



درجة ممارسة القادة الإداريين للاتصال الإداري في جامعة طيبة وسبل تفعيلها
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

د/ يوسف عبدالله صعفق العنزي
جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية

المجلد (٧٧) العدد الأول الجزء الأول يناير ٢٠٢٠م

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف درجة ممارسة القادة الإداريين في جامعة طيبة للاتصال الإداري وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) عضو هيئة تدريس من جامعة طيبة أجابوا على استبانة مكونة من (١٨) فقرة وزعة على (٣) مجالات، وسؤال عام. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعة قد تراوحت ما بين (2.42- 3.32) بدرجة تقدير متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية في استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. كما أن من أهم مقترحات أعضاء هيئة التدريس لتفعيل الاتصال الإداري ضرورة توفير بنية تحتية كفيلة بالتحول الكامل نحو نظام الإدارة الإلكترونية. وفي ضوء النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: تحديث البنية التحتية في جامعة طيبة، واعتماد نظام اتصال إداري عصري يتم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري. القادة الإداريون. تفعيل. جامعة طيبة. السعودية.

Abstract:

The purpose of the study is to investigate the degree of academic leader practice of administrative communication in Taibah University and means of activation as perceived by faculty members. The sample of the study consisted of (325) faculty members responded to a questionnaire of (18) items distributed into three domains, and an open question. The results of the study showed that the means of the degree of administrative communication in the university ranged between (2.42-3.32) with a medium level, and there are no statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) attributed to the impact of gender, experience and academic rank in the responses of the study sample on all domains and in the total degree. One of the most important suggestions of faculty members to activate administrative communication is the need to provide an infrastructure that will enable the complete transition towards the electronic management system. In light of the results, the researcher made a number of recommendations, including: Modernizing the infrastructure at Taibah University, and adopting a modern administrative communication system in which ICTs are integrated.

Key Words: Administrative communication. Administrative leaders. Activation. Taibah University. Saudi arabia

مقدمة

يتسم عالم اليوم بالتحديات والتغيرات والتطورات المتلاحقة، وهو أمر تعيشه غالب الجامعات اليوم، وبالتالي ينبغي لها ينبغي توفير نظام اتصال فعال يتم من خلاله، مع عوامل أخرى، إعادة بناء وتنظيم هذه عملها لتواجه مختلف التحديات التي تواجهها في مكوناتها الداخلية أو البيئة التي تعيش فيها وطنياً ودولياً. فقد شهدت إدارة الجامعات تغيرات عديدة ومتنوعة تمثلت في تطور واتساع العديد من المفاهيم القائمة وتغيير بعض هذه المفاهيم ودخول مفاهيم أخرى جديدة، ساهمت في إحداثها التغيرات المستمرة والمتسارعة في كل مجالات الحياة نتيجة التقدم الهائل في جميع العلوم.

ويعدّ الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات، وإيجاد ديناميكية لحركة الجماعة، والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها على حد سواء (حمود، ٢٠١٠). ولأن الأنظمة الاجتماعية شبكات اتصال محددة، فهذا يعني أنّ الاتصال غير المحدد من شأنه أن يؤدي إلى عدم فاعلية وإلى فوضى بالمنظمة، لذلك فإن الاتصال الإداري من العمليات الحيوية في الإدارة، وفي الواقع ستبقى عملية الاتصال أهم العمليات التي يجب أن يتقن القائد، والإداري مهاراتها (أبو العلا، ٢٠١٣).

ويرى شونوبي وأكينتارو (Shonubi & Akintaro, 2016) أنّ مهمة الاتصال الإداري مهمة أساسية يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية؛ وبذلك فإن الاتصال الفعال في مجال الإدارة الجامعية يحقق رؤى وأهداف الجامعة ورسالتها، وهو السبيل لفتح قنوات الحوار والتواصل، ومتابعة الأعمال، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد الأدوار، لضمان انسيابية العمل وجودته.

كما أن الاتصال الإداري وسيلة فعالة لمساعدة الإدارة الجامعية في تغيير سلوك العاملين، إذ تتعرف من خلاله إلى قدراتهم، وإمكاناتهم وتضمن استقبال رسالتها، وفهم مضمونها مما يعمل على تغيير سلوك الأفراد تغييراً يتفق ورغبات الإدارة التي ترجمتها في رسالتها، والاتصال الإداري وسيلة مهمة من وسائل اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية وفي وقتها المناسب، إذ أن وصول المعلومات متأخرة أو مشوشة أو يشوبها نقص يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري، وضعفه، وتأخير تنفيذه (الخرابشة، ٢٠٠٨).

وينظر (الطويل، ٢٠٠١) إلى عملية تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته بأنه من أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية المتنامية الحجم والتعقيد. فالإتصال من وظائف الإداري الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، وهو الوسيلة التي عبرها يتم القيام بوظائف الإدارة الأساسية؛ فالإتصال أساسي لوجود أي جماعة باعتباره وسيلة لأفرادها لتبادل المعاني والأفكار، وهو أيضاً مظهر هام في حياة الإنسان، انه أداة رئيسية توفر لأفراد المجتمعات البشرية فرص التفاعل مع بيئاتهم والتكيف معها. وأشار (الطنوبي، ٢٠٠١) إلى أن الإدارة تتطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل تحقيق الأهداف ويتضح ذلك من خلال: الإتصال؛ والاتصال والتنظيم؛ والاتصال وصناعة القرارات.

والنظر لأدبيات الإدارة التربوية (Maarja, 2004؛ حنا وحران ومحمود، ٢٠١٤؛ نايفة، ٢٠١٨) يلاحظ أنّ غياب الإتصال الإداري الفعال يتسبب بالعديد من المشكلات، ومنها التعقيدات الإدارية والإفراط في الرقابة وعدم وضوح التعليمات وغياب المساءلة والنزاهة وتغييب النهج الديمقراطي وانتشار الفساد على أشكاله المتعددة، كذلك انتشار مظاهر عدم الثقة والتمكين، وعدم تفعيل الإدارة التشاركية، علاوة على عدم الوضوح والغموض في أدوار الموظفين وعدم المشاركة في صنع القرار وعدم التفويض وتقليص الصلاحيات والحجب والتعتيم على المعلومات والعمليات المختلفة في داخل المؤسسة الجامعية. وبالتالي فإن هذه الدراسة تأتي للتعرف إلى درجة ممارسة القادة الإداريين للاتصال الإداري في جامعة طيبة وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعدّ الإتصال الإداري من أهم العمليات التي تؤثر في سير العملية الإدارية والتربوية، وأن الإتصال الإداري الفعال يساعد في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة التربوية على وجه العموم والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص (Cousin, 2013؛ العمري والعموش، ٢٠١٧). وقد بينت الدراسات ذات الصلة (المشيخي، ٢٠١٨؛ نايفة، ٢٠١٨) أنّ ضعف الإتصال الإداري الفعل قد يتسبب بالعديد من المشكلات الإدارية، ليس أقلها اتخاذ قرارات غير رشيدة، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات والأزمات الطارئة. ولكون الباحث يعمي في المجال الإداري في جامعة طيبة بالمملكة العربية

