

مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية

د. محمد عبد الله حسن حميد

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد - رئيس قسم العلوم

التربوية والنفسية - كلية التربية - جامعة حجة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال الإداري (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث، ومهارة لغة الجسم) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لمتغيرات الجنس - الجامعة - الكلية - الرتبة الأكاديمية، واستخدام المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٣٦) من المجتمع الأصلي المكون من (١٥٠٨) عضو هيئة تدريس من جامعتي صنعاء وعمران، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة قياس تكون من (٣٥) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث، ومهارة لغة الجسم)، وبعد جمع البيانات واستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية: كشفت الدراسة عن النتائج الرئيسية التالية:

- إن مدى توافر مهارات الاتصال الإداري مجتمعة كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٧).

- وقد احتلت مهارة القراءة من حيث درجة توافرها المرتبة الأولى، يليها على الترتيب مهارات الكتابة، الاستماع، التحدث، لغة الجسم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية والجامعة، والرتبة الأكاديمية.

أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي صنعاء وعمران لتدريبهم على تعزيز مهارتي التحدث ولغة الجسم لديهم وتوظيفها بما يتناسب مع طبيعة مهامهم ومجال عملهم وقنوات اتصالهم، وكذا إجراء دراسة مماثلة في الجامعات اليمنية الأخرى.

الملخص

11

ABSTRACT

The degree of Administrative communication Skills Availability to Academic Department Heads in Sana'a and Amran university from Faculties' point of view.

This study aims to find out the availability of administrative communication skills (reading skill, writing skill, listening skill, speaking skill , and body language skill) with the heads of academic departments at the Universities of Sana'a, and Amran, from the standpoint of the teaching staff. and Identify statistically significant differences according to the variables Gender- University- Faculty-academic rank, is used descriptive approach, is chosen as a stratified random sample consisting of (236) of the original society, consisting of (1508), a faculty member from the University of Sana'a and Amran, the researcher uses the questionnaire as a tool to measure, and consists of (35) items distributed on five areas: (reading skill, writing skill, listening skill, and speaking skill, and the skill of the body language), and after data collection and the use of appropriate statistical analyzes to answer questions . The study concludes the following findings:

- The degree of availability of administrative communication skills are medium.
- Reading skill has been ranked in terms of the degree of availability ranked first, followed by a mean, respectively, writing skills, listening, speaking, body language
- And no statistically significant differences at the level of 0.05 or less in the study sample answers due to the variable sex, in favor of females. And the lack of a statistically significant due to the variable college university difference, and the academic rank.

The study recommends the holding of training courses for the heads of academic departments at the Universities of Sana'a and Amran to train them to enhance two skills, body language and speaking skill, as well as conducting a similar study in other Yemeni universities.

مقدمة:

إن كافة المؤسسات التنظيمية سواء التربوية وغير التربوية تعتبر الاتصال ضرورة ملحة، ووسيلة ترابط اجتماعي في كافة المجالات. وتعد الجامعات - إحدى التنظيمات التربوية الهامة في المجتمع باعتبارها المرجع الذي يعتمد عليه في بناء هذا المجتمع وتطويرة على أسس علمية صحيحة. ويعتبر الاتصال من الأنشطة الهامة للحياة الإنسانية، وقد اتخذ الإنسان الأول عدة أشكال ووسائل لإيصال رسائله للآخرين مثل الصراخ والإشارات والإيماءات، وكان الاتصال وما زال وسيبقى من أهم العوامل التي تؤدي إلى التطور والتغيير الثقافي والاجتماعي والاقتصادي (أبو صواوين ٢٠٠٥: ٢٠).

وتعد عملية الاتصال عملية مشتركة تسعى نحو نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، وهذا يعني وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها، ووسيلة يتم من خلالها الاتصال، ويعتبر هذا النظام ضرورة من ضرورات العمل إدارياً وفتياً وتربوياً، وعن طريقه يتم إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف (عامر والمصري، ٢٠١٣: ١٨٩). لذا يجب أن تحتوي عملية الاتصال على معلومات جديدة، كما يجب تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال لكي يتم استخدام الوسيلة والمدخل المناسب، ويجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات، واختيار الوقت المناسب.

وإن عملية الاتصال هي من العمليات الحيوية والديناميكية في أي مؤسسة تنظيمية والتي تتداخل مع جميع العمليات الإدارية الأخرى، حيث تشكل ضرورة نفسية واجتماعية لا غنى عنها لكافة الأفراد في جميع التنظيمات السياسية، والاجتماعية، والثقافية التربوية، وغيرها، حيث يتم تبادل المعلومات والأفكار، والمشاعر بينهم لإيجاد لغة مشتركة تسهل التفاهم وإحداث ردود إيجابية مؤثرة في حياتهم نحو الأفضل.

لذا فالقائد الناجح، هو الذي تكون لديه مهارات اتصالية، مثل التفكير والكلام والاستماع والمشاهدة والكتابة والقراءة والفهم والتحليل، لتساعده على إنتاج رسالة اتصالية مناسبة، وإرسالها للمستقبل المناسب، في الوقت المناسب، والمكان المناسب بالوسيلة المناسبة، والتكلفة المناسبة (أبو عرقوب، ١٩٩٣: ١٤٩). ويعد الاتصال الإداري وسيلة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس لتحقيق أهداف المؤسسة، ويرى بعضهم أن الاتصال ليس عملية إرسال واستقبال رسائل، بل هو محاولة للتأثير والإقناع ولا قيمة له دون إحداث التأثير (البكري، ٢٠٠٠: ١٥).

لذا فإن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجمهورية اليمنية ممثلة بالجامعات تسعى جاهدة إلى القيام بكافة عناصر عملية الاتصال وإلى تدريب الهيئة التدريسية على مهارات الاتصال الإداري.

وإدراكاً لأهمية الاتصال الإداري في المؤسسات المختلفة بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص، تأتي هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مدى توافر الاتصال الإداري التي يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران. وبناءً على ما سبق، فإن معرفة مدى توافر الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة، يعتبر موضوعاً جديراً بالدراسة والتحليل.

مشكلة البحث:

إن العمل الأكاديمي، يتطلب تضافر مجموعة من الجهود البشرية لا يمكن التقليل من أثر أي منها؛ فرؤساء الأقسام بالكليات لهم الدور الفعال في تسيير العمل الإداري والأكاديمي على حد سواء، وتهيئة جميع الشروط التي تدعم أعضاء هيئة التدريس نفسياً وتحفيزهم على العمل والعطاء، وللرئيس القسم دوره في مساعدة عضو هيئة التدريس في تقديم وتطوير العملية التعليمية داخل الكلية. حيث يمثل رئيس القسم حلقة الوصل بين أعضاء القسم والكلية، إذ لاحظ الباحث كونه يعمل في الجامعة تبايناً واضحاً لرؤساء الأقسام الأكاديمية في استخدام مهارات الاتصال الإداري، ولتأكيد ذلك قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة قوامها (٥٠) رئيس قسم من جامعتي صنعاء وعمران، تم فيها تطبيق بطاقة استطلاع رأي لمعرفة ما إذا كان رؤساء الأقسام الأكاديمية يمتلكون مهارات الاتصال الإداري (مهاراة التحدث، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع ومهارة لغة الجسم) أم لا. وأوضحت نتائج هذه الدراسة : أن عدد (٣٠) من الهيئة التدريسية بجامعة صنعاء وعمران أي بنسبة (٦٠٪) يرون أن درجة توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء أقسامهم كانت ضعيفة، وأن عدد (١٦) بنسبة (٣٢٪) منهم يرون أن درجة توافر مهارات الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران كانت بدرجة متوسطة، وأن عدد (٤) أي بنسبة (٨٪) من الهيئة التدريسية يرون أن درجة توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء أقسامهم كانت بشكل عام متوفرة وبدرجة عالية. وبناء على ذلك تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة على أسئلة الدراسة.

أسئلة الدراسة:

- ١ - ما مدى توافر مهارات الاتصال الإداري (مهارة التحدث، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع ومهارة لغة الجسم) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- ٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس - الجامعة - الكلية - الرتبة الأكاديمية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

أهداف الدراسة:

- ١ - الكشف عن مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- ٢ - التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات كل من (الجنس - الجامعة - الكلية - الرتبة الأكاديمية) على مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال تناولها موضوع الاتصال أحد المواضيع المهمة والضرورية في الإدارة، كما تنبع أهمية هذه الدراسة كونها ستبين القائمين من خلال تقييم واقع توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران عند اتصالاتهم مع الهيئة التدريسية في كلياتهم والعمل على تعزيز جوانب عملية الاتصال الإيجابية ومعالجة أوجه القصور فيها إن وجدت.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تتناول موضوع مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية وهو من المواضيع على حد (علم الباحث) لم تتم دراسته على مستوى الجامعات اليمنية. لذا يأمل الباحث أن نتائج هذه الدراسة ستعكس على مهارات الاتصال ضمن الجامعات اليمنية عبر إجراء دورات وبرامج وورش عمل.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تعرف مدى توافر الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران ذكوراً وإناثاً، باعتبار الأولى جامعة قديمة وفيها كليات متنوعة، والثانية جامعة حديثة. وتم تطبيق الدراسة الميدانية للعام الجامعي ٢٠١٥ - ٢٠١٦م.

