

تنمية ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمهارات الاتصال مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي

الاستلام: 2/ يوليو/ 2025
التحكيم: 27/ اغسطس/ 2025
القبول: 28/ اغسطس/ 2025

محمد أحمد الأغا (1،*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ القيادة التربوية وسياسات التعليم، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين

* عنوان المراسلة: maqha@gou.edu

تنمية ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمهارات الاتصال مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف على مستوى تنمية ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمهارات الاتصال، ووضع مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي.

المنهجية: اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الكيفي "النوعي" من خلال تحليل الوثائق والتقارير والإطار النظري والدراسات السابقة والتجارب المتخصصة في موضوع الدراسة، والمقابلة الشخصية في جمع البيانات، ووصف الظاهرة، وتحليلها، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (20) عضو هيئة تدريس من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي: جامعة القدس المفتوحة (فروع قطاع غزة)، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تنمية ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمهارات الاتصال اعتمد على مجموعة متنوعة من المهارات، تمثلت في الإصغاء والتأثير والإقناع، والمحادثة والقراءة والكتابة، والتفكير الناقد، وضبط النفس، وتشير النتائج إلى أن ممارسة القيادات الإدارية لمهارات الاتصال من خلال المعرفة والدقة أثناء الاستماع، والتغذية الراجعة، وجوهر الموضوع أثناء الحديث يُعتبر من الممارسات الأكثر استخداماً (80%).

التوصيات: ضرورة الاهتمام بمهارات الاتصال وتدريب القادة على أنواع الاتصال المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادات الإدارية، مهارات الاتصال، الجامعات الفلسطينية.

Developing Administrative Leadership Practices for Communication Skills in Palestinian Universities: A Strategic Developmental Applied Proposal

Mohammed Ahmad Alagha ^(1, *)

Abstract: The study aimed to identify the level of development of administrative leadership practices in Palestinian universities in communication skills, and to develop a strategic development application proposal.

Methods: The study followed the qualitative approach through analyzing documents, reports, the theoretical framework, previous studies, and specialized experiences in the subject of the study, and the personal interview in collecting data, describing the phenomenon, and analyzing it. It was applied to a sample of (20) faculty members working in Palestinian universities in the Gaza Strip, namely: Al-Quds Open University (Gaza Strip branches), Al-Azhar University, and Al-Aqsa University.

Results: The results of the study showed that the level of development of administrative leadership practices in Palestinian universities for communication skills depended on a variety of skills, represented in listening, influence and persuasion, conversation, reading and writing, critical thinking, and self-control. The results indicate that the practice of administrative leadership of communication skills through knowledge and accuracy during listening, feedback, and the essence of the subject during conversation is considered among the most used practices (80%).

Conclusions: The need to focus on communication skills and train leaders on different types of communication.

Keywords: *Administrative leadership, Communication skills, Palestinian universities.*

¹ Educational Leadership and Education Policies, Al-Quds Open University, Gaza, Palestine

* Corresponding Author address: magha@gou.edu

مقدمة الدراسة

تعتبر مهارات الاتصال من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح الأفراد والمنظمات، فهي تمثل القدرة على نقل وتبادل المعلومات بفعالية، مع القدرة على الاستماع وفهم الرسائل المتبادلة، وتتطلب مهارات الاتصال الفعالة التفاعل بشكل إيجابي مع الآخرين، مما يعزز من بناء علاقات قوية ويشجع على التعاون.

حيث أشار بوحض (2024: 209) بأن المهارات بشتى أنواعها تعد من دعائم أساسية مشكلت لقدرة الأفراد على العمل في المؤسسة، وتحقيق النجاح في بيئة العمل المتنوعة، حيث تشمل هذه المهارات مختلف القدرات والمعارف والسلوكيات التي تستخدم في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

ويشير لوكر وكينزler (Locker, K. & Kienzler, 2008: 20) إلى أن عملية الاتصال تلعب دوراً رئيساً وهاماً في تفسير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال.

ويمكن الإشارة إلى أن مهارات الاتصال يمثل استمرارية التواصل والتفاعل والذي يتحقق من خلال قيام المشاركين بالتواصل الفوري والزمني لمناقشة القضايا المثارة قبل اتخاذ أي قرار بشأنها (قبوس، 2025: 675)

ويمكن اعتبار الجامعات إحدى المؤسسات التربوية الهامة التي يؤدي عملية الاتصال فيها دوراً فاعلاً في العمل الإداري والأكاديمي، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية والأكاديمية في الجامعات تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات اتصالاتها المختلفة، والتي تربط بين وحدات الجامعة بعضها ببعض، والتي من خلالها تسير العملية الإدارية والأكاديمية بكل سهولة ويسر.

ويؤكد قشقوش وآخرون (2023: 130) على أن مهارات الاتصال تمثل دوراً كبيراً في البيئة الأكاديمية، والتي توجه سير العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية، فنجاح الإدارة الجامعية في تحقيق أهدافها مرتبط بوجود نظام جيد للاتصال، يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قنوات اتصال مفتوحة تستطيع من خلالها التحرك السريع والوفاء بما يستلزمه العمل من إيصال المعلومات أو تلقيها.

ويرى ديفيد وشيللا (David, C. & Sheila, 2002: 352) أنه لا بد من امتلاك القادة الجامعيين مهارات الاتصال كونها تعمل على المساعدة في تمكين العاملين من متابعة كل ما هو جديد تتعلق بأداء مختلف الوظائف داخل المؤسسة، مما يسهم بدرجة كبيرة في تطوير وتحسين وجودة الأداء، ويزيد من حالات الرضا الوظيفي.

ونظراً لأهمية مهارات الاتصال، ودورها في إيجاد بيئة تعليمية متكاملة ومثمرة؛ دأب الباحثون على دراستها وبيان أهميتها، حيث أجرى العليان (2024: 47) دراسة هدفت إلى الوقوف على العلاقة الوظيفية والتربوية لإدارات الاتصال المؤسسي بجامعات المملكة العربية السعودية، وتحقيقاً لذلك تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وصممت استبانة طبقت على عينة من طلبة جامعات المملكة العربية السعودية الحكومية بلغت (227) طالباً وطالبة، وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى علاقة ارتباطية قوية بين الخدمات التي تقدمها إدارات الاتصال المؤسسي بالجامعات وقيم الوطنية والولاء والانتماء وتعزيز الهوية والشخصية السعودية.

أما يونجو وهاي (Eunju & Hai, 2024: 700) أجرى دراسة هدفت إلى مقارنة وتحليل مهارات التواصل العلمي لدى طلاب الجامعات الكورية والسترالية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة، طبقت على عينة من طلبة الجامعتين، وتوصلت الدراسة إلى أن الطلاب الكوريين لديهم مهارات تواصل علمي أعلى بشكل عام من الطلاب الأستراليين.

في حين هدفت دراسة عميش (2022: 425) إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي ومكوناته في إدارات جامعة المسيلة بالجزائر، ووظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، بالتطبيق على عينة بلغت (36) من الأساتذة والإداريين وطلبة الدكتوراة، وتوصلت إلى نتائج عدة، من أهمها: تميز الجامعة من وجهة نظر مستخدميها بالاتصال التنظيمي الإيجابي من حيث الاتصال وطبيعته، والنوع، والأسلوب.

بينما سعت دراسة محمد (2022: 698) إلى معرفة مدى العلاقة بين القيادة الفنية ومهارات الاتصال لدى الأستاذ الجامعي داخل حصة الأعمال التطبيقية بجامعة الجلفة الجزائرية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، طبقت على (40) طالب وطالبة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين القيادة الفنية ومهارات الاتصال لدى الأستاذ الجامعي داخل حصة الأعمال التطبيقية.