السعودية وتماسه المباشر مع كافة قنوات الاتصال الإداري فيها ارتأى القيام بالدراسة الحالية للتعرف على طبيعة ودرجة ممارسة الاتصال الإداري فيها لما له من أهمية كبيرة في تسيير العمل. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التعرف إلى درجة ممارسة القادة الإداريين للاتصال الإداري في جامعة طيبة وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتحديداً تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0,05$) في درجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة، والخبرة؟

السؤال الثالث: ما سبل تفعيل الاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من محاولتها الكشف درجة ممارسة القادة الإداريين في جامعة طيبة للاتصال الإداري وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- كونها من أوائل الدراسات التي تعنى بالاتصال الإداري في جامعة طيبة وسبل تفعيل الاتصال الإداري، حيث لم يجد الباحث - بحدود اطلاعه - دراسة محلية مشابهة لها.

- تقديم دراسة جديدة تثري المكتبة العربية والباحثين بمعلومات حول موضوع الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم الجامعي لما له من دور مهم في تمكين مؤسسات التعليم الجامعي من تحقيق الأهداف المتوخاة.

- تسهم نتائج الدراسة في تعريف أعضاء هيئة التدريس والقادة الإداريين في جامعة طيبة بطبيعة وأنماط الاتصال الإداري السائدة في الجامعة وسبل تفعيلها.

- تعرّف نتائج الدراسة القائمين على شؤون التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بسبل تفعيل الاتصال الإداري، من خلال تطبيق التوصيات التي ستنبثق عن نتائج الدراسة، مما يمكن أن ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم الجامعي السعودي. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عما إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في ضوء متغيرات الجنس، والرتبة العلمية، والخبرة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الاتصال الإداري: يُعرف الصيرفي (٢٠٠٧: ١٦) الاتصال الإداري بأنه " عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم المعلومات والأفكار والآراء، والمشاعر من شخص إلى شخص آخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) بقصد التأثير فيه (أو فيها) وإحداث الاستجابة المطلوبة". ويعرف الباحث الاتصال الإداري إجرائياً بأنه تبادل الآراء والمعلومات بين القادة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال توافر عناصر معينة (المرسل، والرسالة، والمستقبل)، ويقاس من خلال الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

القادة الإداريون: هم العمداء ومساعديهم ومديرو الشؤون المالية والإدارية ورؤساء الأقسام المالية والخدمات والقبول والتسجيل ومصادر التعلم وشؤون الطلاب في جامعه طيبة بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة، ٢٠١٩أ)

جامعة طيبة: جامعة حكومية سعودية تأسست عام ٢٠٠٣م، بصدر الأمر الملكي بالموافقة على قرار مجلس التعليم العالي بدمج فرعي جامعتي: الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك عبد العزيز، وإطلاق اسم "طيبة" على الجامعة تيمناً بأحد أسماء المدينة المنورة (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جامعة طيبة بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام الأكاديمي ٢٠١٨/٢٠١٩

الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات والتخصصات في الجامعة.

الحدود الموضوعية: يتحدد تعميم النتائج بمدى صدق وثبات أداة الدراسة، وموضوعية أفراد عينة الدراسة في الاستجابة على فقراتها.

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً- الأدب النظري

يتناول الأدب النظري موضوع الاتصال الإداري من خلال توضيح مفهوم الاتصال الإداري، وأهميه، وأهدافه، ومجالاته، وخصائصه.

مفهوم الاتصال الإداري

يمكن تعريف الاتصال الإداري بأنه " عملية المشاركة والتفاهم حول موضوع ما - فكرة لتحقيق هدف-، أو لغايات ربط كافة عمليات الوحدات الإدارية مع بعضها لزيادة الدافعية نحو العمل وتحقيق الأهداف المشتركة" (نايفة، ٢٠١٨: ٢٥٧).

ويرى ناكبودي (Nakpodi, 2010: 194) أن الاتصال الإداري هو " نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين المشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم".

في حين يرى السعدي (٢٠١٨: ١٠٦) أن الاتصال الإداري يعني " سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما تريد سواء أكان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية" ويمكن للباحث القول أن الاتصال الإداري عملية إدارية تستل على نقل المعلومات أو المهارات أو الميول من فرد لآخر لزيادة الدافعية للعمل بهدف تحقيق كافة الأهداف المخطط لها مسبقاً.

ويشتمل الاتصال الإداري على عدة عناصر يمكن تلخيصها في ضوء الأدب النظري (درة، ٢٠٠٢؛ حريم، ٢٠١٠؛ نايفة، ٢٠١٨) على النحو التالي:

المرسل: وهو مصدر الرسالة الذي يضعها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرين، وهذا المرسل قد يكون إنسان أو آلة؛ وهو الشخصية التي يريد التأثير في الآخرين بشكل ما، من خلال التأثير على معلوماتهم ومشاعرهم أو سلوكهم أو معتقداتهم

الرسالة: هي المعاني والمعلومات التي ترسل من قبل المرسل إلى المستقبل للتأثير على سلوكه، ويكون لدقة ووضوح الرسالة أثر في سهولة أو صعوبة الاتصال، حيث يكون للرسالة جانبان إحداهما المضمون أو المحتوى، والآخر الرموز. وقد تكون الرموز لغة لفظية أو لغة غير لفظية أو تعبير رمزية أو إشارات.

وسيلة أو قناة الاتصال: القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، والتي قد يتم نقلها عن طريق الحديث الشخصي، المكالمات الهاتفية، الخطابات، والمذكرات والتقارير بأي وسيلة من الوسائل الإلكترونية الحديثة من حاسب آلي، فاكس، تليكس. إلخ

المستقبل: هو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويقوم بحل رموزها وتفسير محتواها وفهم معناها، وقد يكون شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، إن نجاح عملية الاتصال لا يُقاس بما يقدمه المرسل فحسب، وإنما بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف، والذي يعتمد على توافر لغة مشتركة مفهومة ودرجة من الانسجام والتجانس بين كل من المرسل والمستقبل.

التغذية الراجعة: هي العملية التي يتعرف بها المرسل على التأثير المقصود وغير المقصود للرسالة التي قام ببنائها للمستقبل، وقد تكون تغذية إيجابية تؤكد على تحقيق الكفاءة والتأثير المقصود من الاتصال، أو سلبية تعرقل تحقيق الهدف من الاتصال.

التشويش: كل شيء يمكن أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية عملية الاتصال، وقد يتواجد التشويش في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو في أي عنصر من عناصر عملية الاتصال، وقد يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، أو مادياً مرتبطاً بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

بيئة الاتصال: وهي الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة.