مصطلحات الدراسة:

تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة الحالية على النحو الآتي:

الاتصال: هو "عملية سلوكية بين إنسان وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد تتضمن معلومات وأفكاراً، وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة." (عبد الباقي، ٢٠٠٢: ٢٥٧).

ويعرف أيضاً بأنه: تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (عطوي، ٢٠٠٨: ١٥٦).

الاتصال الإداري: هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة (حريم، ٢٠٠٩: ٢٧١).

ويعرف الاتصال الإداري بأنه: "عملية تبادل للمعلومات، والأفكار، والحقائق، حتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم" (القريوتي وزويلف، ١٩٩٣: ٢٠٨).

كما يعرف أيضاً بأنه: "إرسال الإشارة، من شخص إلى آخر واستقبالها، إما بشكل مباشر من خلال الكتابة، أو الكلام، أو اللغة غير المنطوقة، وإما بشكل غير مباشر من خلال التكنولوجيا، مثل: الهاتف، والتلفاز، والحاسوب" (Hackett, 1992: 161).

من خلال التعاريف السابقة يعرف الباحث الاتصال الإداري بأنه: عملية تبادل ونقل المعلومات والخبرات والتوجيهات وتبادلها بين طرفين سواء أفراد أو جماعات داخل أو خارج الكلية والجامعة أو المؤسسة التربوية عن طريق وسيلة من أجل تحقيق أهداف معينة.

مهارات الاتصال: هي " القدرة على نقل المعلومات والفهم بين مرسل للمعلومات ومستقبل لها " (عامر والمصري، ٢٠١٣: ١٣٨).

وتعرف **مهارات الاتصال الإداري إجرائياً:** بأنها الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعتي صنعاء وعمران للسلوكيات الواردة في مقياس الدراسة (مهارة التحدث، مهارة الاستماع، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، ومهارة لغة الجسم).
القسم الأكاديمي:

يعرف **القسم الأكاديمي** بأنه " ذلك الجهاز الفرعي لكل كلية من كليات الجامعة المسئول عن الإشراف على الأمور التعليمية والإدارية في مجال التخصص المنشأ من أجله " (بخاري، ١٩٩٢: ١٥).

ويعرف **رئيس القسم الأكاديمي:** هو ذلك الشخص المعين من رئيس الجامعة والذي يقوم بتنفيذ سياسة الجامعة وهو المسئول عن تنفيذ سياسة القسم العلمية والمالية والإدارية، وعن انتظام سير المحاضرات والتمارين والدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية. (وزارة التعليم العالي: ٢٠٠٨: ١٣٥).

ويعرف **القسم الأكاديمي إجرائياً:** هو الوحدة العلمية الأكاديمية المتخصصة بالجامعة والتي تمارس فيها الأنشطة العلمية والعملية والتي تقوم بتنفيذ وتطوير البرامج التعليمية التخصصية وتعمل على تحقيق أهداف الجامعة.

الدراسة النظرية:

تبرز أهمية الاتصال كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للموظفين، فالاتصال الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة. (أبو سمرة وعلاونة وعياد، ٢٠٠٧: ٤١).

و يعرف الاتصال اصطلاحاً بأنه عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل وفقاً للرسالة المرسل (القيوتي، ٢٠٠٠: ٢٠٠). حيث تتضمن تلك العملية تبادلاً للمعلومات والأفكار والانفعالات والأحاسيس والمشاعر بقصد إحداث إشارات مرغوبة في سلوك الآخرين، وتتسم عملية الاتصال الإنساني بأنها عملية ديناميكية، مستمرة، دائرية تدور بين جميع الأطراف في نسق متفاعل، ولا يمكن إعادتها؛ إذ تتغير الرسالة مع تغير الزمن والجمهور، لا يمكن إلغاء أثرها ولو كان غير مقصود، كما أنها عملية معقدة تحدث في مستويات وأماكن مختلفة ضمن التفاعل الاجتماعي (أبو عرقوب، ١٩٩٣: ٥-١٢).

تتطلب عملية الاتصال أربع مهارات أساسية يجب على المرسل والمستقبل أن يتقنها لكي تتم عملية الاتصال بكفاءة وفاعلية، علماً بأن هذه المهارات هي مهارات مكتسبة وليست موروثية، ويمكن للأفراد التدريب عليها (عليان والديس، ١٩٩٩: ١٧٠ - ١٧٥). وهذه المهارات هي:

١ - مهارة التحدث:

هناك قواعد أساسية ينبغي مراعاتها في الحديث الشفهي تتمثل في "دراسة الموضوع المراد التحدث به بدقة، استخدام ألفاظ مطابقة للمعاني المقصودة، الابتعاد عن الثرثرة والمراوغة، الأخذ بعين الاعتبار كيف نجعل التغذية الراجعة للمعلومات عملية مقبولة للشخص الآخر، تجنب التعميم على الآخرين بسرعة، تشجيع الآخرين على التفاعل الجيد من خلال طرح أسئلة مفتوحة، عدم مقاطعة المتحدث قبل إنهاء كلامه، عدم تشكيك المتحدث بنفسه، أهمية تذكر أسماء الأفراد المراد التحدث معهم." وهناك قدرات يجب أن تتوافر في القائد الناضج الذي يدير نقاشاً تتمثل في الشخصية القوية المؤثرة في سلوكيات الآخرين، وتشمل الذكاء، مهارات الاتصال، التحفيز، المعايير (Dermorest and Grady, 2002: 11). وعلى رئيس القسم الأكاديمي التحدث بطريقة هادئة دون أن يوضح للطرف الآخر أنه لم يفهمه، وأن يبتعد عن الهجومية، كما عليه أن يستخدم نبرات صوته مع طبيعة نوع الرسالة أو الفكرة المراد إرسالها.

وبذلك فإن الاتصال اللفظي يستوجب تحفيز المستقبل وجذب انتباهه وتشجيعه على الأسئلة وطرح الاقتراحات، واللجوء إلى البساطة في الحديث، وشرح وتوضيح للمفاهيم والأفكار التي يود نقلها.

٢ - مهارة القراءة:

فالكثافة تفقد معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها مرسلأ أم مستقبلاً؛ لا يتقن مهارة القراءة (العناتي والعياصرة، ٢٠٠٧: ١٢٠)

فالمرسل لا يتمكن من إتمام عملية الاتصال بنجاح، حتى تتوافر لديه عدة مهارات أساسية، مهارتان متصلتان بموضوع الفكرة، وهما الكتابة والتحدث، ومهارتان متصلتان بترجمة الفكرة، وهما القراءة والاستماع، إذ تسمح هذه المهارات للمرسل أن يسمع ويتحدث عن فكرته بدقة ووضوح تمنع التحريف، أو التشويه في المعنى المقصود (عبد الرزاق، ٢٠٠٥: ٧٠). وهذا يعني أن على رئيس القسم الأكاديمي امتلاك وإتقان مهارات الكتابة والقراءة .

٣ - مهارة الكتابة:

إن المواضيع التي تحتاج إلى الاتصالات التحريرية هي في معظمها موضوعات فنية وتنظيمية وقوانين وأنظمة ولوائح ومواضيع تحتاج إلى مقارنات، كما أن النظم الأساسية التي تحدد الصلاحيات والمسؤوليات ومعدل الأداء تحتاج إلى اتصالات كتابية لأنها أقل عرضة للتحريف والتشويه. (القريوتي، ٢٠٠٠: ٢١٧)، كما

أن بعض المواضيع توجب أن يكون الاتصال كتابياً لما فيها من تحديد للمسؤوليات والاختصاصات وتحديد طرق العمل ومعدلات الأداء. (العميان، ٢٠٠٥: ٢٤٤ - ٢٤٥).

وهذه المهارة تساعد رئيس القسم على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة للمستقبلين، ومن وسائل الكتابة، النشرات والأوامر والتوجيهات المكتوبة والقرارات، والمنشورات.

