

The Degree of Practicing Effective Communication Skills by Faculty Members at the University of Hail - Al-Shamli Branch and their Impact on Job Performance from the Female Students' Point of View and Proposals for Development

Maisa Mohammad Banykhalaf* 

Department of Primary Classes, College of Education, Hail University, Kingdom of Saudi Arabia.

Received: 13/1/2023

Revised: 19/2/2023

Accepted: 30/3/2023

Published: 15/9/2023

* Corresponding author:
mais777@yahoo.com

Citation: Banykhalaf, M. M.. (2023)
The Degree of Practicing Effective
Communication Skills by Faculty
Members at the University of Hail -
Al-Shamli Branch and their Impact on
Job Performance from the Female
Students' Point of View and Proposals
for Development. *Dirasat:
Educational Sciences*, 50(3), 514–528.
<https://doi.org/10.35516/edu.v50i3.3671>



© 2023 DSR Publishers/ The University
of Jordan.

This article is an open access article
distributed under the terms and
conditions of the Creative Commons
Attribution (CC BY-NC) license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Abstract

Objectives: The study aims to reveal the degree of the practice of effective communication skills by faculty members at the University of Hail - Al-Shamli branch and their impact on job performance, and identify proposals for developing effective communication skills.

Methods: To achieve the objectives of the study, the quantitative descriptive approach was used, by preparing a questionnaire consisting of (45) items and an open question. The questionnaire was distributed among a sample of (263) female students from the University of Hail - Al-Shamli branch. The sample accounted for 45% of the total community, which reached (580) female students.

Results: After analyzing mean values and standard deviations, it was determined that faculty members' practice of effective communication skills, as perceived by female students, was at a moderate level. Further statistical tests, including two-way analysis of variance and Scheffe post-comparison tests, revealed no significant differences in communication skill practice based on academic year, but significant differences were found based on specialization, with a preference for scientific specialization. Additionally, when examining proposals to enhance faculty members' communication skills and their impact on job performance, the most frequently suggested approach was the creation of educational programs, bulletins, and audio-visual/print media resources for faculty members.

Conclusions: Develop training programs to develop effective communication skills among faculty members at universities, and hold workshops aimed at introducing faculty members to the importance of effective communication skills in the educational process.

Keywords: Effective communication skills, job performance, proposals.

درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشمللي لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات ومقترحات للتطوير

ميساء محمد بنى خلف*

قسم الصفوف الأولية، كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.

ملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشمللي لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي، والتعرف إلى مقترحات تطوير مهارات الاتصال الفعال. **المنهجية:** لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، من خلال إعداد استبانة مكونة من (45) فقرة، وسؤال مفتوح، وزعت على عينة مكونة من (263) طالبة من طالبات جامعة حائل- فرع الشمللي. وبلغت نسبة العينة من المجتمع الكلي (45%)، الذي بلغ (580) طالبة.

النتائج: بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبين أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطالبات جاءت بدرجة متوسطة. وتبين من تحليل التباين الثنائي واختبار شفيه للمقارنات البعدية عدم وجود فروق في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير السنة الدراسية، ووجود فروق تعزى لمتغير التخصص، لصالح التخصص العلمي. كما أشارت نتيجة التكرارات والنسب المنوية أن أبرز المقترحات التي جاءت لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس وأثرها على الأداء الوظيفي، المقترح الذي ينص على "إعداد البرامج والنشرات التربوية ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لدى أعضاء هيئة التدريس"، حيث جاء في المرتبة الأولى، وبأعلى تكرار.

الخلاصة: توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وعقد ورش هدفها تعريف أعضاء هيئة التدريس بأهمية مهارات الاتصال الفعال في العملية التعليمية. **الكلمات الدالة:** مهارات الاتصال الفعال، الأداء الوظيفي، مقترحات.

المقدمة:

يُعد التعليم الجامعي من أهم مراحل التعليم التي يمر بها الفرد، فمن خلال هذه المرحلة يكتسب العديد من المعلومات والمهارات التي تجعله قادراً على الانخراط في سوق العمل ما بعد التعليم الجامعي، وتؤدي عدة عوامل في نجاح ذلك؛ من أهمها أعضاء هيئة التدريس وما يمتلكونه من مهارات ومعلومات تجعلهم قادرين على التواصل بشكل مناسب مع الطلبة، لذلك تعد مهارات الاتصال الفعال من أهم الركائز التي تنعكس إيجاباً على أداء أعضاء هيئة التدريس في البيئة الجامعية.

ويُعد الاتصال من أهم الحاجات الاجتماعية والنفسية المهمة في حياة الفرد، والتي لا يستطيع الاستغناء عنها؛ كون الاتصال يحقق للإنسان عدة حاجات؛ كالحاجة إلى الانتماء، والتقدير، وتحقيق الذات، بالإضافة إلى تحقيق التوازن الشخصي، وتخفيف المشكلات السلوكية التي قد يتعرض لها، والتي يُعد سببها الرئيس العزلة والوحدة والانفصال الاجتماعي (مشاركة، 2013).

ويمثل الاتصال إحدى الركائز الأساسية في تكوين العلاقات الإنسانية، حيث يتم من خلاله تبادل الحقائق والأفكار والآراء والثقافات بين الأفراد، والاتصال هو أساس العلاقات الناجحة، إن كانت علاقات شخصية أو مهنية، وهو في الواقع يمثل أكثر بكثير من مجرد الكلمات، فهو يتضمن التعبير من خلال بعض الرموز والحركات، كما يشتمل على تعابير الوجه والإيماءات والإشارات ونبرة الصوت (Faylor, Beebe, Houser & Mottel, 2008).

ولقد تناول العديد من الباحثين والدارسين مفهوم الاتصال بالبحث والدراسة، حيث عرفه راج (Raj, 2009) بأنه: عملية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات، والتعبير عن الأفكار ووجهات النظر، وعرض المهارات والآراء، والانفتاح على الآخرين. كما عرفه بارجر (Berger, 2012) بأنه: نقل المعلومات والأفكار والتجارب بطريقة ما يهدف التأثير والاقناع، فهو عملية تتضمن المشاركة والفهم لموضوع أو فكر من أجل تحقيق هدف ما، كما أشارت العنزي (2021) إلى أن الاتصال من أهم الأنشطة الحياتية الإنسانية التي كانت وما زالت من أهم عوامل التطور والتغيير الثقافي والاجتماعي والاقتصادي.

وبناءً على التعريفات السابقة لمفهوم الاتصال، يمكن تعريفه بأنه: طريقة إيصال معلومات وأفكار ومشاعر وعواطف من المرسل إلى المستقبل الذي يقوم باستقبال هذه الرسالة وتفسيرها ومن ثم إعطاء رد فعل عليها.

وترى الباحثة أن الاتصال من أهم العوامل التي تسهم إلى حد كبير في خلق جو تفاعلي بين كافة الأفراد، ولكن ليس هذا الاتصال فعالاً، فإنه يجب أن يتضمن مجموعة من العناصر التي تؤدي إلى جعل الاتصال ذو فائدة على كافة عناصره.

وهناك عدة عناصر يجب توافرها ليكتمل الاتصال الفعال بين الأفراد؛ وتتمثل بما يأتي: المرسل (الذي يقوم بالاتصال)، والرسالة وفترة التواصل (الوسائل الناقلة للرسالة)، والمستقبل (المتلقي)، والتغذية الراجعة، وبيئة التواصل (السياق الذي يتم فيه الاتصال)، بالإضافة إلى تأثير الاتصال (Weestrone, 2007).