وسعت دراسة شرميط وصلاح (2021: 160) التعرف إلى درجة استخدام الاتصال من قبل أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب بجامعة مصرات، وتحقيقاً لذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وصممت استبانة طبقت على عينة بلغت (100) طالب وطالبة، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مهارات الاتصال من قبل أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

أما دراسة عوض (2021: 105) هدفت التعرف إلى تأثير الاتصال الإداري في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في جامعة شندي السودانية، ومعرفة وسائل وأساليب الاتصال الإداري وانعكاسها على اتخاذ القرارات، وتحقيقاً لذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وصممت استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات طبقت على عينة بلغت (50) موظفاً إدارياً، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات.

أما دراسة ميرسر-مابستون وماثيوز (Mercer-Mapstone & Matthews, 2017: 100) فكان هدفها التعرف إلى تصورات الطلبة لمهارات الاتصال في العلوم الجامعية في الجامعات الاسترالية البحثية المكثفة، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة، وطبقت على عينة مكونة من (635) من الطلبة، وقد توصلت إلى عدة نتائج، من أهمها: اتفاق عينة الدراسة على أهمية تطوير مهارات الاتصال، وغالبية عينة الدراسة تنظر إلى مهارات الاتصال لتكون مهمة واستخدامها في المستقبل.

يلحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليلها، أنها اختلفت في تناولها لمهارات الاتصال، حيث تناولت دراسة العليان (2024) العلاقة الوظيفية والتربوية لإدارات الاتصال المؤسسي، أما دراسة يونجو وهاي (Eunju & Hai, 2024) ركزت على مقارنة وتحليل مهارات التواصل العلمي، ومنها ما اهتمت بتسليط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي ومكوناتها كدراسة عميش (2022)، في حين اهتمت دراسة محمد (2022) بمعرفة مدى العلاقة بين القيادة الفنية ومهارات الاتصال لدى الأستاذ الجامعي، أما دراسة شرميط وصلاح (2021) فقد اهتمت بالتعرف إلى درجة استخدام الاتصال من قبل أعضاء هيئة التدريس، وسعت دراسة عوض (2021) إلى بيان تأثير الاتصال الإداري في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، أما دراسة ميرسر-مابستون وماثيوز (Mercer-Mapstone & Matthews, 2017) فكان هدفها التعرف إلى تصورات الطلبة لمهارات الاتصال في العلوم الجامعية.

وتنوعت المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، فمنها من استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج الوصفي التحليلي، واتفقت في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتنوع البيانات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، عربية وأجنبية.

وتميزت الدراسة الحالية في تناولها لتحليل وفهم آليات وطرق تنمية مهارات الاتصال في سياق المنهج النوعي، ووضع مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة وأداتها، وكذلك في بناء أسئلة الدراسة، ووضع التفسيرات المناسبة للنتائج التي خرجت بها الدراسة. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر موضوع تنمية مهارات الاتصال من الموضوعات الرئيسية التي يجب الاهتمام به، حيث استشعر الباحث الحاجة إلى تنمية مهارات الاتصال التي يجب توافرها في القيادات الجامعية والتي تعد عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح الأكاديمي والإداري، ويُعتبر تحسين مهارات الاتصال لدى القيادات الجامعية خطوة حيوية في تعزيز بيئة تعليمية متكاملة ومثمرة، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات، كدراسة محمد (2024: 210) التي أكدت أن استخدام مهارات الاتصال ينعكس إيجاباً على العاملين، وأكدت دراسة عوض (2021: 120) على ضرورة فتح قنوات اتصال جديدة مع العاملين في الجامعات للوصول لحلول مناسبة لمختلف الأزمات، هذا وكشفت نتائج عميش (2022: 430) ضرورة تمتع الإداريين بمهارات الاتصال والحديث مع المرؤوسين وحسن الاستماع إليهم، كما وكشفت نتائج دراسة محمد (2022: 700) أيضاً ضرورة اهتمام الجامعات بتطوير وسائل وأدوات الاتصال الإداري، كما وأكدت دراسة العليان (2024: 69) على اعتماد مهارات الاتصال كأحد المعايير الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، ولقد استدعت نتائج هذه الدراسات إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول تنمية ممارسات مهارات الاتصال، حيث أصبحت هناك ضرورة ملحة لتنمية هذه المهارات لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية من خلال وضع استراتيجيات تنموية تطبيقية.

ومن هذا المنطلق فإن المشكلة التي تعالجها الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي: ما مستوى تنمية ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمهارات الاتصال؟، وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

لكي تتمكن القيادات الإدارية من بناء مهارات التواصل بينها وبين أعضاء هيئة التدريس فلا بد من تفاعل مجموعة من الأبعاد والآليات المتعلقة بمهارة الإصغاء؛ برأيك ما هذه الأبعاد والآليات التي تساعد على امتلاك مهارة الإصغاء؟

يوجد العديد من الطرق والآليات والوسائل المختلفة لامتلاك القادة الإداريين مهارات التأثير والإقناع أثناء التعامل مع أعضاء هيئة التدريس؛ بناءً على خبرتك ما هي؟

بناءً على خبرتك، كيف يمكن أن تسعى القيادات الإدارية إلى امتلاك مهارة المحادثة والقراءة والكتابة؟

تعد مهارة التفكير الناقد من أهم المهارات اللازم توافرها للقيادات الإدارية؛ ما رأيك في ذلك؟

كيف يمكن تحقيق مهارة ضبط النفس للقيادات الإدارية في ظل الامكانيات المتاحة؟

ما المقترح التطبيقي التنموي الاستراتيجي لتنمية ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمهارات الاتصال؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى الأبعاد والآليات التي تساعد على امتلاك مهارة الإصغاء.
2. الكشف عن مهارات التأثير والإقناع لدى القيادات الإدارية أثناء التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.
3. بيان آليات امتلاك القيادات الإدارية لمهارة المحادثة والقراءة والكتابة.

4. بيان أهمية مهارة التفكير الناقد لدى القيادات الإدارية.
5. التعرف إلى كيفية تحقيق مهارة ضبط النفس للقيادات الإدارية.
6. تقديم مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي لتنمية ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمهارات الاتصال.

أهمية الدراسة:

تفيد الدراسة الجهات المعنية وذوي الاختصاص على النحو الآتي:
الأهمية النظرية: استمدت هذه الدراسة أهميتها النظرية من الدور الذي تلعبه الجامعات في الاتصال والتواصل، وأهمية تأثير قادة الجامعات على أعضاء هيئة التدريس والعاملين، ومن تأثير مهارات الاتصال على كثير من نواحي الحياة.

الأهمية التطبيقية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المجتمع الذي ستطبق عليه وهو الجامعات باعتبارها أرقى مؤسسات المجتمع، حيث تعتبر مخرجات هذه الدراسة مهمة للباحثين، وللجامعات، وللتعليم العالي الفلسطيني، ويأمل الباحث في أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه نظر المسؤولين في التعليم العالي ومجالس الأمانة نحو ضرورة الاهتمام بتطبيق مهارات الاتصال لما لها من آثار إيجابية، وتزداد أهمية هذه الدراسة خلال الفترة الحالية لما يشهده القطاع التعليمي الجامعي من متغيرات وتحديات والمنافسة الشديدة في المجال الجامعي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل في استجابات المبحوثين على أسئلة أداة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية محل البحث.

الحدود المفاهيمية: تفسير المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة المتمثلة في: تنمية مهارات الاتصال. الحدود الجغرافية: تقتصر على الأداة المستخدمة في جمع البيانات، ودرجة صدقها، وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها والمتمثلة في المقابلة.

الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (جامعة القدس المفتوحة (فروع قطاع غزة)، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر).

الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي 2024-2025.