٤ - مهارة الاستماع:

تعرف مهارة الاستماع بأنها عملية عقلية تتضمن فهم النشاطات الشفوية وغير الشفوية التي تتم عن طريق تفاعل الطرفين المتحدث من جهة والمستمع من جهة أخرى، على أن يتعهد كل طرف في المشاركة بتشكيل الرسالة وبناء الفكر، وإذا لم يكن هناك تعاون من طرف المستمع فهذا يعني أنه لن يكون هناك اتصال ولا تفاعل (حجاب، ٢٠٠٠: ٣٦). لذا فإن مهارة الاستماع تمثل مهارة الاستماع الوجه الآخر لمهارة الحديث ومنهما معا يتحدد طرفا عملية الاتصال الرئيسيين - المرسل - المستقبل أو المتحدث.

وتساعد هذه المهارة رئيس القسم على فهم الهيئة التدريسية بالقسم، وما يقترحوه من أفكار وآراء، والاستماع الجيد هو الطريقة الفعالة لكي يستوعب كل الأطراف الأفكار الأساسية والهامة لدى بعضهم البعض.

وهناك أموراً يجب مراعاتها لتفعيل عملية الاستماع وهي الجلوس بشكل مستقيم، وأن يكون جسم المستمع مفتوحاً وأن يميل المستمع باتجاه المتحدث بشكل طفيف، وتجنب العبث بأشياء أخرى، وأن لا يكثر المستمع من التحديق في النظر بل المحافظة على نظره بشكل ثابت (النظامي، ٢٠٠٠: ١٩).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مهارات الاتصال الإداري لا تقتصر على التحدث والقراءة والكتابة والاستماع فحسب، إذ أن هناك اتصالات أو رسائل غير لفظية تنتقل من خلال نغمات الصوت وحركات الجسم وتعابير الوجه والمسافة الجسمانية والمادية بين المرسل والمستقبل. (Griffin, 1999: 562).

٥ - لغة الجسم:

هي نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم - مثل تعبيرات الوجه والعيون - وتستخدم أيضاً كل الوسائل البصرية التي يستقبلها المتلقي عن طريق العين، وتسمى الاتصال غير اللفظي. (جعلوط، ٢٠٠٢: ٢٦).

ويشمل الاتصال غير اللفظي كل أشكال الاتصالات التي لا تستخدم الكلمة المكتوبة أو المحكية في إرسال المعلومات وعادة ما تلازم الاتصالات غير اللفظية الاتصال الشفهي ويشكل النوعان معاً الرسالة كاملة، وهي تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للضرد وهذه الملامح الجسمانية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول. (السعود، ٢٠٠٩: ٩٧). وهذا يعني أن لغة أعضاء الجسم تتضمن جميع الحركات التي يأتيها الشخص لنقل ما يريد من معان أو أحاسيس.

وقد تحل عملية الاتصال غير اللفظي مكان الاتصال اللفظي في بعض المواقف كحركة اليد من المتحدث للمستمع التي تطلب منه التريث وعدم مقاطعته. وقد تكشف الرسائل غير اللفظية عما يخفيه الفرد بواسطة حديثه، ذلك لأن الاتصال غير اللفظي هي عملية لا شعورية، إذ أثبتت الدراسات أن المتحدثين الذين يخفون الحقيقة قد تظهر تلك الحقيقة من خلال نبرات صوتهم أو من خلال تعابير وجوههم. (Teny, Fatt, 1998: 12).

فرييس القسم عند عملية الاتصال يحاول أن يتقن الحركات بأنواعها المختلفة كحركات الرأس واليدين..... الخ، كما يحاول تغيير نبرات صوته للتأكيد على فحوى الكلام المنطوق أو مناقضته له، فإذا كانت أفعاله تتسم مع بيئة المنظمة آنذاك بالوضوح وسهولة الاتصال على النقيض مما لو كانت أقواله تتناقض مع أفعاله، حينئذ تكون بيئة التنظيم الإداري غامضة ولا تتسم بالاتصالات فيها بالوضوح. ويتم الاتصال من خلال مجموعة من العناصر هي:

١ - المرسل أو المتصل: هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره (وصوص والجوارنة، ٢٠١٤: ٣٠٨) ويعد المرسل المحرك الأول لعملية الاتصال، فالمرسل هو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها، وتقع عليه مهمة ترميز الرسالة، أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من الجهة للمستقبل، إذ أنه الذي يقوم بتكوين الفكرة ووضعها في رسالة مفهومة وتحديد الغرض من اتصاله، ونقلها بالوسيلة الملائمة في الوقت المناسب، وهو الذي يتلقى المعلومات المرتدة من المستقبل ويفسر ما تتضمنه من معان وأفكار ويستجيب لها من خلال التغذية الراجعة (حسان والعجمي، ٢٠٠٧: ٢٧٩)

٢ - المستقبل: وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يهدف المرسل أن يشاركه في أفكاره ومشاعره. (حمزاوي، ٢٠٠٨: ١٠٠).

٣ - غرض الاتصال: ويكون في العادة على مستويين: ظاهري مرتبط بعامل أو مهمة إنسانية أو تعليمية، ثم مستتر خفي مرتبط بظاهرة نفسية أو حاجة خاصة للمرسل- الإداري أو المعلم -أو غيرهما في البيئات التعليمية. (حمدان، ٢٠٠٠: ٢١)

٤ - الرسالة (المحتوى - المضمون): وتعد الرسالة الركن الثاني من العملية الاتصالية، وتتمثل بالمعاني والكلمات التي يرسلها المرسل إلى المستقبل فقد تكون الرسالة حديثاً أو رسوماً أو صوراً أو إشارات.

والرسالة هي عبارة عن المعلومات التي ترسل من المرسل إلى المستقبل بهدف التأثير في سلوكه ووضوح الرسالة له أثر في تسهيل الاتصال ولكل رسالة جانبان الأول له علاقة بالمضمون وهو يشير إلى المعلومات والحقائق والثاني يشير إلى الرموز التي تستخدمها الرسالة. (القرعان وحراشنة، ٢٠٠٤: ١٠٢). وقد تكون معلومات وحقائق أو مهارات أو ميولاً أو مشاعر وعواطف إنسانية.

٥ - قناة الاتصال: وهي وسيلة الاتصال المختارة لتقل تلك الرسالة سواء كانت الوسيلة رسمية أو غير رسمية، وهي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ابتداءً من الصوت العادي للمرسل والكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم.... الخ، ويمكن للمرسل أن يرسل رسائله عبر وسائل وقنوات مختلفة، وقد تكون وسيلة الاتصال مباشرة بين الأفراد أو الجماعات، وقد تكون غير مباشرة، باستخدام الأساليب الآلية أو الميكانيكية. (العناتي والعياصرة، ٢٠٠٧: ٦١). لذا يجب اختيار وسيلة الاتصال المناسبة فقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معاً، وذلك بحسب الاتصال فقد يكون شفهيًا أو كتابيًا، ويتوقف على موضوع عملية الاتصال، وطبيعة العلاقات بين الأفراد وسرعة الاتصال، والتكلفة ومدى الثقة (العميان، ٢٠١٠: ٣٠٥)

٦ - التغذية الراجعة: عبارة عن الأثر الذي يتركه رد فعل مستقبل الرسالة على المرسل من أفعال وظواهر يمكن قياسها، لمعرفة مدى ما حققه النشاط الاتصالي وما أخفق في تحقيقه، وقد يكون هذا الأثر إيجابياً ويدل على وصول الرسالة إلى المستقبل أو سلبياً ويدل على عدم وصول الرسالة إلى المستقبل. (أبو ناصر، ٢٠٠٨: ٧٦)، وتمثل التغذية الراجعة في اعتراف الفرد باستقبال رسالة الاتصال، ومن ثم إعطاء انطباعاته وردود فعله، وردود فعله الإدراكية، والعاطفية، والحركية السلوكية، حول صحتها أو صلاحيتها العامة (حمدان، ٢٠٠٠: ٢١).

ويرى الباحث أن غياب أي عنصر من عناصر الاتصال أو حدوث أي تشويش عليه سيؤثر على عملية الاتصال ومضمونها، مما سيصعب الأمور على رئيس القسم، ويجعل الأمور أكثر تعقيداً ويتجه بالعمل الأكاديمي إلى الفردية أكثر من كونه مهمة جماعية.

وسائل الاتصال بالجامعة:

١ - الاجتماعات: هي إحدى وسائل الاتصال اللفظي وهي عبارة عن مواعيد يلتقي فيها الهيئة التدريسية برؤساء أقسامهم بالكلية ليتبادلوا الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش قضايا التعليم وعلاج مشكلات الطلاب المختلفة بالكلية، وتعتبر الاجتماعات إحدى وسائل الاتصال الديمقراطية حيث يتيح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم. (القوزي، ٢٠٠٧: ٤٩).

