

## البحث الثامن

## دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية- دراسة ميدانية

د. نايفة علي\*

### الملخص

هدف البحث إلى تعرف دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، وكذلك الفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري، ولدرجة جودة الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)، وتعرف العلاقة الارتباطية أيضاً بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة أولى مؤلفة من (54) عبارة موزعة على أربعة مجالات لممارسة الاتصال الإداري واستبانة أخرى لجودة الأداء الوظيفي بلغ عددها (34) عبارة، وتم تطبيقها على عينة بلغت (198) عضو هيئة تعليمية في كليات جامعة طرطوس للعام الدراسي 2017/2016. أشارت نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة 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 عينة البحث حول درجة ممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، القدم الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل، المؤهل العلمي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة جودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل، القدم الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة الاتصال الإداري ودرجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس.

كلمات مفتاحية: الاتصال الإداري، جودة الأداء الوظيفي، أعضاء الهيئة التعليمية.

\* مدرسة في قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة طرطوس، سورية.

## 1- مقدمة:

الاتصال عملية أساسية وحيوية في العلاقات الإنسانية فهو عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة. ولكي تتم هذه العملية لابد لها من مثيرات واستجابات تحدث بين المرسل والمتلقي والمتلقي والمرسل، وذلك بغية نقل مهام محددة ذات أهداف مرحوة يجعل الاتصال عملية ديناميكية تقوم على التفاعل بين أفراد يحسون بعضهم بعضاً، ويتبادلون التأثير فيما بينهم إما من حيث الأفكار والمعاني أو من حيث الأحاسيس والمشاعر أو كلاهما معاً، فتعقد العلاقات الاجتماعية، إضافة إلى التطور الذي شمل مختلف جوانب الحياة، - ومنها الإدارة كعلم- رافق ذلك كبر حجم الجامعات وزيادة التخصصات وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي، قد حمل ذلك أفكاراً وطرائق جديدة لتحسين العمل وتجويدته من خلال إيصال المعارف والمعلومات إلى مختلف العاملين في هذه المؤسسة.

يعتمد نجاح أي نظام تربوي بدرجة كبيرة على الكيفية التي يدار بها، وعلى مدى كفاءة الاتصالات الإدارية وفعاليتها داخل أنظمتها الفرعية ومؤسساته التعليمية، وكذلك على قدرة كوادره التعليمية على توجيه الأنشطة والفعاليات التعليمية لمصلحة التنمية والتقدم في المجتمع. كما يشكل الاتصال العنصر المشترك في العمليات الإدارية جميعها، فالاتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، فالنظام الفعال للاتصال يحدث فاعلية في العمل الإداري من حيث التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والضبط والتقييم. "فتحسين الاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها، كي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه، ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة، لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف إلى أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل" (أبو أصعب، 2009، 67).

حظيت عملية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، من قبل الباحثين في علم الاجتماع والسلوك التنظيمي، وعلماء الإدارة وعلماء النفس فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الانساني، من خلال اتصال الجماعات والمؤسسات مع بعضها بعضاً لإحراز تقدم ملموس في الأداء (Moorhead and Griffin, 2004, 28). وتعد الجامعات إحدى المؤسسات التي يؤدي الاتصال الإداري فيها دوراً مهماً وحيوياً فيعمل أي نظام بداخلها، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي نظام تتوقف على فاعلية أساليب وقنوات اتصالاته المختلفة وكفاءتها، التي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه، التي من خلالها أيضاً ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات والقرارات إلى العاملين، فيستطيع القادة التنسيق مع مرؤوسيهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي وتوجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال والأمثل (المطري، 2012، 2).