ولتحقيق اتصال فعال بين كافة عناصره، يجب تحقيق شروط معينة؛ تتمثل بتوافر وسيلة ملائمة من أجل تبادل المعلومات والمعرفة من قبل المرسل إلى المستقبل، وكفاءة وسيلة الاتصال، وتوافر لغة اتصال مفهومة ومقبولة من كلا طرفي الاتصال، ووجود أنظمة وقواعد معينة تحكم عملية الاتصال، وأن يكون المرسل قادراً على التعبير عن أفكاره واتجاهاته بكل وضوح، وأن يكون المستقبل مستعد لاستقبال الرسالة من المرسل، وقادر على فهمها والتفاعل معها، وعدم وجود ما قد يعترض مسار الاتصال بين المرسل والمستقبل (Hall, 2005).

واستناداً إلى الشروط التي ذكرت سابقاً، يتضح بأن للاتصال مجموعة من المهارات، تتمثل هذه المهارات بما يأتي (مدبولي، 2015):

أولاً: مهارة التحدث: هي مهارة تتمثل في استخدام ألفاظ تكون متطابقة بالمعنى المقصود الذي يقصده الفرد، وعرض الأفكار بطريقة متسلسلة، والأخذ بعين الاعتبار جعل عملية التغذية الراجعة مقبولة لدى الآخرين، بالإضافة إلى التكلم بهدوء وخاصةً عند المناقشات الحادة.

ثانياً: مهارة الاستماع: هي مهارة تتضمن فهم الأنشطة الشفهية وغير الشفهية التي تحدث بين المتحدث والمستمع، وقدرة الأخير في فهم الكلمات المطروحة والاستماع لكل كلمة تصدر من الآخرين، لكي يكون قادر على استخلاص الحقائق، وتفهم المشكلات، والقدرة على حلها بطرق فعالة.

ثالثاً: مهارة الكتابة: تستخدم هذه المهارة في الرسائل أو الموضوعات التي تحتاج إلى تحليلات معينة تتطلب الكتابة، بالإضافة إلى الموضوعات التنظيمية كالقوانين واللوائح والنظم الأساسية، وتتميز مهارة الكتابة كونه تعتبر وسيلة إثبات قانونية بين أي طرفين.

رابعاً: مهارة القراءة: تسهم هذه المهارة في التكوين العلمي للفرد، والذي يجعله قادراً على النجاح في الحياة رغم مصاعبها، كما تمكن الفرد من الحصول على المعلومات والمعرفة التي تزيد من قدرته على التواصل مع الآخرين، والإبداع والانطلاق والاندماج في الأنشطة الاجتماعية المختلفة.

خامساً: مهارة الإرشاد والتوجيه: تساعد هذه المهارة في تقديم المساعدة والدعم للآخرين، وذلك في حال واجهتهم مشكلات وصعوبات شخصية وتعليمية واجتماعية؛ فالإرشاد عبارة عن علاقة بين شخصين يوفر أحدهما للآخر المساعدة على فهم نفسه وظروفه وكيفية مواجهتها بشكل فعال.

سادساً: مهارة الاتصال غير اللفظي: وتتضمن هذه المهارة ملامح وتعبيرات الوجه ولغة العيون وحركات الجسد، فهذه الملامح والحركات تشير إلى

دلالات مختلفة عن القبول أو رفضه، ومن الضروري امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمثل هذه المهارة؛ وذلك لأن عدم استخدامها بالشكل الصحيح، سيوصل رسائل خاطئة للطلبة، كما أن إهمال استخدام هذه المهارة قد يصيب الطلبة بالملل والخمول (Zeki, 2009).

ولمهارات الاتصال الفعال دوراً مهماً في زيادة إنتاجية العمل الإداري، وزيادة فاعليته، فهي وسيلة تفاهم بين الرئيس والمرؤوسين، ولها تأثيرات إيجابية على متلقي الرسالة والمستقبل لها، ويتم من خلالها نقل المعلومات والآراء والمقترحات، ومن خلالها يتم العمل بكفاءة وبوقت أقل، كما يحتاج إلى جهد أقل (الشاعر، 2012).

كما تكمن أهمية مهارات الاتصال على الصعيد التربوي التعليمي في نشر الإبداع الفني والثقافي وتوسيع الآفاق المعرفية، وإتاحة الفرصة للتقارب الاجتماعي وبناء العلاقات الناجحة، واكتساب معايير سلوكية مقبولة اجتماعياً (عطوي، 2004)، كما تبرز أهمية مهارات الاتصال الفعال كونها تُعد أداة فعالة للتأثير في الأداء الوظيفي للموظف، فالانصال الفعال يرفع من الروح المعنوية لديه، وينمي لديه روح الفريق، وحب العمل ضمن جو تعاوني، ويقوي لديه الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، ويساعده في إنجاز مسؤولياته وواجباته ضمن بيئة عمل سوية (أبو سمرة وعلاونة وعياد، 2007).

وبما أن أعضاء هيئة التدريس يمثلون المرتكز الأساسي في التعليم الجامعي، لما يؤدونه من أدوار مهمة في الجامعة؛ كالتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المحلي، بالإضافة إلى دورهم الرئيس في تخريج كوادر مؤهلة لسوق العمل، فإنهم يحتاجون إلى امتلاك المهارات والكفايات اللازمة لأداء مهامه التدريسية على أكمل وجه، ومن أبرز هذه المهارات مهارات الاتصال الفعال، كونها تؤدي دور كبير في توصيل المعلومات والمعرفة للطلبة (الجلابنة، 2011).

ويحتاج أعضاء هيئة التدريس لامتلاك مهارات الاتصال وذلك للقيام بمهامهم ووظائفهم الإدارية والفنية؛ كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم، بالإضافة إلى أمور تتعلق بكيفية التعامل مع الطلبة وما يتعلق بهم كمستوى أدائهم، ونسبة الرسوب والنجاح، وهذه الأمور جميعها تؤثر على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، وبالتالي تؤثر على مخرجات العملية التعليمية (حريم، 2004).

ويستخدم أعضاء هيئة التدريس مهارات الاتصال الفعال كل يوم، حيث يقضون معظم وقتهم في الاتصال إن كان مع الطلبة أو زملائهم أو رؤساء أقسامهم، فعضو هيئة التدريس الجيد يحاول تطوير مهارات الاتصال الفعال؛ لأنه يستخدمها لنقل المعلومات للطلبة، وتحفيزهم على التعلم، والتعامل مع بعضهم البعض بكفاءة (Rue & Byars, 2005).

كما يستخدم أعضاء هيئة التدريس مهارات الاتصال الفعال لتوفير بيئة اتصال تدريسية آمنة ومحفزة لكافة الطلبة، والتي تجعل الطلبة لا يترددون في عرض آرائهم والتعبير عنها بكل حرية دون خوف أو قلق، وتمكنهم من التخيل والتأمل لما يقرأون ويسمعون ويشاهدون، كما أن البيئة التي تزخر بمهارات الاتصال الفعال تتيح للطلبة إظهار اهتمامهم بوجهات النظر التي يطرحها عضو هيئة التدريس وزملائهم (الطيبي، 2001).

ولقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية مهارات الاتصال؛ كدراسة شاو (Shaw, 2007)، التي أجريت في هونغ كونج، وهدفت الكشف عن عوامل الاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية في جامعة هو. لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت استبانة مكونة من (25) فقرة. تكونت عينة الدراسة من (112) عضو هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن أكثر مهارات الاتصال المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس مهارة الاتصال اللفظي المباشر عبر الاجتماعات، والاتصال الكتابي لإنجاز المعاملات الرسمية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في درجة استخدام امتلاك مهارات الاتصال اللفظي والكتابي تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

وقام زيكي (Zeki, 2009) بدراسة في قبرص هدفت الكشف عن تصورات الطلبة حول الاتصال غير اللفظي في الغرفة الصفية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم أسلوب تحليل المحتوى، وكتابة تقرير خلال الحصص الدراسية للتركيز على الاتصال البصري والإيماءات والإشارات. تكونت عينة الدراسة من (67) طالباً. أظهرت النتائج أن المعلم يستخدم الاتصال غير اللفظي لضبط النقاشات أو في مواقف التعزيز، أو محاولة تحسين تركيزهم على عملية التعلم، واستثارة دافعتهم، أو جذب انتباههم، بينما يستخدم الطلبة الاتصال غير اللفظي لغايات الموافقة أو الرفض على رأي ما.

وأجرى الجلابنة (2011) دراسة في الأردن هدفت الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال. ولتحقيق أهداف الدراسة، بنيت استبانة مكونة من خمسة مجالات. تكونت عينة الدراسة من (1000) طالباً وطالبة من طلبة الجامعات الخاصة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال ككل، ولمهارات التحدث والقراءة والكتابة كبيرة، بينما مهارتي الاستماع والإرشاد والتوجيه متوسطة، ووجود فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير الجامعة، لصالح جامعة عمان الأهلية، ولمتغير السنة، حيث جاءت الفروق بين السنة الأولى والثالثة، لصالح السنة الأولى في مهارة التحدث، وبين السنة الأولى من جهة وبين كل من السنة الثالثة والرابعة من جهة أخرى، لصالح السنة الأولى في كل من مهارات القراءة والكتابة والاستماع والإرشاد والتوجيه والأداة ككل، وبين السنة الثانية والثالثة، لصالح السنة الثانية في مهارة الإرشاد والتوجيه.

وأجرى العريبي (2011) دراسة في السعودية هدفت الكشف عن مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في جامعة القصيم

من وجهة نظر الطلبة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت استبانة. تكونت عينة الدراسة من (420) طالباً وطالبة. أظهرت النتائج أن درجة مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس كانت متوسطة من وجهة نظر الطلبة، وعدم وجود فروق لدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات المستوى الدراسي، أو المعدل التراكمي، أو التخصص.

وأجرى إنجين (Engen, 2012) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن دور الاتصال والاستماع في الإدارة الفعالة، ومعرفة الخصائص القيادية التي تؤثر على الاستماع. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت استبانة إلكترونية. تكونت عينة الدراسة من (431) طالباً وطالبة في الكلية الخاصة في ميدويست. أظهرت النتائج وجود خصائص سلوكية واستجابات غير لفظية تُعد مهمة في الموقف الاستماعي؛ كالنظر إلى المتحدث، ووضوح صوت المتحدث، وأن الثقة أمر مهم في السلوك غير اللفظي للاتصال، وأن الاستماع له تأثير في القيادة، وأن القيادة تؤثر في الاستماع.

وأجرى شاريفياد وريزيان وجازيني وإيتمادي (Sharifiad, Rezaeian, Jazini & Etemadi, 2012) دراسة في إيران هدفت الكشف عن معرفة واتجاهات وأداء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمهارات الاتصال الفعال. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء (جزء يتعلق بالمعرفة المتعلقة بمهارات الاتصال، وجزء يتعلق بالاتجاهات نحو مهارات الاتصال، وجزء يمثل بقائمة مهارات الاتصال الفعال). تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الصحة العامة بجامعة أصفهان للعلوم الطبية. أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط درجات المعرفة بمهارات الاتصال لدى أفراد العينة، واتجاهاتهم نحوها، وأدائهم بلغ (4.1 من 8)، و(114.4 من 155)، و(16.3 من 20) على التوالي، وهذا يشير إلى أن اتجاهاتهم نحو مهارات الاتصال الفعال جاءت إيجابية، وأدائهم مقبول نسبياً لمهارات الاتصال الفعال.

وأجرى خودادادي وإبراهيمي ومغدادسيان وبابابور (Khodadadi, Ebrahimi, Moghaddasian & Babapour, 2013) في إيران هدفت الكشف عن تأثير التدريب على مهارات الاتصال على جودة الرعاية والكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي ومعدل مهارات الاتصال لدى الممرضات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج التجريبي، حيث تم اختيار (73) ممرضاً وممرضة يعملون في مستشفيات تبريز؛ وتوزيعهم في مجموعتين (تجريبية وضابطة)، وتم إجراء التدخل فقط على المجموعة التجريبية، من أجل قياس جودة الرعاية، وشارك في هذه الدراسة (160) مريضاً تلقوا الرعاية من قبل الممرضات. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في مهارات الاتصال بين المجموعتين الضابطة والتجريبية بعد التدخل، لصالح التجريبية، ووجود فروق في مهارات الاتصال لدى المجموعة التجريبية قبل وبعد التدخل، ووجود فرق بين معدل جودة الرعاية لدى مرضى المجموعات الضابطة والتجريبية بعد التدخل.

وقام فواتي (Foutty, 2014) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن درجة ممارسة الاتصال وأشكاله في الجامعات. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على مجالين (مجال درجة ممارسة، مجال شكل الاتصال). تكونت عينة الدراسة من (5320) فرداً (أعضاء هيئة تدريس، موظفين، طلبة). أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الاتصال في الجامعات الأمريكية جاءت بدرجة متوسطة. وأجرى الدوسري (2015) دراسة في السعودية هدفت الكشف عن درجة ممارسة مدرء المدارس لمهارات التواصل الفعال في مراحل التعليم العام بمحافظة وادي الدواسر. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت استبانة من إعداد الباحث. تكونت عينة الدراسة من (419) معلماً من معلمي مراحل التعليم العام بمراحل الثلاث. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مدرء المدارس لمهارات التواصل الفعال جاءت متوسطة ككل وعلى جميع المهارات باستثناء مهارة التواصل الكتابي، جاءت بدرجة مرتفعة.

وأجرى ويكانينجروم ويونيوان (Wikaningrum & Yuniawan, 2018) دراسة في إندونيسيا هدفت الكشف عن العلاقات بين أنماط القيادة ومهارات الاتصال ورضا الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من (200) استطلاع ذاتي باستخدام الاستبانات التي أكملها الموظفون في الجامعات الإسلامية الخاصة. أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة ومهارات الاتصال لها تأثير كبير على رضا الموظفين، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فرق كبير بين أساليب القيادة ومهارات الاتصال لدى القادة والقيادات النسائية.

وأما دراسة الشهوبي وابن صلاح (2019) التي أجريت في ليبيا هدفت الكشف عن درجة استخدام مهارات الاتصال غير اللفظي من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراته من وجهة نظر الطلبة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي وجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (60) طالباً في كلية التربية. أظهرت النتائج أن درجة استخدام مهارات الاتصال غير اللفظي من قبل أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق في استخدام مهارات الاتصال تبعاً لمتغيري الجنس والتقدير الدراسي.