الحدود البشرية: استهدفت (20) أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة المصطلحات الأساسية الآتية:

القيادات الإدارية: تعرف بأنها "نشاط يهدف إلى التأثير في الأفراد من أجل التعاون لتحقيق هدف مشترك" (الكتبي، 2010، 167)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: عملية تأثير وإثارة للحماس بين الجامعات الفلسطينية محل البحث، للقيام بأعمالهم بحماس وطواعية دون أي ضغوط أو استخدام للسلطة.

مهارات الاتصال: تعرف بأنها "مجموعة من المركبات والسلوكيات التي تتفاعل مع بعضها البعض طبقاً لقواعد محددة تساعد في الحفاظ على معالِم ذلك المجتمع" (مكرتار والعربي، 2017، 85).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من المركبات والسلوكيات التي تتفاعل مع بعضها البعض، والتي تعمل على نقل معلومات ومهارات واتجاهات، وتعمل على التفاعل الملائم والفعال، يتم من خلالها تحفيز الأفراد وتبادل المعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر.

الجامعات الفلسطينية: تعرف بأنها "المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة، 2025: 3).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (جامعة القدس المفتوحة) (فروع قطاع غزة)، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر) والتي تقتصر عليها الدراسة الحالية، وتقيس تنمية مهارات الاتصال بالدرجة التي تحصل عليها الجامعة، كما تقيسها أداة الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الكيفي "النوعي" من خلال تحليل الوثائق والتقارير والإطار النظري والدراسات السابقة والتجارب المتخصصة في موضوع الدراسة، والمقابلة شبه المقننة في جمع البيانات، ووصف الظاهرة، وتحليلها، واستخراج الاستنتاجات منها ذات الدلالة والمعنى بالنسبة للمشكلة التي طرحها الدراسة الحالية، للإجابة على أسئلة الدراسة، وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة بهذا الشأن.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي: جامعة القدس المفتوحة (فروع قطاع غزة)، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والبالغ عددهم (502) عضواً.

عينت الدراسة: تتكون العينة الفعلية للدراسة من (20) عضواً، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية القصدية، حيث قام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات (مجموعات فرعية)، ثم اختار بشكل قصدي (متعمد) عدداً محدداً من الأفراد من كل طبقة لضمان تمثيل هذه الطبقات في العينة النهائية. أداة الدراسة: اعتمد في جمع البيانات للدراسة الحالية على الأدبيات والوثائق، والمقابلة الشخصية، وفيما يلي توضيح لها:

- الأدبيات والوثائق: اعتمد على تحليل الوثائق من خلال التقارير والدراسات السابقة والتجارب المتخصصة بموضوع الدراسة.
- اعتمد على المقابلة الشخصية التي استهدفت (20) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية.

صدق وثبات المقابلة: لقد قام الباحث بإجراء صدق المقابلة من خلال عرضها على (5) من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية، وذلك لمعرفة آرائهم حول أسئلة الأداة، ودرجة وضوحها، وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الأسئلة من ناحية سلامة صياغتها، وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الأسئلة، وحذفت أخرى، وأضيفت أسئلة لم تكن موجودة، واتفق (85%) من المحكمين على ما جاء من الأسئلة.

كما ولجأ الباحث للتحقق من ثبات المقابلة من خلال اتباع منهجاً مزدوجاً يهدف إلى التأكد من اتساق البيانات المتحصلة وقابلية تحليلها للتكرار، تمثل الخطوة الأولى في إجراء إعادة الاختبار (Test-Retest Reliability) للمقابلة، حيث تم إجراء المقابلة مرتين مع ثلاثة من القادة التربويين من خارج عينة الدراسة الفعلية، بفصل زمني قدره خمسة أيام بين المقابلتين، بعد تحليل البيانات المتحصلة من المقابلتين، تبين عدم وجود اختلاف في تحليل البيانات بين المرتين، مما يشير إلى اتساق تام في الاستجابات مع مرور الوقت، علاوة على ذلك، ولتعزيز ثبات عملية التحليل (Inter-Rater Reliability)، تم استخدام معادلة هولستي لحساب نسبة الاتفاق في تحليل البيانات، بلغت نسبة الاتفاق (86%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على وجود اتفاق كبير بين التحليلات وثبات جيد للأداة وعملية الترميز

الإجراءات الإحصائية: تم الاعتماد في تحليل البيانات الكيفية (النوعية) التي جمعت بواسطة المقابلة على منهج تحليل الأبحاث النوعية، وتحديداً طريقة النظرية المتجذرة (Grounded Theory). اتبع الباحث في ذلك خطوات منهجية دقيقة بدأت بتفريغ المقابلات وقراءتها المتعمقة، والتركيز على الأفكار الواردة في استجابات المبحوثين، وتضمنت عملية التحليل الكيفي ما يلي:

- الترميز المفتوح (Open Coding): تم تحليل كل جملة أو كلمة وردت من الأفراد المقابليين بشكل فاحص، وتحديد الأفكار الفرعية أو الخصائص الدقيقة (Codes) المستخلصة مباشرة من البيانات.
- الترميز المحوري (Axial Coding): جرى تصنيف هذه الأفكار المتقاربة وربطها في مجالات فرعية (Categories) بناءً على علاقاتها المنطقية والمفاهيمية.
- الترميز الانتقائي (Selective Coding): تم تجميع المجالات الفرعية ضمن مجموعات رئيسية (Themes)، تمثل المحاور الأساسية المستنبطة من البيانات وتخدم أهداف الدراسة.
- ولتعزيز الدقة العلمية والصرامة المنهجية في تحليل البيانات النوعية، تم استكمال هذه الخطوات النوعية بمعالجات إحصائية مناسبة، وذلك على النحو التالي:
- اختبار ثبات التحليل (Reliability of Analysis): للتأكد من اتساق الترميز والتصنيف، تم حساب نسبة الاتفاق بين المحللين (Inter-Rater Reliability) لضمان موثوقية عملية الترميز والتصنيف.
- النسب المئوية (Percentages): تم حساب النسب المئوية لتكرار ظهور الأفكار والموضوعات الرئيسية والفرعية المستخلصة من المقابلات، مما يوفر مؤشراً كمياً على بروز وأهمية هذه الأفكار ضمن مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation): في الحالات التي أمكن فيها تحويل بعض الاستجابات أو الخصائص النوعية إلى مقاييس رقمية (مثل شدة الموافقة/الرفض على فكرة معينة أو تكرار سلوك محدد)، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف النزعة المركزية وتشتت البيانات المتعلقة بهذه الجوانب.
- معامل الالتواء (Skewness): تم استخدامه لتحليل توزيع البيانات الكمية المستخلصة من المقابلات، لتحديد مدى انحرافها عن التوزيع الطبيعي، مما يساعد في فهم خصائص الاستجابات بشكل أعمق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، وذلك في ضوء الإطار التحليلي للأدبيات والدراسات والتجارب الخاصة بتنمية مهارات الاتصال، وتبعاً لسؤال الدراسة الرئيس وأسئلتها الفرعية.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته: لكي تتمكن القيادات الإدارية من بناء مهارات التواصل بينها وبين أعضاء هيئة التدريس فلا بد من تفاعل مجموعة من الأبعاد والآليات المتعلقة بمهارة الإصغاء؛ برأيك ما هذه الأبعاد والآليات التي تساعد على امتلاك مهارة الإصغاء؟

وللإجابة عنه تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول (1).