أهمية الاتصال الإداري وأهدافه

تبرز أهمية الاتصال الإداري كونه وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف بجودة وكفاءة عالية داخل أي مؤسسة من المؤسسات، فالأداء الفعال يتطلب وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي؛ فعملية الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة تتم من خلال الاتصال (Howard, 2014).

كما تبرز أهمية الاتصال الإداري في أنه قناة التيسير للأعمال الإدارية داخل المؤسسة وخارجها، وإتقانها وسيلة فعالة لضمان استمراريتها، لذلك بينت البحوث والأدبيات (السعدي، ٢٠١٨؛ Thomas & Zolin, 2019) جوانب أهمية الاتصال الإداري على النحو التالي:

- إنّ الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم التي ستتخذ القرارات في ضوءها.

- إنّ الاتصال نشاط إنساني واجتماعي ونفسي، داخل المؤسسة يسهم في تحقيق أهدافها.

- إنّ الاتصال وسيلة فعالة لضمان التفاعل المشترك لأنظمة المؤسسة المختلفة.

- يسهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها الأفراد وذلك من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمؤسسة.

وفيما يتعلق بأهداف الاتصال الإداري ترى البكري (٢٠٠٥) أنها تنطوي على تحقيق فهم مشترك بين الأطراف المشتركة في عملية الاتصال من خلال نقل الآراء والمعلومات والحقائق والانفعالات كرسائل يصدرها المرسل إلى المستقبل عبر قناة اتصال معينة تحقق فهماً صحيحاً للرسائل.

كما ذكر درة (٢٠٠٢) أهداف الاتصال الإداري على النحو التالي:

- ربط الإدارات والأقسام مع بعضها البعض وتنسيق وصول تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- ممارسة الإقناع داخل المؤسسة وتقديم أفكار جديدة حيث يمكن للاتصال أن يقنع الناس بهذه الأفكار وبخاصة عملية التغيير.

- إحكام الإشراف على العاملين بالمؤسسة وتوجيه سلوكهم تجاه الأهداف.

- نقل التعليمات والأوامر من القادة إلى المرؤوسين.
 - نقل اقتراحات وشكاوي العاملين بالمؤسسة للمستويات الإدارية العليا.
- وفي ضوء أهمية الاتصال الإدارية وأهدافه يمكن للباحث القول أنّ الاتصال الإداري يعمل على تناسق الأداء في كافة المستويات في المؤسسة، ويحقق الانسجام المتبادل داخل المؤسسة بين الأفراد العلمين بها، وخارج المؤسسة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

مجالات الاتصال الإداري وخصائصه

تتعدد مجالات الاتصال الإداري وذلك بحسب نوع العمل الذي تقوم به المؤسسة؛ أما في سياق مؤسسات التعليم الجامعي فتتمحور مجالات الاتصال الإداري حول: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وقد صنف عياصرة والفاضل (٢٠٠٦) هذه المجالات إلى الآتي:

الجانب الإداري: تتم عملية الاتصال الإداري بين الإدارة الجامعية والأجهزة الحكومية والدوائر المسؤولة عن التعليم؛ وذلك لغايات التخطيط، واقتراح السياسات التعليمية، والتنظيم الإداري، والنواحي المالية والمحاسبية، علاوة على القرارات المرتبطة بمهام معينة ولوائح ونشرات أو إحصائيات.

الجوانب الفنية والأكاديمية: تغطي الاتصالات الإدارية النواحي الفنية المتعلقة بشؤون هيئة التدريس بالكليات والأقسام العلمية بالجامعات، والأنشطة الطلابية والمناهج الدراسية، وأساليب التدريس، وتكنولوجيا التعليم، وطرائق التقويم، والمختبرات، والتجهيزات الفنية.

الجوانب الخدمية: وتشمل كل ما يتعلق بخدمة المجتمع المحلي، وتنمية البيئة، وذلك بهدف تدعيم دور الجامعات في خدمة المجتمع المحلي من خلا لما تقوم به من بحوث وخدمات واستشارات.

أما خصائص الاتصال الإداري فتتبع من كونه عملية يومية مستمرة تعتمد عليها جميع النشاطات الإنسانية، ويتفق نهر والهادي (٢٠٠٩) على أن هذه الخصائص هي:

١. الاتصال عملية ديناميكية: فهو عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، حيث تحدث عملية التأثير والتأثير بالرسائل وما تحمله من معلومات واتجاهات وسلوك. "فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمفرده بعيداً عن

الأحداث لتي تدور من حوله وفي مجتمعه، كما لا يستطيع تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته إلا من خلال الاتصال مع الآخرين.

٢. الاتصال عملية مستمرة: فالإتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة، ليس لها بداية أو نهاية، فالإنسان في اتصال دائم مع نفسه ومع مجتمعه المحيط بها.

٣. الاتصال عملية دائرية: حيث أن الاتصال لا يسير في خط واحد من شخص لآخر فقط، وإنما يسير بشكل دائري بحيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال، في الإرسال والاستقبال والآخذ والعطاء والتأثر والتأثير الذي يعتمد على استجابات كل من المرسل والمستقبل.

٤. الاتصال عملية لا تعاد: حيث أن الرسائل التي تتضمنها عملية الاتصال تتغير بتغير الزمان، والوقت والجمهور المستقبل لها.

٥. الاتصال عملية لا يمكن إلغاؤها: فالتأثير الذي يمكن أن تحمله الرسائل الاتصالية سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، لا يمكن إلغاؤه بسهولة.

٦. الاتصال عملية معقدة: بما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة وعناية.

وقبل الانتقال إلى الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري، لا بد من إلقاء نظرة حول الاتصال الإدارية وأهميته، وهيكلته في جامعة طيبة كإحدى الجامعات السعودية الرائدة في مجال العمل الأكاديمي.