وقامت العنزي (2021) بدراسة في السعودية هدفت الكشف عن درجة ممارسة رؤساء ومنسقات الأقسام لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعدت استبانة مكونة من (7) مجالات. تكونت عينة الدراسة من (222) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء ومنسقات الأقسام لمهارات الاتصال متوسطة، ووجود فروق في درجة ممارسة رؤساء ومنسقات الأقسام لمهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير الجنسية، لصالح الجنسية السعودية، وملتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور)، وملتغير الكلية، لصالح الكليات الإنسانية.

من خلال مطالعة الدراسات السابقة، يُلاحظ أن بعض الدراسات تناولت مهارات الاتصال غير اللفظي؛ كدراسة زكي (2009، Zeki)، والعريفي (2011)، والشهوبي وابن صلاح (2019)، وهدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال؛ كدراسة الجلابنة (2011)، و(2014، Foutty)، والعنزي (2021)، بينما هدفت دراسات أخرى الكشف عن دور الاتصال والاستماع في الإدارة الفعالة؛ كدراسة إنجين (2012، Engen)، وهدفت بعض الدراسات درجة ممارسة مدرّاء المدارس لمهارات التواصل الفعال؛ كدراسة الدوسري (2015).

ويلحظ من مطالعة الدراسات السابقة قلة الدراسات السابقة – على حد علم الباحثة – التي تناولت درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشملي لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات ومقترحات للتطوير في البيئة السعودية؛ فالدراسات التي أجريت في السعودية لم تتناول أثر ممارسة مهارات الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي بل اكتفت بالكشف عن درجة ممارسة مهارات الاتصال، وبالتالي فإن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تناولت أثر ممارسة مهارات الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى مقترحات تطوير ممارسة هذه المهارات، وبناءً على ذلك تتوقع الباحثة أن يكون لهذه الدراسة موقعاً بين الدراسات السابقة، وانطلاقاً لمزيد من الدراسات والبحوث ضمن هذه المتغيرات.

ولقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، ومدى أهميتها، بالإضافة إلى إعداد أداة الدراسة التي تم استخدامها في الدراسة للكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشملي لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات ومقترحات للتطوير.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعدّ مهارات الاتصال الفعال من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها عضو هيئة التدريس، وذلك ليكون قادراً على التواصل الفعال مع الطلبة، وإيصال أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعرفة التي تبيّن الطلبة للتفوق والنجاح، لذا يُعدّ امتلاك مهارات الاتصال الفعال في الوقت الحالي من أهم متطلبات نجاح عضو هيئة التدريس في الجامعة.

وقد لمست الباحثة وجود مشكلة أثناء احتكاكها فترة عملها في الجامعات السعودية كعضو هيئة تدريس، وهي أن المجال العلمي يشهد بأن كثيراً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية ما زالوا يجهلون أهمية مهارات الاتصال في عملية التدريس، مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي بكافة جوانبه، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات؛ كدراسة العريفي (2011)، والعنزي (2021)، التي أشارت إلى أن درجة مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

كما لوحظ – في حدود علم الباحثة – قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة إن كان في البيئة العربية عامةً، والبيئة السعودية خاصةً، لذلك أرتأت الباحثة في إجراء هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشملي لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات ومقترحات للتطوير، وبالتحديد تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل – فرع الشملي لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطالبات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5.00$) في استجابات الطالبات حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل _ فرع الشملي لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري السنة الدراسية، والتخصص؟
3. ما مقترحات تطوير ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشملي لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل – فرع الشملي لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطالبات.
2. التعرف إلى الفروق في استجابات الطالبات حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل _ فرع الشملي لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري السنة الدراسية، والتخصص.
3. تقديم مقترحات لتطوير ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشملي لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة ضمن محورين رئيسيين، وهما:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية)

تبرز الأهمية النظرية للدراسة من أهمية متغيراتها، وهي: مهارات الاتصال الفعال، والأداء الوظيفي، وخاصةً في حياة أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت أثر مهارات الاتصال الفعال في الأداء الوظيفي، وبالتالي فإن هذه الدراسة ستقدم لفئات عديدة أهمية كبيرة، من أهمها:

– المختصين والقائمين على العملية التربوية، ستقدم لهم المعلومات التي تمكنهم من إعداد دورات تدريبية وورش تفيد أعضاء هيئة التدريس في إتقان مهارات الاتصال الفعال.

– الباحثين والدارسين، من المتوقع أن تتيح هذه الدراسة مجالاً للبحث والاستقصاء في متغيرات أخرى ذات علاقة بشخصية عضو هيئة التدريس، كما أن هذه الدراسة ستسهم في توفير إطار نظري حول مهارات الاتصال الفعال والأداء الوظيفي، وستوفر أيضاً أداة يمكن استخدامها في عدة بحوث ودراسات.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تكمُن أهمية الدراسة من الناحية العملية في نتائجها التي من المتوقع أن تفيد فئات عدة، من أهمها:

– المختصين في المجال الوظيفي الجامعي، وذلك بما تقدمه من معلومات قد تساعد على فهم ومعرفة تأثيرات مهارات الاتصال الفعال في الأداء الوظيفي لدى عضو هيئة التدريس، وبالتالي الوقوف على أهمية متغير مهارات الاتصال الفعال وأثره في الأداء الوظيفي.

– الباحثين والدارسين: أن هذه الدراسة ستوفر أداة يمكن استخدامها ضمن هذا المجال.

مصطلحات الدراسة

– **مهارات الاتصال الفعال:** هي مهارات تجعل الفرد قادراً على ترجمة المعرفة والمعلومات إلى فعل يؤدي إلى تحقيق الهدف المرجو، وتتميز مهارات الاتصال بأنها مكتسبة ونامية (منصور، 2000). ويقصد بها في هذه الدراسة مهارات التحدث، والاستماع والكتابة والقراءة والإرشاد والتوجيه، التي يجب أن يمتلكها عضو هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشمالي. وتقاس إجرائياً بالدرجة التي تحصل عليها الطالبة على مقياس مهارات الاتصال الفعال المستخدم في هذه الدراسة.

– **الأداء الوظيفي:** هو محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد، وذلك نتيجة الجهد المبذول الذي يبذله الفرد للقيام بمهامه وواجباته ومسؤولياته الموكلة إليه (نذير، 2014). ويقصد به في هذه الدراسة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشمالي، وما يتضمنه هذا الأداء من مهارات وقدرات لرفع مستوى العملية التعليمية.

– **مقترحات التطوير:** يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الآراء وجهات النظر التي تُطرح من قبل طالبات جامعة حائل- فرع الشمالي، وذلك لتطوير وتحسين مهارات الاتصال الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة على السؤال المفتوح.

حدود الدراسة

– **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة التعرف إلى وجهة نظر الطالبات بدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل مهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي.

– **الحدود البشرية:** طُبقت هذه الدراسة على عينة من طالبات فرع الشمالي – جامعة حائل.

– **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني عام 2021/2022.

– **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على فرع الشمالي – جامعة حائل في المملكة العربية السعودية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، كونه الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، وذلك من خلال أداة الدراسة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها كمياً، والخروج بالنتائج.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع طالبات فرع الشمالي – جامعة حائل في المملكة العربية السعودية للفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي (2021-2022)، والبالغ عددهم (580) طالبةً، موزعين في تخصصات إنسانية وعلمية (رياض الأطفال، إنجليزي، تقنيات تعليم، حاسوب)، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري السنة الدراسية والتخصص، وذلك وفق السجلات الرسمية في فرع الشمالي- جامعة حائل.

