عمل للقادة الأكاديميين؛ لتعريفهم بمهارات الاتصال.
- يُوصى أيضاً بتوفير بيئة ومناخ مناسب للاتصال وخالي من التشويش، بحيث تكون هذه البيئة غنية بالراحة والأمان بين أطراف عملية الاتصال.
- توفير جميع الأساليب والطرق التي تساعد في عملية الاتصال، والتي تعمل على تعزيز العملية الاتصالية.
- عقد ورشات تدريبية تخص مهارات الاتصال كافة، بحيث تكون شاملة لمهارات التفكير والاستماع والتحدث والكتابة والقراءة.
- تدريب القادة الأكاديميين على أساليب تهدئة الذات للحد من الانفعالات وتمكنهم من السيطرة على ردة فعلهم.
- إبراز مدى أهمية معرفة القادة الأكاديميين بالعاملين معهم، وتمكنهم من التعرف على حاجاتهم ورغباتهم.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- ابو دلي، ع. س. (2000). واقع ممارسة مهارات الاتصال الصفي لدى معلمي المدرسة الثانوية في مدينة الدمام من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، 2018(14)، 101-195.
- آل سويدان، ب. (2013). الوسائل الإلكترونية ودورها في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الأردن: جامعة اليرموك.
- بركان، د. (2017). مهارات الاتصال: تحديات المسير الناجح. مجلة العلوم الإنسانية، 46(46)، 645-659.
- بن عبد الله، ع. (2017). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم لمهارات الاتصال الفعال مع طلابهم وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(12)، 167-182.
- جمل، م. وهلالات، د. (2008). مهارات الاتصال الإنساني اللفظية وغير اللفظية في اللغة العربية. العين: دار الكتاب الجامعي.
- حباص، م. (2000). مهارات الاتصال بين النظرية والتطبيق. مجلة كلية دار العلوم، 28(28)، 95-138.
- الخشروم، م. ومرسي، ن. م. (1999). إدارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف). الرياض: مكتبة الشقري.
- خليفة، ك. (2019). درجة استخدام مدرسي المرحلة الإعدادية لمهارات الاتصال الفعال في العراق من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن: جامعة آل البيت.
- الصرايرة، خ. ا. (2009). الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 2(3)، 1-36.
- طيب، ع. ن. (2016). ممارسات مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات للمرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة ميدانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (عدد خاص)، 165-191.

- عبادة، ص. ي. (2014). تقييم مهارات الاتصال لمدرربي مهارات الاتصال في البرامج التحضيرية بجامعة محمد بن سعود الإسلامية بالرياض. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 2014*(70)، 117-138.
- عبد الجواد، ا. ا. وقنديل، ا. ع. (2013). مهارات الاتصال والتواصل التربوي لدى مشرفي التربية العملية في كلية التربية بجامعة الأقصى. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - فلسطين، 1*(2)، 175-212.
- العميان، م. س. (2017). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، ه. ب. (2013). درجة أداء معلم رياضيات المرحلة الابتدائية مهارات الاتصال اللفظي في الجوانب الإنسانية والإدارية والعلمية. *مجلة كلية التربية بأسيوط - مصر، 29*(2)، 469-510.
- محمد، ب. (2015). *مهارات التواصل*. الرياض: مكتبة التربية للنشر والتوزيع.
- محمد، ع. ي. (2016). دور مهارات الاتصال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية بالتطبيق على جهاز شؤون السودانين العاملين بالخارج (الفترة من 2013 إلى 2016). (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.
- المرشد، ي. م. (2010). مدى استخدام معلمي الدراسات الاجتماعية لمهارات الاتصال في تدريس تلاميذ المرحلة المتوسطة بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة مصر، 1*(73)، 264-317.
- مكاي، ح. والسيد، ل. ح. (2004). *الاتصال ونظرياته المعاصرة*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

المراجع الأجنبية

- Abdel-Gawad, I. I. & Qandil, A. A. (2013). Educational communication and communication skills among practical education supervisors at the faculty of education at Al-Aqsa