الاتصال الإداري في جامعة طيبة

تدرك جامعة طيبة أهمية الاتصال الإداري، ودوره الحيوي لخدمة جميع جهات الجامعة، لذلك تسعى الجامعة لتطوير العمل الإداري ونقله من الإجراء التقليدي إلى العمل المتطور وذلك باستخدام وسائل التقنية الحديثة التي تسهل العمل الإجرائي ونختصر الزمن والوقت والجهد (جامعة طيبة، ٢٠١٩ ب)

وفي هذا السياق تسعى إدارة الاتصالات في الجامعة إلى • تقديم خدمات تقنية شاملة بكل دقة وسهولة، و السعي بالتعاون مع جهات الجامعة إلى تحويل العمل إلى إلكتروني بحت، كما تهدف إلى استمرارية تقديم خدمات الاتصالات بكافة أشكالها، والتنمية المستمرة للقدرات البشرية على المدى القريب والبعيد، والرفع من مستوى الفريق التقني، و

السعي للعمل الإلكتروني بما في ذلك الأرشفة (جامعة طيبة، ٢٠١٩ ج). ويتكون الهيكل الإداري لإدارة الاتصالات في الجامعة من مدير الإدارة ونائبه، ويُلحق بهم الصادر العام، والوارد العام، ووحدة الصناديق، ووحدة بريد الطالبات، ووحدة بريد السلام. ومن مهام هذه الإدارة (جامعة طيبة، ٢٠١٩ أ) الآتي:

- القيام بكافة أعمال الاتصالات المتنوعة .
- الربط بين جهات الجامعة المختلفة.
- تسهيل التواصل مع فروع الجامعة المختلفة .
- الربط بين الجامعة وكافة الوزارات والجهات الحكومية .
- ابتكار الخدمات والحلول باستخدام التقنية .
- استلام وتوزيع المعاملات والطرود على كافة قطاعات الجامعة.
- إحالة كافة المعاملات المعدة من جهات الجامعة المختلفة وتوزيعها .
- العمل على تنظيم قنوات التوزيع لضمان الانسيابية .
- المحافظة على سرية المعاملات والمعلومات .
- التعاون مع مؤسسة البريد السعودي لخدمة الجامعة.

ولا تختلف معوقات الاتصال الإداري في جامعة طيبة عن باقي الجامعات ويشمل ذلك - بحسب رأيي- : صعوبات التكيف مع الاتجاهات الجديدة التي تتطلبها الإدارة، والمعوقات السيكلوجية وتشمل الفروق الفردية بين الناس ومستوى الذكاء والاستعدادات الإدراكية والعقلية والخبرة الثقافية العامة، وصعوبات تتعلق بصوغ الرموز والكلمات والعبارات التي قد تعني مدلولات متباينة عند الآخرين، وتعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل وبعد المسافة الجغرافية، والتقييم السلبي المسبق لمصدر الرسالة، و-الحالات الانفعالية (القلق، الخوف، وعدم الأمان) عند المستقبل.

ثانيًا- الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضًا للدراسات السابقة ذات الصلة، ويعرضها الباحث بحسب ترتيبها الزمني من الأقدم على الأحدث يلي ذلك تعقيب الباحث عليها:

أجرت جيزير وسيمسك (Gizir & Simsek, 2005) دراسة في تركيا هدفت إلى الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس للاتصال الإداري ومعيقاته في جامعة الشرق الأوسط التقنية في تركيا. اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال إجراء

مقابلات فردية معمقة مع (٥٠) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب العلمية والتخصصات. وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال الإداري تراوح بين المتوسط والمرتفع، وأن المشكلات التي تعيق فعالية هذا الاتصال هي مشكلات فنية وتقنية في الغالب، بينما جاء الروتين في المرتبة الأخيرة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاتصال الإداري ومعيقاته في الجامعة.

وأجرت دالي و جوستين (Daly & Justine, 2007) دراسة في نيوزلندا هدفت إلى تعرف تصورات أعضاء هيئة التدريس حول الاتصال الإداري في مؤسسات جامعية ذات ثقافات متعددة. اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال عينة عشوائية مكونة من (٤) محاضرين خضعوا لمقابلات فردية معمقة، وقد بينت نتائج الدراسة اتفاق أعضاء هيئة التدريس على أن نمط الاتصال الإداري المستخدم هو نمط شبه ديمقراطي، وأن الاتصالات الإدارية المكتوب تطغى على الاتصالات الإدارية الشفوية وبخاصة في مجال نقل التعليمات والخطط.

وأجرى الخرابشة (٢٠١٢) دراسة في الأردن بهدف الكشف عن واقع عملية الاتصالات الإدارية المتبعة في الجامعات الأردنية الرسمية، من خلال تصميم قائمة بكفايات الاتصال وبيان مدي ممارسة الإداريين في هذه الجامعات لها والتوصل إلي قائمة احتياجات تدريبية في ضوء درجة ممارسة الإداريين لكفايات الاتصال الإداري ثم بناء برنامج تدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ مجموعتها ٤٤٣ موظفًا وموظف. واعتمد الباحث المتوسط الحسابي المرجح الفرضي والبالغ ٣ وبوزن مئوي ٦٠% معياراً لتقدير درجة الممارسة من وجهة نظر عينة البحث. اعتمد الباحث الكفايات التي حصلت على أقل من المتوسط الفرضي ووزنه المئوي في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية ثم جرى تحويل مفردات قائمة الاحتياجات التدريبية إلي صيغة أهداف وتم في ضوئها إعداد موضوعات البرنامج التدريبي . وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي لمدي ممارسة العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية علي مستوي المجالات كافة بلغ ٣,٤٧ و ٦٩,٤٤% علي التوالي.

وبلغ عدد الكفايات الإدارية التي لم تؤثر النتائج ضعفاً في ممارستها ٤٤ كفاية إدارية من أصل ٥٦ كفاية.

أجرت كاوزين (Cousin, 2013) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى دراسة لفحص العلاقة بين الاتصال والتقييم لأعضاء في جامعة ميسوري. تكونت عينة الدراسة من (١٧٢) عضو هيئة تدريس (١٠٠ ذكور، ٧٢ إناث) استجابوا لاستبيان مكون من (٥٥) فقرة موزعة على أبعاد: شكل الاتصال، تتابع الاتصال، هدف الاتصال، تقويم الاتصال. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن نوع وكمية ومصدر الاتصال ربما تؤثر على القدرة على التقييم لأعضاء هيئة التدريس، وقدرتهم وخاصة الذي يحتاج منهم لمعلومات يتوقع أن يتأثروا بالتقييم، واختلاف في نوع الكلية وسنوات العمل في الجامعة لها أثر على مواقف الأعضاء بالنسبة للتقييم وحاجات الاتصال.

وهدف دراسة العمري والعموش (٢٠١٧) إلى التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. وتم اختيار عينة (١٥٠) عضو هيئة تدريس الطريقة الطبقيّة العشوائية من حملة درجة الدكتوراه، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت استباننتين لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري متوسطة، ومجال مهارة الاستماع بدرجة مرتفعة، ومجالات مهارة الاتصال الكتابي، والاتصال اللفظي ومهارة الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات بدرجة متوسطة. ومستوى التماثل التنظيمي ومجالاته لدى أعضاء الهيئات التدريسية مرتفعاً. ولا توجد فروق ذات دلالة في درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها، وتقدير أعضاء هيئات التدريس لمستوى التماثل التنظيمي لديهم تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، والنوع، والكلية، وسنوات الخبرة، والبلد الذي تخرج فيها. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري ومستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس فيها.