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري السنة الدراسية والتخصص

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
السنة الدراسية	أولى	179	30.9%
	ثانية	165	28.4%
	ثالثة	124	21.4%
	رابعة فما فوق	112	19.3%
المجموع		580	100%
التخصص	علمي	58	10%
	إنساني	522	90%
المجموع		580	100%

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (263) طالبةً، بنسبة (45%) من المجتمع الكلي، تم اختيارهن بالطريقة الطبقية العشوائية من طالبات طالبات فرع الشمالي – جامعة حائل في المملكة العربية السعودية للفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي (2021-2022)، والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغيري السنة الدراسية والتخصص.

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة وفق متغيري السنة الدراسية والتخصص

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
السنة الدراسية	أولى	91	34.6%
	ثانية	78	29.7%
	ثالثة	53	20.2%
	رابعة فما فوق	41	15.5%
المجموع		263	100%
التخصص	علمي	52	19.8%
	إنساني	211	80.2%
المجموع		263	100%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة الجلابنة (2011)، والدوسري (2015)، وفي ضوء ذلك تم إعداد استبانة مكونة من قسمين: القسم الأول: استبانة للكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال، مكونة من (47) فقرة، موزعة في خمسة مجالات: وهي: (مجال مهارة التحدث، مجال مهارة القراءة، مجال مهارة الكتابة، مجال مهارة الاستماع، مجال مهارة الإرشاد والتوجيه)، والقسم الثاني: سؤال مفتوح لاستطلاع آراء طالبات الفرع الشمالي – جامعة حائل حول مقترحات لتطوير ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي.

صدق أداة الدراسة

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين، بلغ عددهم (8) محكمين مختصين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، وتقنيات التعليم، والقياس والتقويم في الجامعات السعودية، وطُلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول سلامة الصياغة لل فقرات، ووضوحها من حيث المعنى، ومدى انتمائها للمجال، وأية ملاحظات يرونها مناسبة. واعتمدت الباحثة ما نسبته (80%) من إجماع المحكمين لحذف، أو إضافة أية فقرة. وبناءً على آراء وملاحظات المحكمين، فقد تم حذف فقرتين (فقرة في مجال مهارة التحدث، وفقرة في مجال مهارة الإرشاد والتوجيه)، كونها تتشابه مع فقرات أخرى في المعنى نفسه، كما تم إعادة صياغة ثلاث فقرات من الناحية اللغوية، واستبدال بعض المفردات لتعطي معنى أدق وأوضح (فقرتين في مجال مهارة القراءة، وفقرة في مجال الكتابة)، وبناءً على ذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (45) فقرة، أما بالنسبة للسؤال المفتوح، فلم يبد المحكمون أي ملاحظات حوله.

ثانياً: صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) طالبةً من خارج عينة الدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال، وبلاستبانة ككل، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط

الفقرات بالمجالات التي أدرجت فيها بين (0.45-0.86)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والاستبانة ككل بين (0.41-0.77)، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة اعتمدت معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبلاستبانة ككل عن (0.25)، والجدول (3) يبين قيم معاملات الارتباط.

الجدول (3) قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال والاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل
1	0.52	0.48	24	0.86	0.77
2	0.70	0.62	25	0.71	0.65
3	0.76	0.73	26	0.66	0.57
4	0.69	0.60	27	0.67	0.58
5	0.68	0.52	28	0.62	0.55
6	0.51	0.44	29	0.64	0.53
7	0.45	0.41	30	0.65	0.51
8	0.49	0.42	31	0.81	0.74
9	0.67	0.59	32	0.71	0.66
10	0.51	0.42	33	0.76	0.70
11	0.82	0.71	34	0.68	0.53
12	0.73	0.58	35	0.66	0.54
13	0.83	0.75	36	0.75	0.62
14	0.56	0.44	37	0.62	0.57
15	0.84	0.76	38	0.83	0.73
16	0.64	0.59	39	0.69	0.62
17	0.52	0.46	40	0.78	0.71
18	0.63	0.54	41	0.72	0.59
19	0.55	0.43	42	0.64	0.48
20	0.61	0.45	43	0.60	0.44
21	0.79	0.70	44	0.54	0.51
22	0.82	0.72	45	0.59	0.53
23	0.60	0.58			

ثبات أداة الدراسة

لغايات التحقق من ثبات الاستبانة، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) طالبة من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيقها بعد فاصل زمني مدته أسبوعان على العينة نفسها، وتم حساب قيمة معامل الثبات، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، للاستبانة ككل، حيث بلغت قيمة ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الاستبانة بين (0.86-0.95)، وبلغت قيمة ألفا للاستبانة ككل (0.93). في حين بلغت قيمة (ثبات الاستقرار) بطريقة إعادة الاختبار، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لمجالات الاستبانة بين (0.84-0.92)، وبلغت قيمة ثبات الاستقرار للاستبانة ككل (0.89). والجدول (4) يبين قيم معاملات الارتباط.

الجدول (4) قيم معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة معامل ارتباط بيرسون لمجالات الاستبانة والاستبانة ككل

المجال	كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)	معامل ارتباط بيرسون (ثبات إعادة)
مهارة التحدث	0.95	0.92
مهارة القراءة	0.91	0.87
مهارة الكتابة	0.88	0.86
مهارة الاستماع	0.90	88.0
مهارة الإرشاد والتوجيه	0.86	0.84
الاستبانة ككل	0.93	0.89

تصحيح أداة الدراسة

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (45) فقرة، يضع المستجيب إشارة (x) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع قناعاته الشخصية على تدرج يتكون من خمس درجات، وفقاً لتدريج ليكرت (Likert) الخماسي، وهي بدرجة كبيرة جداً وتُعطى (5) درجات، وبدرجة كبيرة وتُعطى (4) درجات، وبدرجة متوسطة وتُعطى (3) درجات، وبدرجة قليلة وتُعطى (2) درجتان، وبدرجة قليلة جداً وتُعطى (1) درجة، وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة بين درجة واحدة، وخمس درجات، وبما أن الاستبانة تتكون من (45) فقرة، فإن أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (45) درجة، وأعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (225) درجة، ولتحديد درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال، فقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية، وفق المعيار التالي: (أقل من 2.33 درجة منخفضة)، (من 2.33-3.66 درجة متوسطة)، (من 3.67-5.00 درجة مرتفعة). وذلك حسب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

- 1 (أقل تدرج) + 1.33 (طول الفئة) = 2.33، وبالتالي أقل من 2.33 درجة منخفضة.
- 2.33 + 1.33 (طول الفئة) = 3.66، وبالتالي من 2.33 - 3.66 درجة متوسطة.
- 3.67 + 1.33 = 5.00، وبالتالي من 3.67 - 5.00 درجة مرتفعة.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- السنة الدراسية، ولها أربعة مستويات (أولى، ثانية، ثالثة، رابعة فما فوق).
- التخصص، وله فئتان (علمي، إنساني).

ثانياً: المتغير التابع:

- ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال.

المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل - فرع الشمل لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطالبات.
- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج تحليل التباين الثنائي (2 Way ANOVA)، واختبار شففيه للمقارنات البعدية، وذلك للكشف عن وجود فروق في استجابات الطالبات حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل - فرع الشمل لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري السنة الدراسية، والتخصص.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف إلى مقترحات تطوير ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل - فرع الشمل لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

- أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: "ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل - فرع الشمل لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطالبات؟".
- للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن مجالات الاستبانة والاستبانة ككل، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات طالبات فرع الشملبي - جامعة حائل
عن مجالات الاستبانة والاستبانة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	مجال مهارة التحدث	3.98	0.92	مرتفعة
2	3	مجال مهارة الكتابة	3.84	0.87	مرتفعة
3	2	مجال مهارة القراءة	3.63	0.74	متوسطة
4	4	مجال مهارة الاستماع	3.49	1.01	متوسطة
5	5	مجال مهارة الإرشاد والتوجيه	3.36	0.92	متوسطة
		ممارسة مهارات الاتصال الفعال ككل	3.66	0.76	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الطالبات عن مجالات ممارسة مهارات الاتصال الفعال، تراوحت بين (3.36-3.98)، وجاء في المرتبة الأولى مجال "مهارة التحدث"، بمتوسط حسابي (3.98)، بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "مهارة الكتابة"، بمتوسط حسابي (3.84)، وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "مهارة الإرشاد والتوجيه"، بمتوسط حسابي (3.36)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لاستبانة ممارسة مهارات الاتصال الفعال ككل (3.66)، بدرجة متوسطة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء والمهام الدراسية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، والذي قد يدفعهم ذلك إلى عدم استخدام مهارات الاتصال الفعال بالشكل الصحيح، وعدم محاولة تطوير هذه المهارات في ظل الإمكانيات الموجودة في الجامعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تدني مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بأهمية مهارات الاتصال الفعال وأثرها في أدائهم الوظيفي، ورؤيتهم التي تنحصر فقط في ممارسة مهنة التدريس ضمن الأساليب التقليدية وعدم مواكبة التكنولوجيا الحديثة في تطوير مهارات الاتصال الفعال بينهم وبين الطلبة، وخاصةً أن مهارات الاتصال من أهم الأنشطة التي تتأثر بعوامل التطور المختلفة. وترى العنزي (2021) أن الاتصال من أهم الأنشطة الحياتية الإنسانية التي كانت وما زالت من أهم عوامل التطور والتغيير الثقافي والاجتماعي والاقتصادي.

وترى الباحثة أن بعض أعضاء هيئة التدريس يفضلون اتباع أساليب تقليدية في عملية التدريس، وعدم ممارسة مهارات الاتصال الفعال بالشكل الصحيح؛ حيث أن بعضهم لا يقومون بممارسة مهارات الاتصال التي تعتمد على الحركات الجسدية والإيماءات وحركات الوجه التي تشير في بعض الأحيان إلى دلالات مختلفة، وهذا يؤثر سلباً في أدائهم الوظيفي.

ويشير زكي (2009) (Zeki) إلى أنه من الضروري امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمثل هذه المهارات؛ وذلك لأن عدم استخدامها بالشكل الصحيح، سيوصل رسائل خاطئة للطلبة، كما أن إهمال استخدام هذه المهارات قد يصيب الطلبة بالملل والخمول.

كما يمكن تفسير أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال متوسطة إلى عدم وجود دورات تدريبية – على حد علم الباحثة – متخصصة في مهارات الاتصال الفعال، يقوم عليها متخصصون محترفون، وتشرف عليها لجان متخصصة في كل جامعة تحددها وزارة التعليم العالي بهدف تطوير هذه المهارات لدى أعضاء هيئة التدريس.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العربي (2011)، التي أظهرت أن درجة مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم كانت متوسطة، ومع نتيجة دراسة فاوتي (2014) (Foutty)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الاتصال في الجامعات الأمريكية جاءت بدرجة متوسطة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدوسري (2015)، التي أظهرت أن درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارات التواصل الفعال جاءت متوسطة، ومع نتيجة دراسة العنزي (2021)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة رؤساء ومنسقات الأقسام لمهارات الاتصال متوسطة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجلابنة (2011)، التي أظهرت أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال جاءت كبيرة، كما اختلفت مع دراسة الشهوي وابن صلاح (2019)، التي أظهرت أن درجة استخدام مهارات الاتصال غير اللفظي من قبل أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة.

وجاء مجال مهارة التحدث بالمرتبة الأولى، ويمكن عزو ذلك إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس يتحدثون بلغة واضحة لجميع الطلبة، وبصوت مسموع للجميع، فمن غير المنطق أن لا يتقن عضو هيئة التدريس مهارة التحدث مع الطلبة، وخاصةً أن هذه المهارة تجعله قادراً على التحدث بلغة سليمة، وبسرعة مناسبة تجعل جميع الطلبة على إدراك بما يتحدث به، بالإضافة إلى التحدث مع الطلبة بمشكلاتهم الدراسية التي قد تعيق تقدمهم الأكاديمي.

وقد أشار إنجين (2012) (Engen) إلى أن مهارة التحدث تتضمن العديد من السلوكيات المرتبطة بها، كقيام عضو هيئة التدريس بالنظر إلى الطلبة

خلال التحدث معهم، وأن يكون صوته واضح ومفهوم ومسموع لجميع الطلبة.

وجاء مجال مهارة الإرشاد والتوجيه بالمرتبة الخامسة والأخيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس أن مهمة الإرشاد والتوجيه تقتصر على بعض أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بإرشاد الطلبة وليس جميعهم، وأن مهمتهم الرئيسية في الجامعة تقتصر على التدريس وإيصال المعلومات فقط.

وترى الباحثة أن مهارة الإرشاد والتوجيه من مهارات الاتصال الفعال الصعبة التي قد لا يتقن ممارستها بعض أعضاء هيئة التدريس، كونها تعتمد على تقديم المساعدة والدعم للآخرين. وقد أشار مدبولي (2015) إلى أن مهارة الإرشاد والتوجيه تركز على تقديم المساعدة والدعم للآخرين في حال واجهتهم مشكلات وصعوبات شخصية وتعليمية واجتماعية، وذلك بعد فهم ظروفهم وكيفية مواجهتها بشكل فعال.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى القواعد التي تضعها بعض الجامعات في وضع مرشد لكل طالب يساعده في اختيار المواد الدراسية، ووضع خطته الدراسية، وحل المشكلات الأكاديمية التي قد يتعرض لها، وهذا الأمر يجعل بعض أعضاء هيئة التدريس غير مستعدين لتقديم أي نوع من الإرشاد والتوجيه للطلبة اعتقاداً منهم بأن الجامعة خصصت لكل طالب مرشد يستطيع الرجوع إليه في حال تعرضه لمشكلة ما.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=5.00$) في استجابات الطالبات حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل - فرع الشملية لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري السنة الدراسية، والتخصص؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الطالبات على الاستبانة ككل، تبعاً لمتغيري السنة الدراسية والتخصص، كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الطالبات

على الاستبانة ككل تبعاً لمتغيري السنة الدراسية والتخصص

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السنة الدراسية	أولى	3.01	78.0
	ثانية	3.23	0.76
	ثالثة	3.34	0.81
	رابعة فما فوق	3.38	0.73
التخصص	علمي	3.29	0.92
	إنساني	3.08	0.83

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الطالبات على الاستبانة ككل، تبعاً لمتغيري السنة الدراسية والتخصص، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (2 Way ANOVA) على الأداة ككل، تبعاً لمتغيري السنة الدراسية والتخصص، كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7) نتائج تحليل التباين الثلاثي (2 Way ANOVA) على الأداة ككل تبعاً لمتغيري السنة الدراسية والتخصص

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
السنة الدراسية	0.08	3	0.08	0.06	0.24
التخصص	2.04	1	4.12	5.63	0.01
الخطأ	43.04	259	0.51		
المجموع	491.71	263			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (7) ما يلي:

- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال، تبعاً لاختلاف متغير السنة الدراسية، حيث بلغت قيمة (F) (0.06)، ودلالة إحصائية بلغت (0.24). ويمكن عزو هذه النتيجة في ضوء طبيعة البيئة الجامعية التي تشابه في مقوماتها وأدواتها المختلفة بغض النظر عن اختلاف السنة الدراسية، فالجامعات بشكل عام تقوم بتزويد أعضاء هيئة التدريس بأجهزة وأدوات متشابهة بهدف إيصال المعلومات بشكل أسهل وأسرع. ويؤكد الشاعر (2012) أن مهارات الاتصال الفعال دور مهم في نقل المعلومات والأراء والمقترحات، ومن خلالها يتم العمل بكفاءة وبوقت أقل، وجهد أقل.