٢ - المقابلات الشخصية: تعد من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة تتم وجهاً لوجه، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ والرد والتحليل والتفاهم، لذا تتطلب المقابلة من رئيس القسم التمتع بصفات معينة مثل: البشاشة، اللباقة، الاحترام، طلاقة الحديث، فيحاول رئيس القسم أن يصغي إلي محدثه ويحترم رأيه، ولا يقاطعه أثناء حديثه، يحسن التصرف في المواقف الطارئة، وذلك لكي يكون قريباً من قلوب من يقابلونه، لكي يتقبلوا آراءه، ويقتنعوا بها. (نصر الله، ٢٠٠١: ٢٥٦).

أنواع الاتصال الإداري في الجامعة:

يقسم أنواع الاتصال الإداري في الجامعة إلى اتصال رسمي وآخر غير رسمي، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذين النوعين:

٣- الاتصال الرسمي:

الاتصال الرسمي يتم من خلال القنوات الرسمية في الجامعة وفي إطار القواعد التي تحكم الجامعة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

ويتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل الجامعة لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية، وتزداد أهمية الاتصال في الجامعة التي تسعى إلى تعميق صلاتها بالجمهور وتوفير مناخ فعال للاتصال معهم، ويغلب على الاتصال الإداري أسلوب الاتصال الشخصي أو المواجهي (وجهاً لوجه) سواء أكان الاتصال الشخصي ثنائياً كالحوار والمحادثة بين الهيئة التدريسية في القسم أو مع رئيس القسم، أو كان الاتصال جماعياً من خلال اللقاءات والمحادثة واجتماعات الأقسام والكليات. (عليان وسلامة، ٢٠٠٢: ١٥٢-١٥٣).

٣- الاتصال غير الرسمي:

تكاد لا تخلو أي مؤسسة سواء تعليمية أو غير تعليمية من تنظيم غير رسمي بجانب تنظيمها الرسمي. وهذا التنظيم غير الرسمي إنما ينشأ بين أفراد المؤسسة (الرسمية) نتيجة لوجود بعض العلاقات الخاصة والمميزة فيما بينهم، وهذا التنظيم غير منصوص عليه في اللوائح التنظيمية، ويتكون تلقائياً وبصورة اختيارية بين الأفراد بحكم صلاة القرابة أو الصداقة أو المصلحة (عصفور، ١٩٨٦: ٢٦٢). فهذا التنظيم يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة سواء داخل الجامعة أو خارجها.

ويتميز الاتصال غير الرسمي بأنه لا يخضع للرقابة بواسطة المسؤولين عن الجامعة، وأنه من أجل خدمة الأغراض الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على الهيئة التدريسية في مختلف الكليات بالجامعة، ويتم استخدام الاتصال غير الرسمي في نقل المعلومات، والتي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه سواء داخل القسم أو الكلية، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جميع المعلومات، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه على خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من (٧٥٪) من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال

الشفهية) (وصوص والجوارنة، ٢٠١٤: ٣١٣). وعرفت عملية الاتصال بهذا الاسم كونها تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، وتتم بأسلوب غير رسمي، ويساعد هذا النوع على تنمية الروابط والصدقة والعلاقات الإنسانية الجيدة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ويمكن لعمليات الاتصال غير الرسمي أن تؤدي نتائج إيجابية مهمة قد تعجز عنها عمليات الاتصال الرسمي بالجامعة، فقد يكون الاتصال غير الرسمي هو العامل المساعد في تقليل معدلات التغيب ودوران العمل في الجامعة مثلاً، عن ذلك يعتمد على مدى قناعة القيادات الأكاديمية على رأسهم رؤساء الأقسام بفاعلية الاتصال غير الرسمي، والذي بمقدوره أن يجعله مصدراً مهماً للمعلومات وكذلك للتغذية الراجعة عن مدى نجاح أو فشل فاعلية قراراته، لا بل يمكن لرئيس القسم أن يرسل معلومات تفصيلية عبر قنوات الاتصال غير الرسمي هذا والتي لا يمكن نقلها عبر قنوات الاتصال الرسمي لسبب أو لآخر. (زيارة، ٢٠٠٩: ٣٠٦).

الدراسات السابقة:

يتم تناول الدراسات السابقة حسب الأحدث كما يلي:

- دراسة نصر الله (٢٠١٤)، بعنوان: "درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال التالي: "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة امتلاك مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ودرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟"، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والعلماء في مدارس المرحلة المتوسطة، وتم اختيار عينة طبقية باستخدام أسلوب المعاينة العنقودية العشوائية بلغ عدد أفرادها (٥٤٠) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات استخدمت استبانتان طورهما الباحث هما: استبانة مهارات الاتصال الإداري، واستبانة فاعلية الاجتماعات المدرسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأن فاعلية الاجتماعات المدرسية كانت متوسطة، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة امتلاك مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وبين درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وأوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم عقد دورات تدريبية لتعزيز مقدرة مديري المدارس على إدارة الاجتماعات المدرسية بفاعلية.

- دراسة البشري (٢٠١٤)، بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة

رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز لمهارات الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس، وتحديد درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهارات الاتصال، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتحديد إسهام متغيرات الدراسة (الجنس، الجنسية، الخبرة، الجامعية الرتبة الأكاديمية، التخصص) لأفراد العينة في إيضاح العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهارات الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة. توصلت الدراسة للنتائج التالية: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز لمهارات الاتصال على المستوى الكلي جاءت بدرجة مرتفعة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز لمهارات الاتصال تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، الجنسية)؛ في حين أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لكل من متغيرات (الرتبة الأكاديمية، الخبرة). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة. في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي: تحفيز وتشجيع رؤساء الأقسام الذين يظهرون تنوعاً في أساليب تواصل مع الآخرين. العمل على تشجيع الاتصال الشخصي والمعلومات المرتدة.

- دراسة أرنأؤوط والصمادي Arna'out & Al-Sumadi (٢٠١٤)، "مهارات الاتصال التربوي غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس في السنة التحضيرية في جامعة نجران من وجهة نظر الطلبة"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر مهارات الاتصال التربوي غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس في السنة التحضيرية في جامعة نجران من وجهة نظر الطلبة حسب محاور المظهر الخارجي، والصوت، والحركات الجسدية والإيماءات، والزمان، والمكان. وتكون مجتمع الدراسة من (٨٥٢) طالب و(٢٩٨) طالبة من طلبة السنة التحضيرية في جامعة نجران. وتكونت العينة من (١٩٨) طالب و(٦٩) طالبة من المستويين الأول والثاني تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت استبانة من (٥٠) فقرة كأداة للدراسة. واستخدم معامل ثبات (كرونباخ ألفا) لحساب الثبات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للإجابة عن السؤال الأول والثاني، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية للإجابة عن السؤال الثالث والرابع. وأظهرت النتائج أن مهارات الاتصال التربوي غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس قد توفرت وبدرجة تراوحت بين المرتفعة في محور المظهر الخارجي (والذي كان الأكثر توافراً لدى أعضاء هيئة التدريس) والمتوسطة في باقي المحاور. وكان ترتيب المحاور من حيث توفر مهارات الاتصال التربوي غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس كما يلي: محور المظهر الخارجي، فمحور الحركات

الجسدية والإيماءات، فمحور الزمان، فمحور المكان، وأخيراً محور الصوت. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر مهارات الاتصال التربوي غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس في السنة التحضيرية في جامعة نجران من وجهة نظر الطلبة يعزى لمتغير الجنس (ذكر وأنثى)، في كل المحاور ما عدا محور الحركات الجسدية والإيماءات ولصالح الذكور.

- دراسة فولكان وفاتيح Volkan & Fatih (٢٠١٤) بعنوان: هل مهارات الاتصال لمدرء المدارس تؤثر على دافعية المعلمين. حيث سعت هذه الدراسة للتعرف على مهارات الاتصال لمدرء المدارس وتأثيرها على دافعية المعلمين، ومعرفة الفرضية هل مدرء المدارس الذين يستخدموا مهارات التواصل الفعالة المرجح أن تزيد من دافعية المعلمين، وكانت المنهجية المستخدمة في الدراسة هي المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة المقابلة التي طبقت وجهاً لوجه بتقنية على (١٣) متطوع تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية. وكشفت نتائج هذه الدراسة أن كشفت أن مهارات الاتصال للمدرء في الواقع تؤثر على دافعية المعلمين، ولكن هناك تباين في مفاهيم المدرء والمعلمين حول مستوى ودرجة التأثير.

- دراسة الشريفي والناظر (٢٠١٣)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلماً ومعلمة، وتم بناء استبانة لمهارات الاتصال وترجمة مقياس الثقة الذي بناه هوي وتساكن، لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال كانت مرتفعة بشكل عام، ولكل مهارة من المهارات الخمسة إذ جاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: مهارة القراءة، التحدث، الكتابة، لغة الجسم، الاستماع.