الجدول (1): التكرارات والنسب المئوية لمهارة الإصغاء

المهارة	تنمية مهارات الاتصال	التكرار	النسبة المئوية
مهارة	1	16	80%
الإصغاء	2	12	60%
	3	8	40%
	4	4	20%
	5	4	20%

يتضح من الجدول رقم (1) أن (80%) من المبحوثين أجمعوا على أن يتميز القادة بالمعرفة والدقة لنقاط الالتقاء والاختلاف مع أعضاء هيئة التدريس، بينما أجمع (60%) من المبحوثين على ضرورة أن تتأكد القيادات الإدارية في الجامعات من متابعة وتركيز أعضاء هيئة التدريس الواعية لما يقولون، واتفق (40%) من المبحوثين على ضرورة أن يتصف القادة بعدم مقاطعة أعضاء هيئة التدريس عند الحديث، بينما أشار (20%) من المبحوثين إلى ضرورة أن يساعد القادة على تنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس على احترام ما يقوله الآخرون، في حين أشار (20%) من المبحوثين على ضرورة أن يظهر القادة الاهتمام والجدية أثناء الحديث مع أعضاء هيئة التدريس.

ويرى الباحث أن نتائج المقابلات أشارت إلى وجود اتفاقاً بين غالبية أفراد العينة على أن مهارة الإصغاء الفعال للقيادات الإدارية تعد ركيزة أساسية لتعزيز جودة التواصل، وقد تكررت مؤشرات مثل المتابعة والتركيز (60%)، وآداب الحديث (40%)، ما يدل على أن الإصغاء ليس عملية سلبية بل يتطلب مشاركة عقلية ونفسية فاعلة، وتمييز القادة بالمعرفة والدقة (80%) يعكس وعياً بأهمية الإصغاء التحليلي الذي يدعم بناء توافقات وإدارة الخلافات، أما الاهتمام والجدية (20%) فقد تكون أقل حضوراً، إما لأن معظم القادة يظهرونها بالفعل، أو لأن المشاركين لم يعتبروها من أولويات الإصغاء، بل من مظاهره الخارجية، وتشير النتائج كذلك إلى أن الإصغاء الفعال يرتبط بثقافة مؤسسية تعزز الاحترام المتبادل، والانفتاح الفكري، والقدرة على بناء توافقات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العليان (2024) التي أكدت على دور الإدارات الجامعية في تطوير مهارات الإصغاء والتواصل المؤسسي، وهو ما يتسق مع النتيجة التي تؤكد ضرورة تفاعل أبعاد الإصغاء في البيئة الجامعية، كما واتفقت مع دراسة عميش (2022) التي أكدت على أهمية مكونات الاتصال التنظيمي، ومنها الإصغاء الفعال، مما يتفق مع نسبة (80%) التي شددت على فهم القادة للمعرفة والدقة لنقاط التوافق والاختلاف، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد (2022) التي ركزت على العلاقة بين القيادة الفنية ومهارات الاتصال، لكنها لم تتناول أبعاد الإصغاء بوصفها مهارات نفسية واجتماعية.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته: يوجد العديد من الطرق والآليات والوسائل المختلفة لامتلاك القادة الإداريين مهارات التأثير والإقناع أثناء التعامل مع أعضاء هيئة التدريس؛ بناءً على خبرتك ما هي؟ وللإجابة عنه تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول (2).

الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية

النسبة المئوية	التكرار	تنمية مهارات الاتصال	المهارة
80%	16	التغذية الراجعة	مهارة
60%	12	الحماسة والحيوية	التأثير
40%	8	التحدي والتميز	والإقناع
20%	4	الإقناع	4

يتضح من الجدول رقم (2) انطاق (80%) من المبحوثين لضرورة أن يوفر القادة أنواعاً متعددة من التغذية الراجعة الفورية لأعضاء هيئة التدريس، بينما أشار (60%) من المبحوثين على ضرورة أن يظهر القادة قدرة عالية من الحماسة والحيوية أثناء التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، وأشار أيضاً (40%) من المبحوثين إلى ضرورة أن يمتلك القادة مهارات التحدي والتميز في التعامل مع المواقف المتنوعة، وبين (20%) من المبحوثين إلى ضرورة يمتلك القادة القدرة على إقناع أعضاء هيئة التدريس بأساليب مختلفة.

ويرى الباحث أن النتائج تشير بوضوح إلى أن التغذية الراجعة الفورية تمثل أحد أبرز أدوات التأثير والإقناع لدى القيادات الجامعية، وهو ما يعكس فهم المشاركين لأهمية التواصل التفاعلي القائم على الفورية والوضوح في البيئة الأكاديمية، خاصة في ظل الديناميكيات المتغيرة داخل الجامعات الفلسطينية، كما أن ارتفاع نسبة التأكيد على الحماسة والحيوية (60%) يشير إلى دور الجانب العاطفي والسلوكي للقائد في تحفيز أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز العلاقة المهنية القائمة على الدافعية والانخراط؛ أما النسبة الأقل المتعلقة بالقدرة على الإقناع بأساليب متعددة (20%)، فقد تعكس محدودية خبرات بعض القيادات في استخدام استراتيجيات متنوعة، أو أن المشاركين يرون الإقناع كمهارة فطرية أو غير مرتبطة مباشرة بالواقع الإداري الراهن. وتنعكس هذه النتائج تصوراً واعياً لأعضاء هيئة التدريس حول أهمية امتلاك القيادات الإدارية لآليات التأثير والإقناع، خاصة من خلال التغذية الراجعة والحيوية القيادية، كما أظهرت أن القدرة على التحدي، والإقناع بأساليب متنوعة، لا تزال بحاجة إلى تعزيز في السياق الفلسطيني.

وتتفق هذه النتيجة بدرجة متوافقة مع معظم الدراسات السابقة، خصوصاً تلك التي تناولت فعالية القيادة والتواصل المؤسسي، بينما أظهرت اختلافات عن الدراسات التي ركزت على السياقات غير الإدارية، فلقد اتفقت مع دراسة محمد (2022) التي أشارت إلى أن القادة الضالين يمتلكون حماسة وتحفيزاً في العمل الميداني، مما يتفق مع نتيجة (60%) حول أهمية إظهار القائد للحيوية، واتفقت أيضاً مع دراسة عميش (2022) التي شددت على أهمية القدرة القيادية في التعامل مع المواقف المختلفة عبر استراتيجيات الاتصال الفعال، مما يتطابق مع ما أشار إليه (40%) من المبحوثين حول التميز في مواجهة التحديات، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة يونجو وهاي (Eunju & Hai, 2024) التي ركزت على الطلاب الجامعيين ومهاراتهم في التواصل العلمي، ولم تتناول الإقناع كمهارة قيادية.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته: بناءً على خبرتكم، كيف يمكن أن تسعى القيادات الإدارية إلى امتلاك مهارة المحادثة والقراءة والكتابة؟ وللإجابة عنه تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول (3).

الجدول (3): التكرارات والنسب المئوية

النسبة المئوية	التكرار	تنمية مهارات الاتصال	المهارة
80%	16	جوهر الموضوع	مهارة
80%	16	التحدث	المحادثة
20%	4	الحق للآخرين	والقراءة
20%	4	الحجة والدليل	والكتابة
20%	4	نبرة الصوت	

يتضح من الجدول رقم (3) أن ما نسبته (80%) من آراء المبحوثين إلى أهمية أن يركز القادة على جوهر الموضوع عند الحديث، وبينت أيضاً ما نسبته (80%) من المبحوثين على أن يتحدث القادة بدون سرعة لإمكانية متابعته من الآخرين بوضوح، بينما أشار (20%) من المبحوثين إلى ضرورة أن يعطي القادة الحق للآخرين بالمناقشة والاستفسار، وبين (20%) من المبحوثين إلى أهمية أن يمتلك القادة الحجّة والدليل عند الحديث، وبين أيضاً (20%) من المبحوثين إلى أهمية أن يراعي القادة نبرة الصوت عند الحديث حيث تتوافق مع أفكاره.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن مهارات المحادثة والقراءة والكتابة للقيادات الإدارية تتطلب التركيز على جوهر الموضوع مما يعكس أهمية وضوح الرسائل والابتعاد عن التفاصيل غير الضرورية، والتحدث ببطء لضمان فهم الرسائل من قبل الجميع، مما يعكس أهمية التواصل الفعال، وإعطاء الحق للآخرين بالمناقشة والاستفسار مما يشير إلى أهمية التفاعل والاستماع، وإتقان الحجّة والدليل مما يعكس أهمية المصداقية والدعم المنطقي، ومراعاة نبرة الصوت لضمان تأثير الرسائل بشكل إيجابي.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته: تعد مهارة التفكير الناقد من أهم المهارات اللازم توافرها للقيادات الإدارية؛ ما رأيك في ذلك؟

ولإجابة عنه تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول (4).