وترى الباحثة أن ممارسة مهارات الاتصال الفعال لا تتأثر بالسنة الدراسية، كون أعضاء هيئة التدريس يخضعون للأنظمة والسياسات نفسها،

وقد تخضعهم الجامعات لدورات وورش تعليمية مختصة بمهارات الاتصال الفعال بشكل متساوٍ، ويرجع ممارسة مهارات الاتصال الفعال إلى قناعة عضو هيئة التدريس بأهمية هذه المهارات في العملية التدريسية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون تصور واضح حول ممارسة مهارات الاتصال الفعال وأثرها في الأداء الوظيفي، لذلك يكون لديهم الدافعية نفسها في تطوير ممارسة هذه المهارات، وخاصةً بأن جميعهم متواجدين في البيئة الدراسية نفسها، ويتعرضون للظروف نفسها.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العريني (2011)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق لدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجلابنة (2011)، التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير السنة.

- وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال، تبعاً لاختلاف متغير التخصص، حيث بلغت قيمة (F) (5.63)، ودلالة إحصائية بلغت (0.01). وبالرجوع إلى الجدول (6) يتبين أن الفروق جاءت لصالح التخصص العلمي. ويمكن عزو هذه النتيجة في ضوء طبيعة التخصصات العلمية التي تختلف عن التخصصات الإنسانية، كونها تخصصات تعتمد على مستويات التفكير العليا، وبخاصة إلى ممارسة مهارات الاتصال الفعال بشكل مستمر وصحيح، وذلك لإيصال المعلومات لجميع الطلبة وبالشكل الصحيح.

وترى الباحثة أن التخصصات العلمية تختلف من حيث طبيعة المواد الدراسية والمختبرات العملية، والواجبات التي يكلف بها طلبة الكليات العلمية، حيث تتسم بالصعوبة والتعقيد في بعض الأحيان، وتتطلب منهن قدرات عقلية كبيرة لإنجازها، مما يحكم على أعضاء هيئة التدريس اتباع مهارات الاتصال الفعال لجعل الطلبة قادرين على بذل المزيد من الجهد، واستخدام مستويات عليا من الفهم والاستيعاب والتفكير.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العززي (2021)، التي أظهرت وجود فروق في درجة ممارسة رؤساء ومنسقات الأقسام لمهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير الكلية، لصالح الكليات الإنسانية.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العريني (2011)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق لدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: "ما مقترحات تطوير ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشمل لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم رصد مقترحات السؤال المفتوح حول تطوير ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشمل لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي، والتي كانت تحملها (217) استبانة، وتم توزيعها إلى فئات، ومن ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لهذه المقترحات، كما هو مبين في الجدول (8).

الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية لمقترحات السؤال المفتوح حول تطوير تطوير ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل- فرع الشمل لمهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات مرتبة تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
1.	إعداد البرامج والنشرات التربوية ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لدى أعضاء هيئة التدريس.	204	94.0%
2.	اعتماد آليات فاعلة في وزارة التعليم العالي للعمل على تطوير مهارات الاتصال الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس.	198	91.2%
3.	عقد الاجتماعات والندوات الدورية لأعضاء هيئة التدريس بهدف تعريفهم بأثر مهارات الاتصال الفعال في الأداء الوظيفي.	182	83.9%
4.	تخصيص لقاء شهري اجتماعي يجمع أعضاء هيئة التدريس والطلبة سوياً بهدف زيادة أواصر التواصل فيما بينهم.	179	82.5%
5.	تدريب أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في عملية الاتصال الفعال.	173	79.7%
6.	إشراك أعضاء هيئة التدريس من لهم الخبرة بكافة الفعاليات والورش الاجتماعية التي من شأنها تعزيز مهارات الاتصال الفعال.	164	75.6%
7.	إعطاء أعضاء هيئة التدريس حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم بطلاقة.	158	72.8%
8.	إعداد عضو هيئة تدريس قادر على إدارة عملية الاتصال بكفاءة عالية.	151	69.5%
9.	دعم الجانب الإنساني في العلاقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	146	67.3%
10.	عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول مهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي.	137	63.1%
11.	تطوير مهارات الاتصال الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.	122	56.2%
12.	تفعيل قسم الأنشطة في الجامعات بوضع برامج محددة لتبادل الزيارات بين الرؤساء للاستفادة من خبرات بعضهم البعض في تعزيز مهارات الاتصال الفعال.	119	54.8%
13.	إعادة النظر في القوانين والتعليمات والأنظمة التي تحكم علاقة أعضاء هيئة التدريس بالطالبات بما ينمي مهارات	115	52.9%

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
	الاتصال الفعال.		
14.	تفعيل دور عضو هيئة التدريس أكثر مما هو عليه في التواصل مع الطلبة.	108	49.8%
15.	تقديم النشرات التوعوية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بأهمية مهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي.	100	46.1%
16.	توعية عضو هيئة التدريس بالأسس التي يركز عليها الاتصال الفعال	92	42.4%
17.	اعتماد درجة استخدام مهارات الاتصال الفعال كأحد معايير تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.	85	39.2%
18.	عمل صندوق لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات لتقديم المقترحات والتطلعات فيما يخص مهارات الاتصال الفعال.	73	33.6%
19.	إعادة النظر في البنود التي يتم من خلالها اختيار عضو هيئة التدريس الجديد، وذلك عن طريق تعديل قبول المرشحين الجدد من خلال لجان فنية خاصة تقيم أدائهم في القدرة على الاتصال الفعال.	62	28.6%

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8) أن عدد مقترحات تطوير ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال وأثرها في الأداء الوظيفي بلغت تسعة عشر مقترحاً، حيث أن بعض الاستبانات كانت تحمل أكثر من مقترح في حين بعضها الآخر لم يحمل أي مقترح، وقد تم توزيع (290) استبانة، وتم استرجاع (263)، كانت منها (217) استبانة تحمل مقترحات، و(46) استبانة لم تحمل أي مقترح، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى عدم جدية أفراد العينة، أو عدم قدرة أفراد العينة على التعبير عما يجول في خاطرهم من مقترحات.