- دراسة منصور (٢٠١١)، "درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية"، وهدفت هذه الدراسة التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والمديرية في آراء المعلمين حول امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، وعلاقتها بقدرتهم على حل المشكلات في مديريات شمال الضفة الغربية، وتكون مجتمع معلمي المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (١٣٥٦٠) معلماً. واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (٤٦٥) معلماً، أي ما يقارب (٣.٤%) تقريباً من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أولاً: هناك مستوى امتلاك عال لمديري المدارس الحكومية في مهارات

الاتصال الإداري، بالإضافة إلى مستوى قدرة عالٍ على حل المشكلات. ثانياً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات الاتصال لحل المشكلات المدرسية والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالي الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المعلمين والطلبة، ولصالح المعلمين. ثالثاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة، في مجالات الاتصال لحل المشكلات المدرسية، والاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المعلمين والطلبة، والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري، وتحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، ولصالح فئة الخبرة (5 سنوات فأقل). رابعاً : وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز قدرة المديرين على التواصل إلكترونياً -العمل على تحسين بيئة الاتصال المدرسية، وتنظيمها، وتفعيلها في جميع أوجه الاتصال الممكنة، وذلك لئلا يقتصر الاتصال في المدرسة على الاتصال النازل فقط، وكذلك الحال بين مدير المدرسة ومديرية التربية والتعليم.

- دراسة أبو كريم ووطناش (٢٠٠٨)، فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام (٢٠٠٤/٢٠٠٥) الموافق ١٤٢٥/١٤٢٦هـ، وتعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة فاعلية الاتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة فاعلية الاتصال الإداري طبقت أداة الدراسة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها على عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية؛ إذ بلغ عدد أفرادها (306) أفراد منهم (18) رئيساً / نائب رئيس و (73) عميداً و (215) رئيس قسم أكاديمي. وبعد جمع البيانات والمعلومات تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

وبينت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات: التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات؛ والاهتمام والمشاركة؛ والتغذية الراجعة؛ والأداة ككل. بينما بينت نتائج الدراسة وجود درجة عالية في فاعلية الاتصال وذلك في مجالات: انفتاح ووضوح نظام الاتصال؛ ومصداقية وحجم المعلومات؛ واختيار وسيلة الاتصال المناسبة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية، ومستوياتهم الإدارية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعة التي تخرجوا فيها.

- **دراسة الزعبي (٢٠٠٥)**، أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال (مهاراة القراءة، مهاراة الكتابة، مهاراة الاستماع، ومهاراة التحدث) والرسائل غير اللفظية (المظهر، الحركات، الصوت، التصرفات، الزمان، المكان) لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري. وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي القطاع العام في محافظة الكرك البالغ عددهم (٧٠٤) وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (٥٠%) بلغ أفرادها (٥٤٠)، وتم تطوير استبانة مكونة من (٦٥) فقرة مقسمة إلى (٤) أجزاء، وكشفت الدراسة عن النتائج الرئيسية التالية: إن درجة توافر مهارات الاتصال مجتمعة كانت متوسطة؛ وقد احتلت مهاراة القراءة من حيث درجة توافرها المرتبة الأولى يليها على الترتيب مهاراة التحدث، الكتابة، مهاراة الاستماع، وإن درجة توافر مهاراة الرسائل غير اللفظية مجتمعة كانت متوسطة. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لتدريب الرؤساء على كيفية استخدام تلك المهارات لإحداث التفاعل الإيجابي.

- **دراسة النظامي (٢٠٠٢)**، "مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك وذلك من وجهة نظر طلبة الكلية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١١٠٠) طالب وطالبة من كلية التربية في جامعة اليرموك، وتكونت الاستبانة من (٤٧) فقرة موزعة على أربع مجالات هي (مهاراة التحدث، مهاراة القراءة، مهاراة الكتابة، مهاراة الاستماع)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تتوافر درجة مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر الطلبة - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك باختلاف متغير المستوى الدراسي ولصالح طلبة السنة الرابعة - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك باختلاف متغير الجنس ولصالح الإناث. وأوصت

الباحثة بالتوصيات التالية: عقد دورات تدريبية مستمرة لأعضاء الهيئة التدريسية لتفعيل مهارات الاتصال لديهم مع الطلبة - إجراء دراسة مشابهة حول مهارات الاتصال لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك، وفي كافة الكليات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظمها كان قد تركز على مدى توافر مهارات الاتصال لدى القادة الإداريين، ويلاحظ أن البعض الآخر أيضاً قد ركز على دراسة مهارات الاتصال في مؤسسات أكاديمية (جامعات أو مدارس) والبعض منها تعرض لتوافر مهارات الاتصال وأثرها على فاعلية الاتصال الإداري في منظمات غير أكاديمية.

لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال؛ إذ ستبحث عن مدى توافر مهارات الاتصال الإداري (التحدث، القراءة، الاستماع، الكتابة، لغة الجسم) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران، حيث أنها الدراسة الوحيدة في هذا المجال - في حدود علم الباحث. حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بحثها عن مهارات الاتصال الإداري، بينما تختلف في مجتمع الدراسة وهم رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتي لم يسبق لأي دراسة سابقة أن اهتمت بهذا المجتمع حسب علم الباحث، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وكتابة عناوين الإطار النظري.

الطريقة والإجراءات:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران. وفيما يلي وصف لمجتمع الدراسة وعينتها والأدوات المستخدمة والوسائل والإجراءات المختلفة التي اتبعت في هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على رتبة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد بجامعة صنعاء وعمران والبالغ عددهم (١٥٠٨)، فقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء (١٤٦١)، وجامعة عمران (٤٧)، بحسب آخر إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء. (كتاب الإحصاء، ٢٠١٣: ١٠).

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة الطبقية العشوائية، وذلك من أجل أن تمثل المجتمع تمثيلاً دقيقاً، وبعد توزيع أدوات الدراسة على جميع أفراد الدراسة، تم الحصول على (٢٣٦) استجابة بنسبة (١٥,٦٤%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية).

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

الجامعة		الكلية		الرتبة الأكاديمية		الجنس	
٢١٢	صنعاء	١٠٢	إنسانية	١٤١	أستاذ مساعد	١٩٢	ذكر
٢٤	عمران	١٣٤	علمية	٦٥	أستاذ مشارك	٤٤	أنثى
٢٣٦	المجموع	٢٣٦	المجموع	٣٠	أستاذ	٢٣٦	المجموع
				٢٣٦	المجموع		

متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

١ - المتغيرات المستقلة وتشتمل على:

- متغير الجنس وله مستويان (ذكور، وإناث).
- متغير الرتبة الأكاديمية وله ثلاث مستويات (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- متغير الكلية ولها مستويان (كلية علمية، وكلية إنسانية).
- متغير الجامعة ولها مستويان (جامعة صنعاء، جامعة عمران).

٢ - المتغيرات التابعة وتشتمل على :

مدى مهارات الاتصال الإداري وله خمسة مجالات هي: مهارة التحدث، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع ومهارة لغة الجسم.

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة استناداً في تطويرها على الأدب النظري، وتحليل الدراسات السابقة، وما جاء في أوراق العمل والمؤتمرات، والدوريات. تناولت الاستبانة مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران وكان عدد فقراتها (٣٥) فقرة، وتكونت من خمسة مجالات هي: (مهارة التحدث، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع ومهارة لغة الجسم).

صدق وثبات الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من المتخصصين في الإدارة وعلم النفس في الجامعات اليمنية، بلغ عدد المحكمين (١٢) محكماً، حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول فقرات أداة الدراسة من حيث مدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية وبإمكانية إضافة أو حذف أية فقرة، حيث تم الأخذ بأهم ملاحظات المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة إلى أن وصلت الاستبانة إلى شكلها النهائي.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل ولمجالاتها الخمسة، إذ تراوحت بين (٠,٨٧ – ٠,٩٧)، وتعد هذه النسب مقبولة لغاية الدراسة.