الجدول (4): التكرارات والنسب المئوية

النسبة المئوية	التكرار	تنمية مهارات الاتصال	المهارة
60%	12	التحفيز	مهارة التفكير الناقد
60%	12	وضع تنبؤات	
20%	4	تنمية الأصالة	
20%	4	تنوع الأساليب	

يتضح من الجدول رقم (4) أن (60%) من المبحوثين أكدوا على أهمية تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التفكير بصوت مسموع، وأشار (60%) من المبحوثين إلى أهمية أن يشجع القادة أعضاء هيئة التدريس على وضع تنبؤات مبدعة لمواقف صعبة ومعقدة، بينما أشار (20%) من المبحوثين إلى فاعلية تركيز القادة على تنمية الأصالة والمرونة والطلاقة لأعضاء هيئة التدريس، وأوضح (20%) من المبحوثين ضرورة أن يدرّب القادة أعضاء هيئة التدريس على تنوع أساليب حل المشكلات.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن مهارة التفكير الناقد للقيادات الإدارية تتطلب تحفيز التفكير بصوت مسموع مما يعكس أهمية التعبير عن الأفكار والمشاركة الفعّالة، وتنمية الأصالة والمرونة والطلاقة لضمان التفكير الإبداعي والتكيف مع التغيرات، وتدريب على تنوع أساليب حل

المشكلات مما يعكس أهمية التكيف مع التحديات المختلفة، وتشجيع التنبؤات المبدعة لمواجهة المواقف الصعبة والمعقدة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود تحديات في التفكير التقليدي مما يستدعي تطوير مهارات التفكير الناقد، وحاجة إلى تطوير مهارات القيادة؛ لضمان تفاعل إيجابي مع أعضاء هيئة التدريس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة يونجو وهاي (Eunju & Hai, 2024) التي ركزت على الطلاب الجامعيين ومهاراتهم في التواصل العلمي، ولم تتناول التفكير الناقد كمهارة قيادية، ودراسة عوض (2021) التي كانت أكثر تركيزاً على تأثير الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار، دون تناول مهارات التفكير الناقد بشكل مباشر.

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشته: كيف يمكن تحقيق مهارة ضبط النفس للقيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في ظل الامكانيات المتاحة؟
ولإجابة عنه تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول (5).

الجدول (5): التكرارات والنسب المئوية

المهارة	تنمية مهارات الاتصال	التكرار	النسبة المئوية
مهارة ضبط النفس	1	16	80%
2	ضبط النفس	12	60%
3	مشاعر الآخرين	8	40%
4	التدريب والتنمية	4	20%

يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبته (80%) من المبحوثين بينوا أهمية أن يتحكم القادة في انفعالاتهم ومشاعرهم، وبين (60%) من المبحوثين ضرورة أن يدعو القادة أعضاء هيئة التدريس على ضبط النفس أثناء التعامل مع الآخرين، بينما أشار (40%) من المبحوثين إلى أهمية أن يتعرف القادة على مشاعر الآخرين ويتعاملوا بناء عليها، وأشار أيضاً (20%) من المبحوثين إلى أهمية أن يدعم القادة تدريب وتنمية أعضاء هيئة التدريس في الذكاء العاطفي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبين ضرورة أن يمتلك القادة القدرة على إدارة مشاعرهم وانفعالاتهم لضمان بيئة عمل مستقرة وفعالة، كما تبين أهمية أن يكون القادة متعاطفين مع أعضاء هيئة التدريس، مما يعزز التواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية، وأن يعكس هذا الرأي رؤية القادة بأهمية تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس لتحسين التفاعل والتواصل داخل المؤسسة، وتبين أيضاً ضرورة أن يشجع القادة أعضاء هيئة التدريس على التحكم في انفعالاتهم لضمان بيئة تعليمية إيجابية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عميش (2022) التي أكدت على أهمية التحكم في السلوكيات النفسانية وضبطها وأنها ركيزة أساسية من ركائز الاتصال التنظيمي.

سادساً: نتائج السؤال السادس ومناقشته: ما المقترح التطبيقي التنموي الاستراتيجي لتنمية ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمهارات الاتصال؟
ولإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بعمل المقترح التالي:

تمهيد

اعتمد المقترح على الدراسات السابقة والأدب التربوي؛ بالإضافة إلى بعض المراجع في موضوع مهارات الاتصال، ويشتمل هذا المقترح على مجموعة من المراحل الرئيسية بالإضافة إلى استراتيجيات ووسائل لكيفية تنمية مهارات الاتصال، ويمكن إظهار القواعد الأساسية لبناء المقترح وفق نظرية النظم وفق التالي:

أولاً: الرؤية؛ وصول الجامعات الفلسطينية للصدارة في تنمية مهارات الاتصال.

ثانياً: الرسالة؛ تقدم الجامعات الفلسطينية خدماتها التعليمية بشكل متميز تهدف من خلاله للوصول إلى التميز المؤسسي.

ثالثاً: المنطلقات النظرية للمقترح

1. أهمية تنمية مهارات الاتصال وتحديد أ في فلسطين باعتبارها مجموعة من المركبات والسلوكيات التي تتفاعل مع بعضها البعض.
2. دور الجامعات في تبادل المعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر.
3. أهمية دور الجامعات باعتبارها أرقى مؤسسات المجتمع.
4. دور قادة الجامعات باعتبارهم الزاوية المركزية في البناء الفكري والثقافي والاجتماعي.
5. أهمية الجامعات في تنمية مهارات الاتصال باعتبار الاتصال مفتاح نجاح المؤسسة.
6. الجامعات نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة وبالتالي مهارات الاتصال تعتبر مساعداً رئيساً في تمكين المسؤولين من متابعة المستجدات.
7. الجامعات تشتمل على هيكل تنظيمية، هذه الهيكل يجب أن تصمم على نحو يحقق فاعلية الاتصال الإداري ويسهل عملية الاتصال الإداري بين الرئيس والمؤوسين وفي جميع الاتجاهات.

رابعاً: أهداف المقترح:

التعرف إلى أهمية تنمية مهارات الاتصال لدى قادة الجامعات ويتحقق هدف المقترح من خلال مجموعة من الأهداف العامة والفرعية التالية:

1. تنمية مهارات الاتصال المتنوعة لدى قادة الجامعات.
2. تنمية ممارسات القيادة الحقيقية لدى قادة الجامعات الفلسطينية.
3. بناء ثقافة تنظيمية تحقق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
4. تنمية فكرة الاتصال المعاكس، والذي يبدأ من القاعدة للقمة في الهرم الإداري.
5. تقليل الفجوة بين القادة والعاملين من خلال قدرة القادة على إيجاد أفكار إبداعية وفق منهجية علمية ابتكاريه.
6. قبول قادة الجامعات للرأي الآخر بما يحقق معرفة القادة لكل الأمور التفصيلية للمؤسسة.
7. امتلاك القائد لمهارات الاتصال تدعم وظيفة التنسيق داخل الجامعات.
8. بيان أهمية التركيز على قدرة القادة على التأثير على المؤوسين واقناعهم وتحديد إقتناعهم بالتوجه نحو أهداف المؤسسة.
9. بيان قدرة القادة في الجامعات بالتحكم بانفعالاتهم، والتعاطف مع الآخرين، وفهم عواطف الآخرين، وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.