وأجرى نايفة (٢٠١٨) دراسة في سوريا هدفت إلى تعرف دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

فيها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أولى مؤلفة من (٥٤) عبارة موزعة على أربعة مجالات لممارسة الاتصال الإداري واستبانة أخرى لجودة الأداء الوظيفي بلغ عددها (٣٤) عبارة، وتم تطبيقها على عينة بلغت (١٩٨) عضو هيئة تعليمية في كليات جامعة طرطوس ، وقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامع طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها جاءت متوسطة، وكذلك جودة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عين البحث حول درجة ممارسة الاتصال الإداري تبعا لمتغيرات (الجنس، القدم الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات (طبيعة العمل، المؤهل العلمي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة جودة الأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات (طبيعة العمل، القدم الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العملي)، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين درجة الاتصال الإداري ودرجة وجود الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية يلاحظ إبرازها لأهمية الاتصال الإداري في المؤسسات الجامعية بما يمكنها من تحقيق أهدافها، ومن هذه الدراسات دراسة جيزير وسيمسك (Gizir & simsek, 2005) ودراسة العمري والعموش (٢٠١٧)، وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تناولها لموضوع الاتصال الإداري، لكنها تتميز عنها في مجتمعها وعينتها حيث تجرى الدراسة في البيئة السعودية وتحديداً جامعة طيبة حيث لا تتوفر دراسات محلية - بحدود اطلاع الباحث- عن الموضوع. وتتميز الدراسة الحالية عند دراسة العمري والعموش (٢٠١٧) والتي تناولت نفس الموضوع أن الدراسة الحالية تُجرى في البيئة السعودية وبخاصة في جامع طيبة، في حين أن دراسة العمري والعموش أجريت في البيئة الأردنية، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف خصائص العينة ومنهجيتها في الدراستين.

وقد استخدمت بعض الدراسات المنهج المسحي الوصفي والتحليلي (الخرائشة، ٢٠١٢؛ نايفة، ٢٠١٨)، واستخدم البعض الآخر منهجية نوعية (Daly & Justine,)

(2007)، وتستخدم الدراسة الحالية المنهج المسحي الوصفي، لكنها تتميز عن الدراسات السابقة في عينتها المكونة من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات في جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية.

وأخيراً استفاد الباحث من الاطلاع على هذا الكم من الدراسات في تعميق الفهم بمشكلة الدراسة الحالية، وفي إثراء الإطار النظري والإعداد لأداة الدراسة الحالية.

الطريقة والإجراءات:

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث في الكليات العلمية والإنسانية التابعة لجامعة طيبة والبالغ عددهم (٢٧٥٠) عضو هيئة تدريس، وذلك في العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م (جامعة طيبة، ٢٠١٩ أ). وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس، حيث تم توزيع (٣٨٨) استبانة على أفراد العينة، وقد تم استرجاع (٣٢٥) استبانة، أما باقي الاستبانات فبعضها لم تكن الاستجابة عليها مكتملة، وبعضها لم يحصل عليها الباحث، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية للمجالات حسب متغيرات الدراسة

الفئات	التكرار	النسبة
الجنس ذكر	232	71.4
أنثى	93	28.6
الرتبة الأكاديمية مساعد	105	32.3
مشارك	122	37.5
دكتور	98	30.2
الخبرة أقل من 5 سنوات	155	47.7
٥ سنوات - 10 سنوات	110	33.8
١٠ سنوات فأكثر	60	18.5
المجموع	325	100.0

أداة الدراسة:

تم الرجوع إلى الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، التي تناولت الاتصال الإداري مثل دراسات (العمري والعموش، ٢٠١٧؛ السعدي، ٢٠١٧؛ نايفة، ٢٠١٨)، حيث تم بناء استبانة تكونت بصورتها الأولية من (٢٣) فقرة، موزعة على مجالات هي: وضوح نظام الاتصال، والتشاركية والتنسيق، وفاعلية الاتصال الإداري. كم تم وضع سؤال عام حول سبل تفعيل الاتصال الإداري في جامعة طيبة.

صدق أداة الدراسة:

أ. صدق المحكمين

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، حيث طلب منهم قراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملحوظاتهم عليها، من حيث: دقة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى مناسبة الفقرات لمجالاتها، وحذف الفقرات المتشابهة، واقتراح ما يروونه مناسباً. وقد تم حذف فقرة من المجال الرابع، وإضافة حل المشكلات الإدارية لمجال صنع القرار، واستقرت أداة الدراسة بصورتها النهائية على (١٨) فقرة، موزعة على نفس المجالات، والإبقاء على السؤال العام.

ب- صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) عضو هيئة تدريس، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٣٨ - ٠,٨١)، ومع المجال (٠,٤٤ - ٠,٨٥) والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول(٢): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط
مع المجال	معامل الارتباط

مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	7	.74**	13	75	.49**	1	7	.42**
2	8	.85**	14	77	.72**	2	8	.38**
3	9	.83**	15	62	.39**	3	9	.41**
4	10	.55**	16	68	.48**	4	10	.52**
5	11	.69**	17	70	.54**	5	11	.39**
6	12	.70**	18	59	.38**	6	12	.66**

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

جدول (٣): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

وضوح نظام الاتصال التشاركية والتنسيق فاعلية الاتصال الإداري
ممارسة الاتصال الإداري

وضوح نظام الاتصال	التشاركية والتنسيق	فاعلية الاتصال الإداري	ممارسة الاتصال الإداري
1	.742**	1	.586**
1	.488**	1	.776**
1	.812**	1	.732**

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

ثبات الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من

خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٤) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٤): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
وضوح نظام الاتصال	٠,٨٩ ٠,٧٩
التشاركية والتنسيق	٠,٩١ ٠,٨١
فاعلية الاتصال الإداري	٠,٩٠ ٠,٨٤
ممارسة الاتصال الإداري	٠,٩٢ ٠,٨٩

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

المتغيرات المستقلة:

١. الجنس: ذكر، أنثى.
 ٢. الرتبة: أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور.
 ٣. الخبرة: أقل من ٥ سنوات، ٥ سنوات - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات.
- المتغير التابع: درجة ممارسة القادة الإداريين للاتصال الإداري في جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية.

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من ١,٠٠ - ٢,٣٣ قليلة / من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ متوسطة / من ٣,٦٨ - ٥,٠٠ كبيرة

وهكذا : وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$1-5 = 1,33 =$$

٣ ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة.

نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفت إلى الكشف درجة ممارسة القادة الإداريين في جامعة طيبة للاتصال الإداري وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتالياً عرض نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	2	التشاركية والتنسيق	3.32	متوسط .755
٢	1	وضوح نظام الاتصال	2.83	متوسط 1.038
٣	3	فاعلية الاتصال الإداري	2.42	متوسط .912
		ممارسة الاتصال الإداري	2.85	متوسط .790

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.42-3.32) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت التشاركية والتنسيق في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.32) بدرجة تقدير متوسطة،، بينما جاءت فاعلية الاتصال الإداري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.42)، وبلغ المتوسط الحسابي لممارسة الاتصال الإداري ككل (2.85) بدرجة تقدير متوسطة، وقد تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

البُعد الأول: وضوح نظام الاتصال

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وضوح نظام الاتصال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٦	يتواصل القائد الإداري مع أعضاء هيئة التدريس بأوقات مناسبة	2.97	1.299 متوسط

٢	٤	يتعامل القائد الإداري مع مقترحات ومشكلات أعضاء هيئة التدريس بشكل موضوعي	2.92	1.269 متوسط
---	---	---	------	-------------

٣	٣	يستمتع القائد الإداري بحرص للتفاصيل الدقيقة لمشكلات أعضاء هيئة التدريس	2.83	1.262 متوسط
---	---	--	------	-------------

٤	٢	يستخدم القادة الإداريون الرموز بشكل مناسب في الجامعة	2.76	1.187 متوسط
---	---	--	------	-------------

٤	٥	يحدد القائد الإداري الوقت المناسب للحديث مع المرؤوسين	2.76	1.357 متوسط
---	---	---	------	-------------

٦	١	توفر وسائل الاتصال المستخدمة في الجامعة الوقت لمنسوبي الجامعة	2.74	1.460 متوسط
---	---	---	------	-------------

وضوح نظام الاتصال 2.83 1.038 متوسط

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.74-2.97)

بدرجة تقدير متوسطة،، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "يتواصل القائد الإداري مع أعضاء هيئة التدريس بأوقات مناسبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) بدرجة تقدير متوسطة،، بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصها "توفر وسائل الاتصال المستخدمة في الجامعة الوقت لمنسوبي الجامعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74) بدرجة تقدير متوسطة،. وبلغ المتوسط الحسابي لوضوح نظام الاتصال ككل (2.83) بدرجة تقدير متوسطة،.

البُعد الثاني: التشاركية والتنسيق

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التشاركية والتنسيق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٩	يرسل القائد الإداري لي بعض المعلومات المهمة من خلال القنوات غير الرسمية	3.39	1.132 متوسط
٢	٧	يتيح القائد الإداري كافة المعلومات المهمة للمرؤوسين	3.37	1.162 متوسط
٣	٨	أتبادل أنا وزملائي بالعمل المعلومات التي يوصلها لنا القائد الإداري	3.35	1.089 متوسط
٤	١٠	يتم تبادل المعلومات داخل القسم بالتشاركية مع أقسام أخرى	3.33	1.136 متوسط
٥	١٢	يهتم القائد الإداري بالاستماع لرأيي بنوعية وكم المعلومات الإدارية	3.30	.999 متوسط
٦	١١	يتواصل القائد الإداري مع المرؤوسين دون تحيز أو لمصلحة شخصية	3.17	1.294 متوسط
		التشاركية والتنسيق	3.32	.755 متوسط

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.17-3.39) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "يرسل القائد الإداري لي بعض المعلومات المهمة من خلال القنوات غير الرسمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (١١) ونصها "يتواصل القائد الإداري مع المرؤوسين دون تحيز أو لمصلحة شخصية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.17) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للتشاركية والتنسيق ككل (3.32) بدرجة تقدير متوسطة.

البُعد الثالث: فاعلية الاتصال الإداري

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات فاعلية الاتصال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٤	ترتيب المعلومات الموزعة داخل الكلية أو القسم مباشرة بسير العمل	1.149 متوسط	2.60
٢	١٧	تعكس المعلومات التي تصلني من الإدارة العليا وجود خطة اتصال	1.408 متوسط	2.59
٣	١٨	تتاح لي الفرصة لتلقي كافة أخبار الجامعة في الوقت المناسب	1.093 متوسط	2.54
٤	١٥	أتلقي معلومات واضحة من رئيسي المباشر	1.391 2.52	متوسط
٥	١٦	تصلني معلومات مكتوبة من الإدارة العليا من خلال القائد الإداري	1.117 منخفض	2.18
٦	١٣	إن معظم المعلومات التي اتلقاها يومياً مفصلة ودقيقة	2.07	1.172 منخفض

فاعلية الاتصال الإداري 2.42 912. متوسط

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.07-2.60) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٤) والتي تنص على "ترتيب المعلومات الموزعة داخل الكلية أو القسم مباشرة بسير العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (١٣) ونصها "إن معظم المعلومات التي اتلقاها يومياً مفصلة ودقيقة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.07) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لفاعلية الاتصال الإداري ككل (2.42) بدرجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة، والخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة حسب متغير الجنس، والرتبة، والخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجداول أدناه توضح ذلك.
أولاً: الجنس

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة	"ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
238	323	1.183	1.055	2.87	232	ذكر
994	2.72	93				أنثى
065	323	1.852	.754	3.37	232	ذكر
748	3.20	93				أنثى
181	323	1.339	.930	2.46	232	ذكر
860	2.31	93				أنثى
105	323	1.624	.796	2.90	232	ذكر
770	2.74	93				أنثى

يتبين من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ثانياً: الرتبة

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة حسب متغير الرتبة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مساعد	105	2.73	1.091
مشارك	122	2.85	1.024
دكتور	98	2.90	1.000
المجموع	325	2.83	1.038

التشاركية والتنسيق	مساعد	105	3.35	717.
مشارك		122	3.30	751.
دكتور		98	3.31	806.
المجموع		325	3.32	755.
فاعلية الاتصال الإداري مساعد		105	2.28	914.
مشارك		122	2.47	885.
دكتور		98	2.49	936.
المجموع		325	2.42	912.
ممارسة الاتصال الإداري مساعد		105	2.79	786.
مشارك		122	2.87	769.
دكتور		98	2.90	823.
المجموع		325	2.85	790.

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة بسبب اختلاف فئات متغير الرتبة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (١١).

جدول (١١) تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة على درجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة

المصدر مجموع المربعات درجات الحرية	متوسط المربعات قيمة ف الدلالة
الإحصائية	
وضوح نظام الاتصال	بين المجموعات
480 .736 .795	21.590
داخل المجموعات	347.711
1.080 322	
الكلي	349.301
324	
التشاركية والتنسيق	بين المجموعات
893 .113 .065	2 .130
داخل المجموعات	184.705
574 322	
الكلي	184.835
324	
فاعلية الاتصال الإداري	بين المجموعات
175 1.750 1.449	22.898

داخل المجموعات 266.581 322 828.

الكلي 269.479 324

ممارسة الاتصال الإداري بين المجموعات 2 758 .379 .605 .547

داخل المجموعات 201.560 322 626.