نتائج الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن سؤالها فقد تم تحديد القيم المعيارية للمقياس باستخدام المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة من الهيئة التدريسية بجامعة صنعاء وعمران، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بإعطاء وزن متدرج للبدائل، فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن (دائماً)، وأربع درجات للإجابة عن (غالباً)، وثلاث درجات للإجابة (أحياناً)، ودرجتان للإجابة (نادراً)، ودرجة واحدة للإجابة (أبداً). وقد حدد مستوى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاث مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض)، حسب ما يبين الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

تحديد درجات معيار الحكم لمقياس ليكرت الخماسي

م	المتوسط الحسابي (حدود فئات المقياس الخماسي)	التقدير
١	٣,٧٠ فأعلى	مرتفع
٢	من ٢,٣٠ إلى أقل من ٣,٦٩	متوسط
٣	أقل من ٢,٣٠	ضعيف

وبعد جمع البيانات وتحليلها فقد تم الإجابة عن سؤالي الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى توافر مهارات الاتصال الإداري (مهاراة التحدث، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع ومهارة لغة الجسم) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟ ولعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو توافر مهارات الاتصال الإداري المتمثلة بمجالات أداة الدراسة، قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة والأداة ككل، والجدول رقم (٣) يبين ذلك.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة المتعلقة بمهارات الاتصال الإداري والأداة ككل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الأداة	رقم المجال
مرتفعة	80	3.72	مهارة القراءة	١
مرتفعة	1.08	3.70	مهارة الكتابة	٢
متوسطة	1.26	3.13	مهارة الاستماع	٣
متوسطة	1.21	2.66	مهارة التحدث	٤
متوسطة	1.30	2.64	مهارة لغة الجسم	٥
متوسطة	1.10	3.17	الأداة ككل	

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكافة مجالات مهارات الاتصال كان متوسطاً، فقد بلغ (٣.١٧) بانحراف معياري (١.١٠) كما يتبين من الجدول أيضاً أن مهارة القراءة كانت قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣.٧٢) بانحراف معياري (٠.٨٠) وقد احتلت المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، ثم تلاها في المرتبة الثانية مهارة الكتابة بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (١.٠٨) وبدرجة مرتفعة.... تليها مهارة الاستماع وقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.١٣) وانحراف معياري (١.٢٦)، وبدرجة متوسطة، أما مهارة التحدث فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وانحراف معياري (١.٢١)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة مهارة لغة الجسم بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، وانحراف معياري (١.٣٠)، وبدرجة متوسطة. وهذا يعني أن مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران كانت متوافرة وبدرجات متفاوتة ما بين مرتفعة ومتوسطة (٣.٧٢ : ٢.٦٤).

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو كريم ووطناش (٢٠٠٨)، ودراسة الزعبي (٢٠٠٥)، ودراسة النظامي (٢٠٠٢)، إذ أظهرت النتائج أن مهارات الاتصال بشكل عام جاءت متوسطة.

بينما تختلف مع نتائج دراسة البشري (٢٠١٤) والتي أظهرت أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز لمهارات الاتصال على المستوى الكلي جاءت بدرجة مرتفعة، وتتفق أيضاً مع دراسة نصر الله (٢٠١٤)، ودراسة الشريفي والناظر (٢٠١٣)، إذ أظهرت نتائج هذه الدراسات أن مهارات الاتصال كانت مرتفعة في إجمالي المجالات بشكل عام.

وبعد تحليل النتائج وفقاً لكل مجال من مجالات الاتصال الإداري، أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١ - القراءة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى توافر مهارة الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية لفقرات هذا المجال، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الاتصال في مجال مهارة القراءة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٥	١	يملك القدرة على تفسير العبارة التي بحاجة لذلك.	3.97	1.01	مرتفعة
١١	٢	يقرأ بصوت مسموع.	3.90	.74	مرتفعة
١٢	٣	يعطي فرصة للاستفسارات أثناء القراءة.	3.88	1.11	مرتفعة
١٤	٤	يستخدم عنصر التشويق والإثارة خلال القراءة.	3.86	.94	مرتفعة
١٠	٥	يستخدم لغة سليمة خالية من الأخطاء أثناء القراءة.	3.76	1.31	مرتفعة
١٣	٦	يملك فصاحة في الكلام عند القراءة.	3.70	1.22	مرتفعة
١٦	٧	يتمكن من جذب الانتباه من خلال قراءته.	2.98	1.10	متوسطة
		المتوسط العام	3.72	.80	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (٤) أن درجة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة في مجال مهارة القراءة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٨٠)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١٥) التي تنص على " يملك القدرة على تفسير العبارة التي بحاجة لذلك " بمتوسط حسابي (٣.٩٧). تليها الفقرة رقم (١١) والتي تنص على " يقرأ بصوت مسموع" بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (١٣) التي تنص على " يملك فصاحة في الكلام عند القراءة " بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٦) التي تنص على " يتمكن من جذب الانتباه من خلال قراءته " بمتوسط حسابي (٢.٩٨).

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشريفي والناظر (٢٠١٣)، والتي أظهرت أن مهارة القراءة جاءت في المرتبة الأولى، ودراسة الزعبي (٢٠٠٥)، حيث أظهرت النتائج أن مهارة القراءة احتلت من حيث درجة توافرها المرتبة الأولى، وتختلف مع دراسة النظامي (٢٠٠٢) فقد جاءت مهارة القراءة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة.

٢ - مهارة الكتابة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى توافر مهارة الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية لفقرات هذا المجال، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الاتصال في مجال مهارة الكتابة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ترتيبها	رقم الفقرة
مرتفعة	1.208	3.90	يستخدم أسلوب الاختصار في كتاباته.	١	٢٠
مرتفعة	1.394	3.79	يحسن الكتابة بخط واضح ومقروء.	٢	١٧
مرتفعة	1.306	3.77	يصوغ رسالته المكتوبة بلغة سهلة.	٣	١٩
مرتفعة	.985	3.76	يجيد كتابة الرسائل الإلكترونية.	٤	١٨
متوسطة	1.015	3.31	يستخدم لوحة الإعلانات لتعميم القرارات الرسمية.	٥	٢١
مرتفعة	1.08	3.70	المتوسط العام		

من خلال الجدول رقم (٥) يتضح أن درجة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة في مجال مهارة الكتابة كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (١.٠٨)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢٠) التي تنص على " يستخدم أسلوب الاختصار في كتاباته " بمتوسط حسابي (٣.٩٠). تليها الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على " يحسن الكتابة بخط واضح ومقروء " بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (١٨) التي تنص على " يجيد كتابة الرسائل الإلكترونية " بمتوسط حسابي (٣.٧٦). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢١) التي تنص على " يستخدم لوحة الإعلانات لتعميم القرارات الرسمية " بمتوسط حسابي (٣.٣١).

تختلف نتيجة الدراسة الحالية فيما يخص مجال الكتابة مع نتيجة دراسة الزعبي (٢٠٠٥)، ودراسة النظامي (٢٠٠٢)، حيث أظهرت النتائج أن مجال مهارة الكتابة جاء في المرتبة الثالثة، بينما كانت في هذه الدراسة في المرتبة الثانية.

٣ - مهارة الاستماع:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى توافر مهارة الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية لفقرات هذا المجال، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الاتصال في مجال مهارة الاستماع مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ترتيبها	رقم الفقرة
مرتفعة	1.47	3.90	يعطي المتحدث الوقت الكافي للحديث.	١	٢٣
مرتفعة	1.24	3.77	ملتقط وملاحظ جيد لحديث الآخرين.	٢	٢٢
متوسطة	1.17	3.61	يحسن الاستماع للآخرين.	٣	٢٤
متوسطة	1.59	2.81	يشعر الآخرين بأنه مرتاح لحديثهم عند مقابلته.	٤	٢٦
متوسطة	1.45	2.61	يدون ملاحظات حول موضوع الحديث.	٥	٢٥
ضعيفة	1.18	2.11	يتجنب الرد على الهاتف عند الاستماع إلى المتحدث.	٦	٢٧
متوسطة	1.26	3.13	المتوسط العام		

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٦) يتضح أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد العينة في مجال مهارة الاستماع، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات ما بين درجة مرتفعة ومتوسطة وضعيفة، وبلغ المتوسط العام (٣.١٣) أي بدرجة توافر متوسطة، وانحراف معياري (١.٢٦)، وحصلت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على " يعطي المتحدث الوقت الكافي للحديث" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، تليها الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على "ملتقط وملاحظ جيد لحديث الآخرين" بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " يدون ملاحظات حول موضوع الحديث" بمتوسط حسابي (٢.٦١)،

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على " يتجنب الرد على الهاتف عند الاستماع إلى المتحدث" بمتوسط حسابي (٢.١١).

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزعبي (٢٠٠٥) إذ أظهرت نتائج الدراسة أن مجال مهارة الاستماع جاء بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة الشريفي والناظر (٢٠١٣) فقد جاء مجال مهارة الاستماع بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الأخيرة، بينما نتيجة هذه الدراسة فقد حصل على الرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة.