خامساً: مقومات الإطار المقترح

1. وجود رؤية ورسالة وفلسفة سائدة للجامعات تدعم بناء وتنمية مهارات الاتصال.
 2. أن يتم وضع أهداف واضحة ضمن الأهداف العامة والفرعية في الخطط الاستراتيجية للجامعات تسعى إلى تنمية مهارات الاتصال.
 3. أن يتم الاستعانة بالأكاديميين المتميزين لتنمية مهارات الاتصال داخل الجامعات.
 4. الاهتمام بالبيئة والمناخ التنظيمي المناسب لتنمية مهارات الاتصال.
 5. تطوير الهيكل التنظيمي للجامعات بما يتلاءم مع تنمية مهارات الاتصال.
 6. تطوير الثقافة التنظيمية للجامعات بما يتلاءم مع تنمية مهارات الاتصال.
 7. وجود قيادة استراتيجية، ذكية، إبداعية، واعية، لتنمية مهارات الاتصال.
- ويمكن بيان المقترح التطبيقي التنموي الاستراتيجي وفق نظرية النظم وفق التالي:
- المرحلة الأولى: المدخلات: (تنمية مهارات الاتصال الأساسية لدى القيادات)

المهارة النتيجة المستهدفة	الأنشطة المرتبطة (قياس الأثر)	المسؤولون	الجدول الزمني المقترح	المؤشرات الكمية/النوعية للتحقق
تنمية مهارة الاستماع الفعال واحترام الأخر	- ورش عمل تدريبية حول الاستماع النشط والتعاطفي. - تمارين لعب الأدوار لتدريب القادة على الاستماع دون مقاطعة. - جلسات نقاش حول أهمية التركيز على فهم وجهات نظر الآخرين.	إدارة التدريب والتطوير، مستشارون تربويون.	الشهر الأول والثاني	- عدد القادة المتدربين. - نتائج تقييمات ما بعد الورش (استبيانات). - ملاحظات سلوك القادة (مؤشرات نوعية). - زيادة في درجات عناصر الاستماع في استبيانات تقييم الأداء.
تطوير مهارات الكتابة الرسمية الفعالة	- دورات تدريبية حول صياغة المراسلات الرسمية (رسائل، تقارير، تعميمات) وفق التسلسل الإداري. - ورش عمل حول تصوير الأفكار الرئيسية والفرعية، واستخدام الأساليب الاستقرائية والاستنباطية. - تدريب على تجنب العامة والمصطلحات غير المفهومة.	إدارة التدريب، خبراء في اللغة العربية والإتصال المؤسسي.	الشهر الثالث	- عدد القادة المتدربين. - تقييم جودة المراسلات الكتابية (عينات عشوائية). - انخفاض الأخطاء اللغوية أو الغموض في المراسلات بنسبة (90%).
تعزيز الثقة بالنفس والدفاع الإيجابي	- برامج تدريب على بناء الثقة بالنفس ومهارات العرض والإقناع. - ورش عمل حول الصبر، الاستقامة، والحماسة في	استشاريون في التنمية البشرية والقيادة، مدربون	الشهر الرابع	- ملاحظات سلوكية على زيادة مشاركة القادة وثقتهم. - تقييمات ذاتية وموضوعية لمستوى

الثقمة والإيجابية. - نسبة زيادة في مشاركة القادة في النقاشات العلنية.	متخصصون.	العمل. - تمارين لتعزيز الإحساس بمشاعر وظروف الآخرين (الذكاء العاطفي).	عن الرأي
- تقييمات كفاءة القادة في الإقناع (من المروسين). - عدد المبادرات الجديدة التي تمكن القادة من إقناع العاملين بها. - زيادة في نسبة رضا العاملين عن أساليب التواصل القيادي.	الشهر الخامس والسادس	خبراء في علم النفس التنظيمي، مستشارون في القيادة.	تنمية مهارات التغذية الراجعة والإقناع والتأثير
- نتائج اختبارات سرعة القراءة والفهم. - تقييم القدرة على استخلاص الأفكار الرئيسية من الوثائق. - انخفاض الاستفسارات حول وضوح المراسلات.	الشهر السابع	خبراء في الاتصال الإداري، متخصصون في تحليل المحتوى.	تحسين مهارات القراءة الفاحصية وتحديد الغرض
- ملاحظات على جودة النقاشات في الاجتماعات. - تقييم قدرة القادة على إقناع الآخرين بالحجة. - انخفاض نسبة سوء الفهم في النقاشات.	الشهر الثامن	مدربون متخصصون في فن الإلقاء والتواصل.	تطوير مهارات المناقشة الفعالة والخطاب المؤسسي
- عدد الأفكار الإبداعية المقدمة من العاملين. - نسبة العاملين المشاركين في حل المشكلات. - عدد فرق العمل المشكلة.	مستمر (بداية من الشهر التاسع)	إدارة الموارد البشرية، قيادات الجامعة، لجان تطوير الأداء.	بناء نظام حوافز وتشجيع المشاركة وحل المشكلات الإبداعي
			- وضع نظام حوافز مادية ومعنوية للمشاركة الفعالة والأفكار المبدعة. - تنظيم جلسات عصف ذهني دورية بين الإدارة والعاملين. - تشجيع بناء فرق العمل

- زيادة في استبيانات رضا العاملين عن بيئة العمل والمشاركة.

لحل المشكلات.
- برامج لتنمية التفكير الإيجابي والقضاء على "أمية التفكير".

المرحلة الثانية: العمليات (تفاعل وتكامل مهارات الاتصال)

المؤشرات الكمية/النوعية للتحقق	الجدول الزمني المقترح	المسؤولون	الأنشطة المرتبطة (قياس الأثر)	المهارة الناتجة المستهدفة
- نتائج اختبارات الذكاء العاطفي. - ملاحظات على قدرة القادة على ضبط النفس في المواقف الصعبة. - تقييم جودة القرارات المتخذة (مدى عمق التفكير فيها).	الشهر العاشر	مستشارون نفسيون، مدريون في القيادة.	- برامج تدريب على الذكاء العاطفي وإدارة الضغوط. - جلسات إرشاد حول كيفية توجيه الانفعالات لصالح أهداف الجامعة. - ورش عمل لتعزيز التفكير العميق والناقد.	إدارة الانفعالات والتفكير النقدي للقيادات
- زيادة في استبيانات رضا العاملين عن مستوى الاهتمام والمشاركة. - انخفاض الشكاوى حول عدم الاتساق بين أقوال وأفعال القادة. - ملاحظات على زيادة المبادرات الإبداعية من العاملين.	الشهر الحادي عشر	قيادات الجامعة، إدارة الموارد البشرية.	- تطبيق برامج "القيادة بالقدوة" التي تؤكد على الاتساق بين الأقوال والأفعال. - تشجيع القادة على زيادة التفاعل والمشاركة مع العاملين في اتخاذ القرارات. - ورش عمل حول تنمية الأصالة والمرونة والطلاقة لدى العاملين من خلال الممارسات القيادية.	زيادة اهتمام القيادات بالعاملين وتعزيز الاتساق
- نتائج استبيانات قيم العاملين تجاه أخلاقيات القيادة. - انخفاض الشكاوى المتعلقة بسوء المعاملة أو عدم العدالة. - زيادة الثقة المؤسسية.	الشهر الثاني عشر	لجان الأخلاقيات، الإدارة العليا للجامعة.	- برامج تدريب على أخلاقيات القيادة والسلوك المؤسسي. - تعزيز قيم الصدق، الأمانة، العدالة، والتضويف الإيجابي. - نماذج سلوكية من القيادات العليا للقدوة الحسنة.	تعزيز الممارسات الأخلاقية للقيادة (الصدق، الأمانة، العدالة)
- تقييم جودة القرارات المتخذة (مدى استنادها للحقائق). - استبيانات حول مدى	الشهر الثالث عشر	لجان التخطيط الاستراتيجي، خبراء في	- برامج تدريب على اتخاذ القرار المبني على الأدلة (Evidence-Based)	اتخاذ القرارات القائمة على