الكلي 202.318 324

يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$)

تعزى لأثر الرتبة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ثالثاً: الخبرة

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة للاتصال

الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة حسب متغير الخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وضوح نظام الاتصال	أقل من 5 سنوات	155	2.90
	5 سنوات - 10 سنوات	110	2.72
	10 سنوات فأكثر	60	2.86
المجموع		325	2.83
التشاركية والتنسيق	أقل من 5 سنوات	155	3.37
	5 سنوات - 10 سنوات	110	3.30
	10 سنوات فأكثر	60	3.22
المجموع		325	3.32
فاعلية الاتصال الإداري	أقل من 5 سنوات	155	2.52
	5 سنوات - 10 سنوات	110	2.30
	10 سنوات فأكثر	60	2.36
المجموع		325	2.42
ممارسة الاتصال الإداري	أقل من 5 سنوات	155	2.93
	5 سنوات - 10 سنوات	110	2.77
	10 سنوات فأكثر	60	2.81
المجموع		325	2.85

يبين الجدول (١٢) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (١٣).

جدول (١٣) تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة ممارسة للاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة

المصدر مجموع المربعات درجات الحرية متوسط المربعات قيمة ف الدلالة

الإحصائية

وضوح نظام الاتصال بين المجموعات 22.078 322 1.039 0.963 0.383

داخل المجموعات 347.224 322 1.078

الكلي 324 349.301

التشاركية والتنسيق بين المجموعات 21.073 322 0.537 0.941 0.392

داخل المجموعات 183.761 322 0.571

الكلي 324 184.835

فاعلية الاتصال الإداري بين المجموعات 23.515 322 1.757 1.128 0.121

داخل المجموعات 265.964 322 0.826

الكلي 324 269.479

ممارسة الاتصال الإداري بين المجموعات 21.766 322 0.883 1.417 0.244

داخل المجموعات 200.552 322 0.623

الكلي 324 202.318

يتبين من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$)

تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما سبل تفعيل الاتصال الإداري لدى القادة الإداريين

في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لسبل تفعيل

الاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية لسبل تفعيل الاتصال الإداري لدى القادة الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة ترتيباً تنازلياً التكرار النسبة	
٤ توفير بنية تحتية كفيلة بالتحول الكامل نحو نظام الإدارة الإلكترونية ١٠٣	30.7
٣ تصميم برامج تدريبية لزيادة مهارات الاتصال الإداري لدى القادة الإداريين	٩٠ 26.9
٢ التوسع في توظيف التكنولوجيا في الاتصال الإداري ٥٥	16.4
٥ وضع معايير في ضوء الخبرات العالمية لضبط جودة الاتصال الإداري	٥٤ 16.1
١ تفويض مزيد من الصلاحيات للقادة الإداريين بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرار	٣٣ 9.9
	٣٣٥ 100.0

يتبين من الجدول (١٤) إن "توفير بنية تحتية كفيلة بالتحول الكامل نحو نظام الإدارة الإلكترونية" جاءت بالمرتبة الأولى بأعلى تكرار بلغ (١٠٣) وبنسبة مئوية بلغت (٣٠,٧%)، بينما جاءت "تفويض مزيد من الصلاحيات للقادة الإداريين بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرار" بالمرتبة الأخيرة بأدنى تكرار بلغ (٣٣) ، وبنسبة مئوية بلغت (٩,٩%).

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت إلى الكشف درجة ممارسة القادة الإداريين في جامعة طيبة للاتصال الإداري وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتالياً مناقشة نتائج الدراسة يليها التوصيات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: بينت نتائج السؤال الأول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.42-3.32) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت التشاركية والتنسيق في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.32) بدرجة تقدير متوسطة،، بينما جاءت فاعلية الاتصال الإداري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.42)، وبلغ المتوسط الحسابي لممارسة الاتصال الإداري ككل (2.85) بدرجة

تقدير متوسطة، ويرى الباحث أن النتيجة مبررة وتشير لوضوح نظام الاتصال الإداري في الجامعة، حيث يمكن لأعضاء هيئة التدريس المشاركة فيه واستخدام كافة قنوات الاتصال لغايات العمل والتنسيق، ويبقى الأمر أنّ أعضاء هيئة التدريس يتفقون على ضرورة زيادة فاعلية الاتصال الإداري سواء من جانب السرعة أو تحديث النظام الموجود لكي يتمكنوا من ممارسة عملهم بحرية وبشكل أكثر دقة، وخاصة من جانب المعلومات التي يتلقاها عضو هيئة التدريس والتي يرى أنها يجب أن تكون مفصلة ودقيقة، وهذا أمر يمكن أن يزيد من فاعلية الاتصال الإداري في الجامعة. وفي هذا السياق يرى أبو العلا (٢٠١٣) أنّ الاتصال الإداري من العمليات الحيوية في الإدارة، وفي الواقع ستبقى عملية الاتصال أهم العمليات التي يجب أن يتقن القائد، والإداري مهاراتها. كما يرى الطنوبي (٢٠٠١) إلى أن الإدارة تتطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل تحقيق الأهداف ويتضح ذلك من خلال: الاتصال؛ والاتصال والتنظيم؛ والاتصال وصناعة القرارات.

وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جيزير وسيمسك (Gizir & Simsek, 2005) التي أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال الإداري تراوح بين المتوسط والمرتفع. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري والعموش (٢٠١٧) التي وتوصلت إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري متوسطة، ونتيجة دراسة نايفة (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامع طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها جاءت متوسطة. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: بينت نتائج السؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0,05$) تعزى لأثر الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وربما تعود هذه النتيجة إلى أن كافة أعضاء هيئة التدريس من الجنسين، ومن كافة الرتب العلمية ومستويات الخبرة يرون أنّ كافة العمليات الإدارية المتضمنة في نظاما لاتصال داخل الجامعة ترتبط بهم وتمسهم مباشرة، وأنهم مسؤولون عن فاعليتها ودرجة ممارستها والتجاوب معها، وبالتالي فإن آرائهم في الغالب واحدة وتتفق على درجة الممارسة، هذا علاوة على أن رؤيتهم في اتجاه واحد كون نظام الاتصال الإداري المستخدم في الجامعة موحد وقنواته المباشرة وغير المباشرة تصل للجميع بنفس المستوى. كما يمكن أن يعزى أيضا للقواعد

والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل، إذ لا تتيح المجال لأي منهم بالخروج عنها ليبتدع أساليب وطرق عمل جديدة. وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن القيادات الأكاديمية مثقلة بالأعباء ويقضون جزءاً لا بأس به من وقتهم في التدريس والبحث. ويرى الطويل (٢٠٠١) أنّ عملية الاتصال من العمليات الحيوية والديناميكية في أي مؤسسة تنظيمية، وبخاصة الجامعية منها والتي تتداخل في جميع العمليات الإدارية الأخرى وتسهل عملها لإحداث مختلف أوجه التفاعل الإنساني المطلوب حيث تشكل ضرورة نفسية واجتماعية لا غنى عنها لكافة الأفراد وفي جميع التنظيمات السياسية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة كاوزين (Cousin, 2013) التي بينت أن متغيرات عضو هيئة التدريس الديمغرافية والشخصية تؤثر في تعامله ورؤيته للاتصال الإداري، وربما يعود سبب الاختلاف هنا لاختلاف طبيعة الدراسة وعينتها. في حين تتفق الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نايفة (٢٠١٨) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة جودة الأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات (طبيعة العمل، القدم الوظيفي).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: بينت نتائج السؤال الثالث حول سبل تفعيل الاتصال الإداري في جامعة طيبة أنّ "توفير بنية تحتية كفيلة بالتحول الكامل نحو نظام الإدارة الإلكترونية" جاءت بالمرتبة الأولى بأعلى تكرار بلغ (١٠٣) وبنسبة مئوية بلغت (٣٠,٧%)، بينما جاءت "تفويض مزيد من الصلاحيات للقادة الإداريين بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرار" بالمرتبة الأخيرة بأدنى تكرار بلغ (٣٣) ، وبنسبة مئوية بلغت (٩,٩%). وتبدو آراء أفراد العينة مبررة حول ضرورة التحديث والتجديد المستمر لنظام الاتصال الإداري لضمان فاعليته واستمراره فهناك حاجة دائمة إلى عملية تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته، ذلك لوجود الكثير من التحديات التي تواجه الجامعات اليوم وتتطلب منها التطوير والتحديث. ويمكن القول أن من وظائف الإداري الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، وهو الوسيلة التي عبرها يتم القيام بوظائف الإدارة الأساسية؛ فالاتصال أساسي لوجود أي جماعة باعتباره وسيلة لأفرادها لتبادل المعاني والأفكار، وهو أيضاً مظهر هام في حياة الإنسان، انه أداة رئيسية توفر لأفراد المجتمعات البشرية فرص التفاعل مع بيئاتهم والتكيف معها، وليس بالإمكان أن يحيا الإنسان حياة حقيقية منتجة دون

وعى بمبادئ الاتصال وفهم تقنياته، وإن مصير أي مجتمع أو أية جماعة أو حتى أي فرد يعتمد إلى حد كبير على مدى ملاءمة قدرة الاتصال والتفاعل مع الآخرين بمهارة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخراششة (٢٠١٢) في ضرورة تدريب أعضاء هيئة التدريس على نظام الاتصال المعاصرة وتحديث الحالية لتلبي احتياجات الجامعة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث

١. تحديث البنية التحتية في جامعة طيبة، واعتماد نظام اتصال إداري عصري يتم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه.
٢. تصميم برامج تدريبية لزيادة مهارات الاتصال الإداري لدى القادة الإداريين كقيلة بتطوير كفاياتهم ومهاراتهم في مجال الاتصال الإداري.
٣. إجراء دراسات مقارنة بين نظام الاتصال الإداري في جامعة طيبة والجامعات السعودية الأخرى في ضوء التجارب العالمية.

المراجع

المراجع العربية

- أبو العلا، محمد. (٢٠١٣). نظريات الاتصال المعاصرة في ضوء تكنولوجيا الاتصال والعولمة. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- البكري، فؤادة. (٢٠٠٥). الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا المعلومات. القاهرة: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- جامعة طيبة. (٢٠١٩). إدارة الجامعة. استرجع بتاريخ ٢٥/٧/٢٠١٩ (٢٢:٨م) من الموقع الإلكتروني <https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/Home.aspx>.
- جامعة طيبة. (ب٢٠١٩). إدارة الإتصالات. استرجع بتاريخ ١١/١/٢٠٢٠ (٢٢:٨م) من الموقع الإلكتروني <https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/Home.aspx>.
- جامعة طيبة. (ج٢٠١٩). مهام إدارة الاتصالات. استرجع بتاريخ ١١/٧/٢٠٢٠ (٢٢:٨م) من الموقع الإلكتروني <https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/Home.aspx>.
- حريم، حسن. (٢٠١٠). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير. (٢٠١٠). الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- حنا، مرقص وحرث، امل ومحمود، شيرين. (٢٠١٤). معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٣٤(٣)، ١٤٠-١٧٨.
- الخرايشة، عمر. (٢٠٠٨). بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ٦(١)، ١٢١-١٦٦.
- الخرايشة، عمر. (٢٠١٢). بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم التربوية: مستقبل التربية في الوطن العربي في ضوء الثورة المعلوماتية، جامعة جرش، الأردن، نيسان، ٢٠١٢.
- درة، عبد الهادي. (٢٠٠٢). الإدارة الحديثة. عمان: مركز الخدمات الطلابية.
- السعدي، محمد. (٢٠١٨). تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء الإدارة الإلكترونية. مجلة دراسات وأبحاث: جامعة الجلفة، ٣٠(١)، ١٠١-١٢٦.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). الاتصالات الإدارية. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
- الطنوبي، محمد. (٢٠٠١). نظريات الاتصال. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- الطنوبي، محمد. (٢٠٠١). نظريات الاتصال. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

- الطويل، هاني. (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
 - العمري، أيمن والعموش، آية. (٢٠١٧). درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣٧(١)، ١٧-٣٨.
 - عياصرة، علي والفاضل، محمد. (٢٠٠٦). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد.
 - المشيخي، خالد. (٢٠١٨). العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٠٣(٢)، ٥٩٣-٦٢٠.
 - نايفة، علي. (٢٠١٨). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس - من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية: دراسة ميدانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٦(٢)، ٢٤٩-٢٩٠.
 - نهر، هادي والخطيب، أحمد. (٢٠٠٩). إدارة الاتصال والتواصل. عمان: عالم الكتب الحديث.
 - وزارة التعليم. (٢٠١٩). التعليم الجامعي: جامعة طيبة. استرجع بتاريخ ٢٧/٧/٢٠١٩ (١٢:٩م) من الموقع الإلكتروني <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>
- المراجع الأجنبية
- Cousin, D. (2013). Communication and Assessment at Central University. The learning organization, 6(5). 207-211.
 - Daly, A., & Justine, B. (2007). Lecturer communication in a multicultural higher education context. Paper Presented to 2007 ISANA International Conference "Student success in international education", 27-30 November, Stamford Grand, Glenelg, Adelaide, Australia
 - Gizir, S., & Simsek, H. (2005). Communication in an academic context. Higher Education, 50(2), 197-122.
 - Howard, M. (2014). Effective Communication in Higher Education. Unpublised Thesis, New York State University. USA.
 - Maarja, E. (2004). Transparency and Quality for Higher Education Markets. Public Policy for Academic Quality. Journal of Higher education, 6(3), 244-268.
 - Nakpodi, E. (2010). The influence of communication on Administration of secondary school in Delta state Nigeria, International NBO Journal, 5(80). 193-198.
 - Shonubi, A., & Akintaro, E. (2016). The Impact of Effective Communication on Organizational Performance. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, 3(1), 1904-1914.
 - Thomas, G., & Zolin, R. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. Journal of Business Communication, 46(3), 287-310.