٤ - مهارة التحدث:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى توافر مهارة الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية ل فقرات هذا المجال، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الاتصال في مجال مهارة التحدث مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ترتيبها	رقم الفقرة
مرتفعة	1.24	3.89	يمتلك ثقة عالية في حديثه.	١	٩
متوسطة	1.31	2.91	يستخدم لغة سليمة.	٢	١
متوسطة	1.59	2.88	لديه فن في إدارة الحوار.	٣	٥
متوسطة	1.34	2.55	يحافظ على نبرة صوت واضحة أثناء عملية الاتصال.	٤	٧
متوسطة	1.33	2.42	يقدم أفكار بسيطة وواضحة.	٥	٣
متوسطة	1.54	2.42	يشعر المستمع بالاحترام خلال الحديث ويظهر الاهتمام به.	٦	٤
متوسطة	1.46	2.32	يبسط أفكاره حتى تفهم بالشكل الصحيح.	٧	٢
متوسطة	1.18	2.31	يستخدم التبليغ الشفوي.	٨	٦
ضعيفة	1.10	2.26	يصوغ الرسالة بحيث تحتوي أسلوب التشجيع.	٩	٨
متوسطة	1.21	2.66	المتوسط العام		

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أن درجة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة في مجال مهارة التحدث كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٦) وانحراف معياري (١.٢١)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٩) التي تنص على " يمتلك ثقة عالية في حديثه " بمتوسط حسابي (٣.٨٩). تليها الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يستخدم لغة سليمة " بمتوسط حسابي (٢.٩١)، جاءت المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (٦) التي تنص على " يستخدم التبليغ الشفوي " بمتوسط حسابي (٢.٣١) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٨) التي تنص على " يصوغ الرسالة بحيث تحتوي أسلوب التشجيع " بمتوسط حسابي (٢.٢٦).

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الشريفي والناظر (٢٠١٣)، ودراسة الزعبي (٢٠٠٥)، ودراسة أرناؤوط والصمادي (٢٠١٤) والتي أظهرت جميعها أن مهارة التحدث كانت في المرتبات الأخيرة.

٥ - مهارة لغة الجسم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى توافر مهارة الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية ل فقرات هذا المجال، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الاتصال في مجال مهارة الجسم

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٥	١	يتحلى بالهدوء والطمأنينة عند الاتصال بالآخرين.	2.83	1.516	متوسطة
٣٤	٢	يترك مسافة مناسبة بينه وبين المتكلم أثناء عملية الاتصال.	2.80	1.18	متوسطة
٢٩	٣	يستخدم التعبيرات غير اللفظية لجذب الانتباه.	2.77	1.58	متوسطة
٣٢	٤	تبدو على وجهه علامات الرضا.	2.61	1.51	متوسطة
٣٠	٥	يظهر الابتسامه أثناء عملية الاتصال.	2.50	1.23	متوسطة
٣١	٦	يغير نبرات صوته وفقاً لمقتضى الحال.	2.54	1.50	متوسطة
٢٨	٧	يستخدم الإيماءات والحركات كوسيلة اتصال.	2.40	1.26	متوسطة
٣٣	٨	يستخدم عينيه أثناء عملية الاتصال مع المتحدث.	2.37	1.31	متوسطة
		المتوسط العام	2.60	1.30	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٨) أن درجة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة في مجال مهارة الجسم كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٠) وانحراف معياري (١.٣٠)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣٥) التي تنص على " يتحلى بالهدوء والطمأنينة عند الاتصال بالآخرين " بمتوسط حسابي (٢.٨٣). تليها الفقرة رقم (٣٤) والتي تنص على " يترك مسافة مناسبة بينه وبين المتكلم أثناء عملية الاتصال " بمتوسط حسابي (٢.٨٠)، جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (٢٨) التي تنص على " يستخدم الإيماءات والحركات كوسيلة اتصال " بمتوسط حسابي (٢.٤٠). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣٣) التي تنص على " يستخدم عينيه أثناء عملية الاتصال مع المتحدث " بمتوسط حسابي (٢.٣٧).

تتفق نتيجة الدراسة الحالية فيما يخص مجال مهارة لغة الجسم مع دراسة الشريفي والناظر (٢٠١٣) والتي أظهرت أن مجال لغة الجسم جاء في المرتبة قبل الأخيرة.

وتختلف مع دراسة أرنأؤوط والصمادي (٢٠١٤) والتي أظهرت النتائج أن مهارات الاتصال التربوي غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس قد توفرت وبدرجة مرتفعة في محور المظهر الخارجي والذي كان الأكثر توافراً لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس - الجامعة - الكلية - الرتبة الأكاديمية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

للإجابة على هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغير الجنس، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات المؤهل العلمي، والعمل الحالي، والخبرة، وذلك كما يلي:

١ - متغيرات الجنس، والكلية، والجامعة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الجنس، والكلية، والجامعة تم اختبار (ت) Independent Sample T-test لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات الإجابات والجدول (٩) يبين النتائج.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار (ت) T-test للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الجنس، والكلية، والجامعة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
.000	23	-6.730-	1.03	2.53	192	ذكور	الجنس
			.902	3.67	44	إناث	
.751	207	-6.537-	1.16	2.77	102	علمية	الكلية
			.318	2.72	134	إنسانية	
.077	27	-1.839-	1.24	3.18	24	عمران	الجامعة
			1.08	2.69	212	صنعاء	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. كما يتبين من خلال الجدول نفسه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول توافر مهارة الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران تعزى لمتغير الكلية والجامعة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة النظامي (٢٠٠٢) والتي أظهرت أن هناك فروق في الجنس ولصالح الإناث، كما تتفق مع دراسة البشري (٢٠١٤) والتي بينت وجود فروق لمتغير الجنس والكلية، كما تتفق مع نتيجة دراسة أرنأؤؤوط والصمادي (٢٠١٤) والتي أظهرت فروق لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وتختلف مع نتيجة دراسة منصور (٢٠١١)، ودراسة أبو كريم وطناش (٢٠٠٨) والتي أظهرتا عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو كريم وطناش (٢٠٠٨) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية.

٢ - متغير الرتبة الأكاديمية:

لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في الإجابات طبقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما يوضحها الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
مهارة التحدث	بين المجموعات	2.37	2	1.18	.807	.448
	داخل المجموعات	342.	233	1.46		
مهارة القراءة	بين المجموعات	2.02	2	1.01	1.572	.210
	داخل المجموعات	150.	233	.644		
مهارة الكتابة	بين المجموعات	.380	2	.190	.161	.852
	داخل المجموعات	275.	233	1.18		
مهارة الاستماع	بين المجموعات	.689	2	.344	.211	.810
	داخل المجموعات	379.	233	1.62		
مهارة لغة الجسم	بين المجموعات	3.14	2	1.57	.911	.404
	داخل المجموعات	401.	233	1.72		
الأداة ككل	بين المجموعات	1.04	2	.524	426	.653
	داخل المجموعات	286.	233	1.23		

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر مهارات الاتصال الإداري تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات الأداة والأداة ككل .

تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البشري (٢٠١٤) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

نتائج الدراسة الرئيسية ومناقشتها:

كشفت الدراسة عن النتائج الرئيسية التالية:

١ - بلغ المتوسط العام لدرجة توافر مهارات الاتصال الإداري كافة (3.17) وبانحراف معياري (1.10) وهذا يشير بشكل واضح إلى أن مدى توافر مهارات الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية كان بدرجة متوسطة.

٢ - احتلت مهارة القراءة المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها عند رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران؛ إذ وجدت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (80) ويرجع السبب في ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران يركزون على الاتصالات الرسمية من قراءة التقارير والشكاوى والتعليمات والتوجيهات أكثر من استخدامهم للمهارات الأخرى، حيث تفرض البيروقراطية نمطاً من الاتصالات الرسمية في هاتين الجامعتين، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر مهارة الكتابة بمتوسط حسابي (3.70) ثم يليها مهارة الاستماع بمتوسط حسابي (3.13) ويأتي في المرتبة الرابعة مهارة التحدث بمتوسط حسابي (2.66)، وتأتي في المرتبة الأخيرة مهارة لغة الجسم بمتوسط حسابي (2.64) وبشكل عام فإن هذا يعني أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران يركزون على مهارة القراءة بالدرجة الأولى والاستعانة بمهارتي الكتابة والاستماع أكثر من مهارتي التحدث ولغة الجسم.

٣ - كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. وهذا يدل على أن الإناث لديهن نظره مختلفة عن الذكور فيما يخص توافر مهارات الاتصال لدى رؤساء الأقسام، وبهذا فإن مجموعة الإناث ترى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية تتوافر لديهم مهارات الاتصال الإداري، ويرجع الباحث هذه النظرة ربما لوجود عاطفة المرأة قد تغلب عليها أحياناً أكثر من الرجل في تقييم والحكم على الأشياء. كما بيت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية والجامعة، وهذا دليل على أنه لا فرق بين الهيئة التدريسية في الكليات الإنسانية والعلمية وكذا لا فرق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء وعمران في نظرتهم تجاه رؤساء الأقسام الأكاديمية

فيما يخص توافر مهارات الاتصال الإداري لديهم، وربما يرجع ذلك إلى وجود تقارب ثقافي وبيئي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين.