الحقائق وتعزيز الإقناع	(Decision Making). - ورش عمل حول أهمية جمع وجهات النظر المتنوعة قبل اتخاذ القرارات. - دراسات حالة حول كيفية إقناع الآخرين بدقة القرارات الإدارية.	اتخاذ القرار.	اقتناع العاملين بالقرارات الإدارية. - انخفاض مقاومة التغيير بين العاملين.
------------------------------	--	---------------	--

المرحلة الثالثة: النتائج (مؤشرات الأداء لتنمية مهارات الاتصال)

المهارة النتيجة المستهدفة	الأنشطة المرتبطة (قياس الأثر)	المسؤولون	الجدول الزمني المقترح	المؤشرات الكمية/النوعية للتحقق
تنمية مهارة الإصغاء	- قياس قدرة القادة على التركيز وإظهار الاهتمام. - استبيانات رضا العاملين عن جودة الاستماع من قبل القادة. - ملاحظات على عدم مقاطعة القادة للمتحدثين في الاجتماعات.	إدارة الجودة والتقييم، لجان المتابعة.	الشهر الرابع عشر	- زيادة في متوسط درجات تقييم مهارة الإصغاء للقادة. - انخفاض عدد المرات التي يقطع فيها القادة الآخرين في الاجتماعات بنسبة (95%).
تنمية مهارة التأثير والإقناع	- قياس قدرة القادة على التأثير في العاملين واقناعهم (تقييمات من المرووسين). - رصد تنوع أساليب التغذية الراجعة المستخدمة من قبل القادة. - تحليل الخطب والمراسلات لتقييم مدى قوة الإقناع والتأثير.	لجان تقييم الأداء، خبراء في علم النفس التنظيمي	الشهر الخامس عشر	- زيادة نسبة نجاح القادة في إقناع العاملين بالمبادرات الجديدة. - ارتفاع مؤشرات الحماسة والحيوية لدى القادة في التفاعل.
تنمية مهارة المحادثات والقراءة والكتابة	- تقييم جودة المحادثات والكتابات الرسمية للقادة. - قياس مستوى التركيز على جوهر الموضوع والابتعاد عن التشتت. - رصد استخدام القادة للحجة والدليل ونبرة الصوت المناسبة.	لجان تقييم الأداء، إدارة الجودة.	الشهر السادس عشر	- تحسن ملحوظ في مستوى جودة المراسلات الكتابية. - انخفاض الشكاوى حول عدم وضوح التواصل. - زيادة في عدد القادة الذين يشاركون بفاعلية في النقاشات المثمرة.
تنمية مهارة التفكير الناقد	- رصد تشجيع القادة للعاملين على التفكير بصوت مسموع. - تقييم قدرة القادة	لجان الابتكار، إدارة التدريب.	الشهر السابع عشر	- زيادة عدد الحلول الإبداعية للمشكلات المطروحة. - ارتفاع مؤشر "الأصالة"

والعاملين على تنوع أساليب حل المشكلات ووضع تنبؤات إبداعية.	والعاملين على تنوع أساليب حل المشكلات ووضع تنبؤات إبداعية.	والعاملين على تنوع أساليب حل المشكلات ووضع تنبؤات إبداعية.	والعاملين على تنوع أساليب حل المشكلات ووضع تنبؤات إبداعية.	والعاملين على تنوع أساليب حل المشكلات ووضع تنبؤات إبداعية.
- تحليل مساهمات القادة في الاجتماعات ومدى عمق تفكيرهم.	- تحليل مساهمات القادة في الاجتماعات ومدى عمق تفكيرهم.	- تحليل مساهمات القادة في الاجتماعات ومدى عمق تفكيرهم.	- تحليل مساهمات القادة في الاجتماعات ومدى عمق تفكيرهم.	- تحليل مساهمات القادة في الاجتماعات ومدى عمق تفكيرهم.
تنمية مهارة ضبط النفس	تنمية مهارة ضبط النفس	تنمية مهارة ضبط النفس	تنمية مهارة ضبط النفس	تنمية مهارة ضبط النفس
- قياس قدرة القادة على التحكم في الانفعالات في المواقف الصعبة.	- قياس قدرة القادة على التحكم في الانفعالات في المواقف الصعبة.	- قياس قدرة القادة على التحكم في الانفعالات في المواقف الصعبة.	- قياس قدرة القادة على التحكم في الانفعالات في المواقف الصعبة.	- قياس قدرة القادة على التحكم في الانفعالات في المواقف الصعبة.
- استبيانات حول مستوى الذكاء العاطفي للقادة.	- استبيانات حول مستوى الذكاء العاطفي للقادة.	- استبيانات حول مستوى الذكاء العاطفي للقادة.	- استبيانات حول مستوى الذكاء العاطفي للقادة.	- استبيانات حول مستوى الذكاء العاطفي للقادة.
- رصد أساليب التعامل مع حالات الغضب وتحويلها لإيجابية.	- رصد أساليب التعامل مع حالات الغضب وتحويلها لإيجابية.	- رصد أساليب التعامل مع حالات الغضب وتحويلها لإيجابية.	- رصد أساليب التعامل مع حالات الغضب وتحويلها لإيجابية.	- رصد أساليب التعامل مع حالات الغضب وتحويلها لإيجابية.
خبراء في الذكاء العاطفي، إدارة الموارد البشرية.	خبراء في الذكاء العاطفي، إدارة الموارد البشرية.	خبراء في الذكاء العاطفي، إدارة الموارد البشرية.	خبراء في الذكاء العاطفي، إدارة الموارد البشرية.	خبراء في الذكاء العاطفي، إدارة الموارد البشرية.
الشهر الثامن عشر	الشهر الثامن عشر	الشهر الثامن عشر	الشهر الثامن عشر	الشهر الثامن عشر
- انخفاض حوادث سوء الفهم أو الانفعال الزائد.	- انخفاض حوادث سوء الفهم أو الانفعال الزائد.	- انخفاض حوادث سوء الفهم أو الانفعال الزائد.	- انخفاض حوادث سوء الفهم أو الانفعال الزائد.	- انخفاض حوادث سوء الفهم أو الانفعال الزائد.
- ارتفاع مؤشرات الذكاء العاطفي في تقييم القادة.	- ارتفاع مؤشرات الذكاء العاطفي في تقييم القادة.	- ارتفاع مؤشرات الذكاء العاطفي في تقييم القادة.	- ارتفاع مؤشرات الذكاء العاطفي في تقييم القادة.	- ارتفاع مؤشرات الذكاء العاطفي في تقييم القادة.
- ملاحظات على قدرة القادة على تهدئة المواقف المتوترة.	- ملاحظات على قدرة القادة على تهدئة المواقف المتوترة.	- ملاحظات على قدرة القادة على تهدئة المواقف المتوترة.	- ملاحظات على قدرة القادة على تهدئة المواقف المتوترة.	- ملاحظات على قدرة القادة على تهدئة المواقف المتوترة.

المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم

للكم على مدى فعالية المقترح، سيتم تطبيق خطة متابعة وتقييم دورية وشاملة، تركز على المؤشرات الكمية والنوعية المحددة لكل مرحلة وهدف:

التقييم الدوري المرحلي:

- تقارير شهرية/ربع سنوية: تعد من قبل المسؤولين عن كل نشاط لبيان مدى التقدم المحرز مقابل الأنشطة المخطط لها.
- اجتماعات متابعة دورية: تعقد مع القيادات العليا ولجان الإشراف لمراجعة التقارير ومناقشة التحديات.