- university. *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies – Palestine*, (In Arabic). 1(2), 175-212.
- Abu Daly, A. S. A. (2000). The reality of practicing classroom communication skills among secondary school teachers in the city of Dammam from their point of view. *Journal of Educational Sciences*, (In Arabic). (14), 101-195.
 - Al Suwaidan, B. (2013). *Electronic means and their role in developing administrative communication skills among academic leaders in Saudi universities*. (Unpublished PhD thesis). (In Arabic). Jordan: Yarmouk University.
 - Al-Anzi, H. b. (2013). The degree of performance of a primary school mathematics teacher in verbal communication skills in the humanitarian, administrative and scientific aspects. *Journal of the College of Education in Assiut – Egypt*, (In Arabic). 29(2), 469-510.
 - Al-Khashrom, M. & Morsi, N. M. (1999). *Business administration (principles, skills and functions)*. (In Arabic). Riyadh: Al-Shaqri Library.
 - Al-Murshed, Y. b. (2010). The extent to which social studies teachers use communication skills in teaching intermediate school students in Al-Jouf region, Saudi Arabia. *Journal of the Faculty of Education Mansoura University Egypt*, (In Arabic). 1(73), 264-317.
 - Al-Omyan, M. S. (2017). *Organizational behavior in business organizations*. (In Arabic). Amman: Dar Wael for publication and distribution.
 - Al-Sarayrah, K. A. (2009). The sense of security among faculty members in public Jordanian universities and its relationship to their job performance from the point of view of department heads. *Arab Journal for Quality Assurance in University Education*, 2 (3), 1-36.
 - Bin Abdullah, A. Q. (2017). The reality of practicing effective communication skills by faculty members at the College of Science with their students and its relationship to some variables. *Specialized International Educational Journal*, (In Arabic). 6(12), 167-182.
 - Borkan, D. (2017). Communication skills: the challenges of the successful path. *Humanities Journal*. (In Arabic). 46, 645-659.
 - Gupta, N, (2013). Effective Body Language in Organizations. *IUP Journal of Soft Skills*. 7(1), 35-44.

- Hublas, M. Y. (2000). Communication skills between theory and practice. *Journal of the College of Dar Al Uloom*, (In Arabic). (28), 95-138.
- Ismaiel, H. & Ahmed. M (2016). The Teaching Strategies of Oral Communication Skills in Arabic for Non-Native Arabic Speakers. *Journal of Linguistic and Literary Studies*, 7(3), (108-121).
- Jamal, M. and Helalat, D. (2008). *Verbal and non-verbal human communication skills in the Arabic language*. (In Arabic). Al-Ain: University Book House.
- Khalifa, K, (2019). *The degree of using effective communication skills by middle school teachers in Iraq from their point of view*, (In Arabic). (Unpublished master's thesis), Jordan: Al al-Bayt University.
- Makkawi, H. & El-Sayed, L. H. (2004). *Communication and its contemporary theories*. (In Arabic). Cairo: The Egyptian Lebanese House.
- Miller, P. (2005). Body Language in the Classroom. *Techniques: Connecting Education & Careers*. 80(8), 28-30.
- Mohamadin, A. Y. (2016). *The role of communication skills in improving the mental image of service institutions by applying it to the Sudanese Workers Affairs Agency (period 2013 to 2016)*. (In Arabic). (Unpublished PhD thesis), Sudan: Omdurman Islamic University.
- Muhammad, B. (2015). *Communication Skills*. (In Arabic). Riyadh: Education Library for publication and distribution.
- Obada, S. M. A. (2014). Evaluation of communication skills for trainers of communication skills in the preparatory programs at Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh. *Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences*, (In Arabic). 2014(70), 117-138.
- Tayeb, A. B. B. (2016). Practices of effective communication skills among female educational supervisors for the intermediate stage in Hafr Al-Batin Governorate: a field study. *Arabic studies in education and psychology*, (In Arabic). (Special issue), 165-191.