٤ - وبينت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر مهارات الاتصال الإداري تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات الأداة والأداة ككل. والسبب يرجع نفسه هو التقارب الثقافي والمكاني بين الجامعتين، إضافة إلى ذلك أن كليات جامعة عمران هي في الأصل كانت تابعة لجامعة صنعاء قبل أن تكون جامعة مستقلة في عام ٢٠٠٥، وبهذا فإن الجامعتين كانت جامعة واحدة لذا فإن الاختلاف بين درجات أفراد العينة لن يكون كبير.

التوصيات والمقترحات:

استناداً إلى نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات والمقترحات التالية:

- ١ - أن تدعم جامعة صنعاء وعمران موضوع الاتصال الإداري باعتباره أحد العناصر الرئيسية للعملية الإدارية، وإعطاؤه أهمية خاصة.
- ٢ - تبين أن مهارة لغة الجسم حصلت على المرتبة الأخيرة ، مما يتطلب إجراء دراسة للتعرف على معوقات هذه المهارة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي صنعاء وعمران. وعمل دراسة مماثلة في الجامعات اليمنية الأخرى.
- ٣ - عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي صنعاء وعمران لتدريبهم على تعزيز مهارتي التحدث ولغة الجسم لديهم.
- ٤ - ضرورة العمل على تطابق أقوال رئيس القسم مع أفعاله لكي يضيفي المصداقية على حديثه، وحتى يكتسب الرئيس ثقة مرؤوسيه.
- ٥ - توجيه الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في الجمهورية اليمنية في هذا المجال والتركيز على ما يخص العوامل المؤثرة على مهارات الاتصال الإداري لدى الجامعات والمؤسسات والأجهزة الحكومية والشركات.

المراجع:

فيما يلي المراجع العربية والإنجليزية:

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أبو سمرة، محمود وعلاونة، معزوز وعياد، محمد. (٢٠٠٧)، "قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم"-مجلة العلوم التربوية والنفسية-المجلد 8-العدد 2-البحرين.

- ٢ - أبو صواوين ، راشد محمد عطية . (٢٠٠٥) ، "تنمية مهارات التواصل الشفوي ، التحدث والاستماع" . مصر الجديدة : ايتراك للنشر والتوزيع .
- ٣ - أبو عرقوب، إبراهيم. (١٩٩٣)، "الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي" - دار مجدلاوي للنشر والتوزيع -عمان.
- ٤ - أبو كريم، احمد فتحي، وطناش، سلامة يوسف. (٢٠٠٨)، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٥، العدد ١ .
- ٥ - أبو ناصر، فتحي. (٢٠٠٨) ، "مدخل إلى الإدارة التربوية"، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٦ - بخاري، سلطان سعيد . (١٩٩٢)، "أهم المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية في كل من جامعة أم القرى والملك عبد العزيز"، إصدارات مركز البحوث التربوية والنفسية: جامعة أم القرى.
- ٧ - البشري ، أسامة سليم مستور (٢٠١٤) "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى.
- ٨ - البكري، فؤادة عبد المنعم. (٢٠٠٠)، "الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال" -عالم الكتاب - القاهرة.
- ٩ - جلعوط، سامر وآخرون .(٢٠٠٢)، "الاتصال والاتصال الإداري المبادئ والممارسة" ، دمشق: دار الرضا للنشر.
- ١٠ - الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب الاحصاء السنوي (نسخة الكترونية) ٢٠١٣، موقع الجهاز المركزي للإحصاء.
- ١١ - حجاب، محمد. (٢٠٠٠)، "مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة"، ط٢، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ١٢ - حريم حسين. (٢٠٠٩)، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)"، ط٢ . عمان: دار ومكتبة حامد.
- ١٣ - حسان، حسن والعجمي، محمد. (٢٠٠٧)، "الإدارة التربوية"، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٤ - حمدان، محمد زياد. (٢٠٠٠)، "سيكولوجيا الاتصال التربوي" -دار التربية الحديثة- عمان.
- ١٥ - حمزاوي، محمد سيد. (٢٠٠٨)، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية"، الرياض، الشقري للنشر والتوزيع.

- ١٦ - الزعبي خالد يوسف، (٢٠٠٥)، "أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٢، العدد ٢.
- ١٧ - زيارة ، فريد فهمي. (٢٠٠٩)، "وظائف الإدارة". عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٨ - السعود، راتب. (٢٠٠٩)، "الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق". عمان: شركة طارق.
- ١٩ - الشريفي عباس والناظر ملك (٢٠١٣)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية (١٤) ١، ١٨٧ - ٢١٦. ث ٢٠٠٩ الاتصال التربوي، ط١ عمان، دارو وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٠ - عامر ، طارق والمصري، ايهاب. (٢٠١٣)، "القيادة التربوية ومهارات الاتصال"، ط١، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- ٢١ - عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠٢)، "السلوك الفعال في المنظمات" - دار الجامعة الجديدة للنشر - الإسكندرية.
- ٢٢ - عبد الرزاق، حسين محمد علي. (٢٠٠٥)، "فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية" - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة القاهرة.
- ٢٣ - العجمي، محمد وحسان حسن. (٢٠١٣). "الإدارة التربوية"، ط٣. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٢٤ - عصفور، محمد شاكر. (١٩٨٦)، "أصول التنظيم"، جدة: دار الشروق.
- ٢٥ - عطوي، جودت. (٢٠٠٤)، "الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية". عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٢٦ - عليان، ربحي وسلامة عبد الحافظ. (٢٠٠٢) "إدارة مراكز مصادر التعلم". عمان: دار اليازوري للطباعة والنشر.
- ٢٧ - عليان، ربحي، ومحمد الدبس. (١٩٩٩)، "وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم"، ط ١، عمان، دار صفاء للتوزيع والنشر.
- ٢٨ - العميان، محمود. (٢٠١٠)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٩ - (٢٠٠٥)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ط ٣. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- ٣٠ - العناتي، ختام والعياصرة، علي.(٢٠٠٧)، "الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق" - ط ١ عمان: الأردن - دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٣١ - القرعان، احمد وحرا حشه.(٢٠٠٤). "الإدارة المدرسية الحديثة". عمان: دار الإسراء للنشر.
- ٣٢ - القريوتي، محمد قاسم.(٢٠٠٠) "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، ط3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٣٣ - القريوتي، محمد قاسم، وزويلف، مهدي حسن.(١٩٩٣)، "المفاهيم الحديثة في الإدارة: النظريات والوظائف"، ط3، عمان، المؤلفان.
- ٣٤ - القوزي، محمد علي.(٢٠٠٧)، "نشأة وسائل الاتصال وتطورها. القاهرة": دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٥ - منصور محمد. (٢٠١١)، "درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الاداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ٣٦ - نصر الله، عمر عبد الرحيم (٢٠٠٢)، "مبادئ الاتصال التربوي والإنساني"، ط١، دار وائل للنشر- عمان -الأردن.
- ٣٧ - النظامي، نانسي.(٢٠٠٢)، "مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- ٣٨ - وصوص، ديمه محمد، والجوارنة المعتصم بالله سليمان.(٢٠١٤). "الإشراف التربوي: ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه"، ط١، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- ٣٩ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(٢٠٠٨). قوانين ولوائح وأنظمة التعليم العالي والبحث العلمي.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- 1- Angell, and Lance R. (1998). Communication Comforting Strategies and Social Bereavement: Verbal and Nonverbal Planning. Journal of Personal and Interpersonal Loss, 3(3): 271. Arna'out Arwa Rafeeq, Al-Sumadi Marwan Saleh(2014). Non-Verbal Educational Communication Skills OF Faculty Members at The University OF Najran From Students Point of View, international Interdisciplinary Journal of Education, vol,3. Issue 1, pp,81-103

- 2- Demorest, Linda. S. and Grady, Deona. (2002). Leadership Communications; Intellect; Executive Ability, Women in Business, 54 (1) EBSCO.
- 3- Griffin, W. Ricky. (1999). Management, 6 Ed., New York: Houghton Mifflin Company: 562.
- 4- Hackett, Penny, (1992), Success in Management: Personnel, Third Edition, (U.S.A: John Murray)
- 5- Teny Fatt, James.(1998). Detecting Deception Through Nonverbal Cues Gender Differences, Equal Opportunities International, 71 (2): 1-4.
- 6- Volkan Cicek & Fatih Toremeh (2014), Do The Communicative Skills of The School Administrators Affect The Motivation OF Teachers?, Proceeding of the Global Summit on Education GSE (E- ISBN 978-967-11768-5-6) 4-5 March 2014, Kuala Lumpur, MALAYSIA. Organized by World Conferences.net