التقييم النهائي الشامل:

- قياس الأثر طويل المدى: يتم بعد انتهاء فترة تطبيق الخطة (مثلاً بعد 18-24 شهراً)، لتقييم التغيرات في ممارسات القيادات الإدارية ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي.
- استخدام أدوات متنوعة للتقييم:
- استبيانات تقييم الأداء (360 درجة): لجمع آراء المرؤسين والزلاء والرؤساء حول مهارات الاتصال لدى القادة قبل وبعد تطبيق المقترح.
- مقابلات متعمقة: مع عينات من القادة والعاملين لجمع تقييمات نوعية حول فعالية البرامج.
- مجموعات التركيز (Focus Groups): لمناقشة التحديات والنجاحات والدروس المستفادة.
- تحليل محتوى الوثائق الرسمية: لتقييم جودة الاتصال الكتابي قبل وبعد التطبيق.
- تحليل مؤشرات الأداء المؤسسي: مثل رضا العاملين، انخفاض النزاعات، تحسن بيئة العمل، فاعلية فرق العمل، سرعة اتخاذ القرار.

المعالجات الإحصائية لبيانات التقييم:

- النسب المئوية: لتحديد مدى تحقيق الأهداف وتكرار الممارسات الإيجابية.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف النزعة المركزية وتشتت البيانات المتعلقة بتقييم المهارات.
- اختبارات "تي" (t-test) أو تحليل التباين (ANOVA): للمقارنة بين أداء القادة قبل وبعد تطبيق المقترح، أو بين مجموعات مختلفة.
- معامل الالتواء (Skewness): لفهم توزيع البيانات وتقييم مدى تجانس الاستجابات
- تحليل الانحدار (Regression Analysis) أو الارتباط (Correlation): لدراسة العلاقة بين تطبيق المقترح وتحسن مهارات الاتصال أو الأداء المؤسسي.
- تحديد الانحرافات واقتراح التعديلات: سيتم مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة، وتحديد أي انحرافات في التطبيق أو النتائج، واقتراح التعديلات اللازمة لتحسين فعالية المقترح في المستقبل.

الاستنتاجات

1. أن الأبعاد والآليات التي تساعد على امتلاك مهارة الإصغاء تتمثل في المعرفة والدقة، والمتابعة والتركيز، وآداب الحديث، وتنمية القدرات، والجدية، حيث أن (80%) من المبحوثين أجمعوا على أن يتميز القادة بالمعرفة والدقة لنقاط الالتقاء والاختلاف مع أعضاء هيئة التدريس.
2. أن الطرق والآليات والوسائل المختلفة لامتلاك القادة الإداريين مهارات التأثير تتمثل في التغذية الراجعة، والحماسة والحيوية، والتحدي والتميز، والاقناع، حيث اتفق (80%) من المبحوثين لضرورة أن يوفر القادة أنواعاً متعددة من التغذية الراجعة الفورية لأعضاء هيئة التدريس
3. تسعى القيادات الإدارية إلى امتلاك مهارة المحادثة والقراءة والكتابة من خلال السعي نحو جوهر الموضوع، والتحدث الصحيح، وإعطاء الحق للآخرين، وامتلاك الحجّة والدليل، ومراعاة نبرة الصوت، حيث أن ما نسبته (80%) من آراء المبحوثين إلى أهمية أن يركز القادة على جوهر الموضوع عند الحديث
4. أهم المهارات اللازم توافرها للقيادات الإدارية تتمثل في التحفيز، ووضع التنبؤات، وتنمية الأصالة، وتنوع الأساليب، وأن أن (60%) من المبحوثين أكدوا على أهمية تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التفكير بصوت مسموع
5. تحقيق مهارة ضبط النفس للقيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية يتمثل في التحكم بالانفعالات، وضبط النفس، واحترام مشاعر الآخرين، والاهتمام بالتدريب والتنميت.

التوصيات

- ضرورة تطوير ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمهارات الاتصال المتنوعة.
- ضرورة تحسين وتطوير وسائل وقنوات الاتصال المستخدمة داخل الجامعات لتعزيز فعاليتها وقدرتها على إقناع كافة الأطراف المعنية (قيادات، أكاديميين، عاملين، طلاب، مجتمع محلي) بأهمية ودور الاتصال في تحقيق أهداف الجامعة.
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة داخل الجامعات، تركز بشكل كبير على تنمية قدرة العاملين والقادة على احترام وتقدير آراء الآخرين، وتبني فكرة الاتصال المعاكس الذي يبدأ من القاعدة للقمّة في الهرم الإداري.

- ضرورة قيام القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بتبني وتطبيق ممارسات قيادية تحفز العاملين على التفكير الإبداعي ووضع حلول مبتكرة ومستقبلية للمواقف والتحديات المعقدة والصعبة.
- يوصى بتطبيق المقترح التطبيقي التنموي الاستراتيجي المعد في هذه الدراسة، وذلك بهدف تنمية ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمهارات الاتصال.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بوخص، ح. (2024). أثر الاتصال الداخلي في تعزيز المهارات الإدارية: دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر. *مجلة السورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 10(1)، 234-208.
- شميط، م.، وصالح، م. (2021). واقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب في جامعة مصراتة. *مجلة البحوث الأكاديمية*، 20(1)، 168-156.
- العليان، ع. (2024). إدارات الاتصال المؤسسي في الجامعات السعودية وعلاقتها بتعزيز الهوية الوطنية عند طلابها في ضوء رؤية 2030. *مجلة جامعة تبوك*، 4(1)، 77-46.
- عميش، س. (2022). الاتصال التنظيمي في إدارة الجامعة: دراسة حالة جامعة المسيلة. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 13(1)، 439-423.
- عوض، ه. (2021). الاتصال الإداري وأثره في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية جامعة شندي. *مجلة القلم العلمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، 3(3)، 122-101.
- قبوس، أ. س. (2025). دور الاتصال المؤسسي في إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسات: دراسة ميدانية على عينة من عملاء شركة اتحاد اتصال موبايلي في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث والدراسات الإعلامية*، 31(2)، 717-660.
- قشقوش، م.، وسلامت، ك.، وعودة، أ. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الإداري الفعال وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المرشدين والمعلمين أنفسهم. *المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية*، 8(2)، 146-123.
- الكتبي، م. (2010). *(السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق)*. مصر: جامعة قناة السويس.
- محمد، ث. (2024). مهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيه. *مجلة الجامعة العراقية*، 68(1)، 215-195.
- محمد، ع. (2022). علاقة أساليب القيادة ومهارات الاتصال لدى الأستاذ الجامعي داخل حصة الأعمال التطبيقية TP من وجهة نظر طلبة معهد الرياضة بجامعة الجلفة. *مجلة المنظومة الرياضية*، 9(2)، 707-696.
- مكرتار، خ.، والعربي، ب. (2017). مهارات الاتصال والتواصل في ضوء الإعلام الشبكي. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 6(1)، 92-83.
- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة. (دون تاريخ). *(الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة)*. تم الاسترداد من <https://n9.cl/9edgr>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- David, C., & Sheila, H. (2002). Leadership communication: A status report. *Journal of Communication Management*, 6(4), 351–354.
- Eunju, K., & Hai, S. (2024). Comparative analysis of scientific communication skills between Korean and Australian university students. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, 12(3), 693–706.
- Locker, K., & Kienzler, D. (2008). *Business and administrative communication* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Mercer-Mapstone, L., & Matthews, K. (2017). Student perceptions of communication skills in undergraduate science at an Australian research-intensive university. *Evaluation in Higher Education*, 42(1), 98–114.