وبلغت النسب المئوية لتكرار هذه المقترحات بين (28.6%-94.0%)، حيث جاء المقترح "إعداد البرامج والنشرات التربوية ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لدى أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى، بتكرار بلغ (204) وبنسبة مئوية بلغت (94.0%). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أهمية دور وزارة التعليم العالي في إعداد برامج ونشرات تربوية بهدف تطوير ممارسة مهارات الاتصال الفعال من قبل أعضاء هيئة التدريس، إذ تعد وزارة التعليم العالي الجهة المسؤولة في تعزيز وتطوير ممارسة مهارات الاتصال الفعال وذلك من خلال اقتراح برامج تهدف إلى تطوير هذه المهارات، التي تعتبر من أهم المهارات التي يجب على عضو هيئة التدريس ممارستها وتؤثر إيجاباً في أدائه الوظيفي.

وترى الباحثة أن عضو هيئة التدريس يحتاج إلى امتلاك المهارات والكفايات اللازمة لأداء مهامه التدريسية على أكمل وجه، ومن أبرز هذه المهارات مهارات الاتصال الفعال، فهي تؤدي دور كبير في توصيل المعلومات والمعرفة للطلبة، وهذا ما أشار إليه الجلابنة (2011).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى رغبة الجامعات في مواكبة التطورات التكنولوجية فيما يتعلق بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة، ونشر مهارات الاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، بهدف جعل العملية التدريسية أسهل على كلا الطرفين، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً في الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وجاء المقترح "إعادة النظر في البنود التي يتم من خلالها اختيار عضو هيئة التدريس الجديد، وذلك عن طريق تعديل قبول المرشحين الجدد من خلال لجان فنية خاصة تقيم أدائهم في القدرة على الاتصال الفعال" في المرتبة الأخيرة، بتكرار بلغ (62)، وبنسبة مئوية بلغت (28.6%). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن وزارة التعليم العالي لا ترى بأن عدم إتقان عضو هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال مشكلة تستعدي وضع قوانين وبنود تحرم عضو هيئة التدريس الذي يفتقد هذه المهارات إلى اختياره في العملية التدريسية في جامعة ما.

وترى الباحثة أن وضع مثل هذه البنود بحاجة إلى لجان وخبراء متخصصين بوضع المعايير التي يتم بناءً عليها قياس ما إذا كان عضو هيئة التدريس يمتلك مهارات الاتصال الفعال بشكل صحيح أم لا، وأن أغلب الجامعات بناءً على تعليمات وزارة التعليم العالي ترى بأن الخبرة العملية والمؤهل العلمي عوامل كافية لاختيار لقبول المرشحين الجدد من أعضاء هيئة التدريس.

الخلاصة

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل - فرع الشملية جاءت بدرجة متوسطة، وكانت أكثر المهارات ممارسةً مهارة التحديث، تلاها مهارة الكتابة، وأقل المهارات ممارسةً لدى أعضاء هيئة التدريس مهارة الإرشاد والتوجيه.
- عدم وجود فرق في ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال، تبعاً لاختلاف متغير السنة الدراسية، وجود فرق في ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال، تبعاً لاختلاف متغير التخصص، لصالح التخصص العلمي.
- أن أهم المقترحات التي تم اقتراحها من أجل تطوير ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال وأثرها في الأداء الوظيفي "إعداد البرامج والنشرات التربوية ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لدى أعضاء هيئة التدريس".

التوصيات

- تطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لرفع مستوى ممارسة هذه المهارات لديهم، حيث أشارت النتائج إلى أن ممارسة مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.
- عقد ورش ولقاءات مستمرة بين أعضاء هيئة التدريس لتعريفهم بأهمية مهارات الاتصال الفعال وأثرها على الأداء الوظيفي.
- توفير الأدوات والتقنيات التي من شأنها تسهيل وتطوير مهارات الاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- إعداد البرامج والنشرات التريبية ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لدى أعضاء هيئة التدريس لتطوير مهارات الاتصال الفعال لديهم.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول مهارات الاتصال الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس ضمن متغيرات ديموغرافية أخرى.

المصادر والمراجع

- أبو سمرة، م.، علاونة، م.، وعياد، م. (2007). قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(2)، 37-59.
- الجلابنة، م. (2011). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطلبة. *أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"*، 1582-1604.
- حريم، ح. (2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار ماجد للنشر والتوزيع.
- الدوسري، ش. (2015). درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارات التواصل الفعال في مراحل التعليم العام بمحافظة وادي الدواسر. *مستقبل التربية العربية*، 22(99)، 197-238.
- الشاعر، ع. (2012). *مهارات الاتصال رؤية تحليلية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشهوي، ح.، وابن صلاح، م. (2019). مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة مصراته. *بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة سرت "استشراف مستقبل كليات التربية في الجامعات الليبية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"*، المنعقد في جامعة سرت خلال شهر 10/2019، 1، 125-146.
- الطيبي، م. (2001). تنمية التفكير الإبداعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العربي، أ. (2011). *مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- عطوي، ج. (2004). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي*. عمان: الدار العلمية الدولية ومكتبة الثقافة للنشر والتوزيع.
- العازي، ت. (2021). درجة ممارسة رؤساء ومنسقات الأقسام لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية. *مجلة الشمال للعلوم الإنسانية*، 6(1)، 157-192.
- مدبولي، ر. (2015). *مهارات المذاكرة: الإسكندرية: دار المعرفة للنشر والتوزيع*.
- مشاركة، ت. (2013). *مبادئ في التواصل*. عمان: دار أسامة.
- نذير، إ. (2014). *مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين "دراسة ميدانية على عينة من إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

References

- Berger, Z. (2012). Understanding communication to repair difficult patient-doctor relationships from Within. *The American Journal of Bioethics*, 12(5), 45- 67.
- Engen, B. (2006). *The Role of Communication and Listening in Leadership*. Master Thesis, Gonzaga University.
- Faylor, N., Beebe, S., Houser, M. & Mottel, T. (2008). Perceived Differences in Instructional Communication Behaviors Between Effective and Ineffective Corporate Trainers. *Human Communication*, 2, 145-156.
- Foutty, D. (2014). *The role, functions, and status of telecommunication administrators at four- year institutions in the United States: An electronic study*. PhD Thesis, Ohio University, Ohio.
- Hall, H. (2005). Prerequisite For truly effective Communication: European Perspective. *Communication Horizon*, 7(11), 71-67.
- Khodadadi, E., Ebrahimi, H., Moghaddasian, S., & Babapour, J. (2013). The Effect of Communication Skills Training on

- Quality of Care, Self-Efficacy, Job Satisfaction and Communication Skills Rate of Nurses in Hospitals of Tabriz, Iran. *Journal of Caring Sciences*, 2(1), 27-37.
- Raj, K. (2009). Dimensions of communication as predictors of Effective classroom Interaction, Department of Education Administration and policy studies, Faculty of Education. *Stud Home commsci*, 3 (1). 57, 61.
- Rue, L., & Byars, L. (2005). *Management Skills and Application*. McGraw- Hillrwin.
- Sharifiad, G., Rezaeian, M., Jazini, A., & Etemadi, Z. (2012). Knowledge, attitude and performance of academic members regarding effective communication skills in education. *Journal of Education and Health Promotion*, 1(42), 8-13.
- Weestroun, M. (2007). Communicating Communication: the fundamentals of Human Interaction. *Communication Journal*, 3 (1), 109-103.
- Wikaningrum, T., & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 13(1), 138- 147.
- Zeki, C. (2009). The Importance of Non- verbal Communication in classroom management. *Presidia Social and Behavioral Science's*, 1(1), 1443-1449.