يمثل الأداء الوظيفي موضوعاً من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفاعلية (Cemal, 2011, 129). ويتحقق الأداء من خلال القيام بالأدوار التي هي أطر النشاط المطلوب من كل فرد القيام بها، وتكمن أهمية الأداء في تمثيله النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها. وعليه فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل في أي منها لا بد وأن يؤثره الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة. (عربيات، 2012، 711). كما أن قدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية والمادية والتفاعل الإداري بين أفرادها بطريقة مثالية وفعالة، يقود إلى تحسين الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة، تم تصميم استراتيجيات مبنية على أساس الأداء الوظيفي (Alharbi & alyahya, 2013, 170). فالاتصالات بين المدير والعاملين أمر بالغ الأهمية لإدارة الأداء الفعال، ومن الأمور الواجب مراعاتها في الاتصال هو توجيه الملاحظات لأداء الفرد وليس لشخصه هو، كما أن فتح قنوات اتصال فعالة ومناسبة أكثر عرضة للكشف عن السبب الحقيقي لوجود مشكلة في الأداء، مما يمهد الطريق لإيجاد الحل الفعال، بالإضافة لتحديد محتوى الاتصال وأسلوبه واختيار أنماط الاتصال المناسبة (Gomez, .et. al, 2006, 226 - 229). ويكون الإنجاز الذي يحققه العامل الإداري في توافقه مع معايير ومستويات

الجودة في الإدارة الجامعية، إيجابياً من حيث المستوى المطلوب من حيث المهارات والإمكانات والطاقات والقدرات، ومن حيث تفاعله ببيئة العمل، لأن الفرد لا يعمل في فراغ ومحيط وحيز يتفاعل معه حيث يشمل المؤسسة الجامعية وهيكلها الإداري، والعنصر البشري مورد هام وأساسي للجامعة لامتلاكه العقل الذي يميزه عن الآلة (رحمون، 2013، 218).

مما سبق وجدت الباحثة أن هناك حاجة دراسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس؛ إضافة إلى تعرف دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين فيها، من خلال عملية تقييم شاملة لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وتقييمها. بناء على ما سبق فقد جاء البحث الحالي ليستقصي آراء أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس في دور الاتصال الإداري و تحسن جودة الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

## 2- مشكلة البحث:

عملية الاتصال الإداري مهمة جداً لأية منظمة، فعن طريقها يتم إحداث التفاعل بين الأفراد، فوجود أية مؤسسة يتمثل بوجود هدف مشترك، وأفراد، وعمال يعملون من أجل تحقيقه؛ ويربط نظام الاتصال في المؤسسة بين العاملين، فبدونه لا يمكن فهم الأهداف العامة التي تبذل الجهود من أجل تحقيقها، فعملية الاتصال مهمة وضرورية لمساعدة العاملين على فهم الأهداف والواجبات التي يفترض القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة ولمساعدتهم للتعاون وتوزيع الأدوار كل حسب اختصاصه، ويصبح الاتصال ضرورياً عند وجود مشكلات تتطلب قرارات سريعة لحلها على وجه الخصوص، وللوصول إلى قرارات رشيدة فيما يتعلق بمختلف جوانب العملية التربوية من خلال توافر معلومات كافية بغية الوصول إلى الاحتمالات المتعددة للقرار، ودراسة الآثار المتعددة المترتبة عليها.

وبعدّ الأداء الوظيفي من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة التعليم الجامعي، فله دور رئيس في تحسين كفاءة المنظمة، وقد أكد مؤتمر إصلاح النظام التربوي والتعليمي المنعقد في نيسان عام (2007)، في جامعة بغداد ضرورة الارتقاء بالأداء الإداري والأكاديمي للجامعة ومناقشة المشكلات والقضايا التي تقف حائلاً أمام رفع مستوى التعليم الجامعي والدراسات العليا (السامرائي والناصر،

2012، 152)، وأوصت بعض الدراسات كدراسة عريقات (2011) بضرورة دراسة واقع الاتصال الإداري في الجامعات، وأشارت دراسة آل الشيخ (2011) إلى أن معوقات الاتصال الإداري تؤثر بشدة في أداء العاملين.

يشير الواقع إلى أن الاتصالات الإدارية في معظم الحالات لا تكون على الوجه المطلوب، قد يعود ذلك في بعض الحالات إلى افتقاد الإداري لمهارات الاتصال التي تؤهله للتواصل مع العاملين بغية تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة كافتقاده للمهارات اللغوية مع اعتماده على نمط التواصل الرسمي مما يحمل من نقل للمعلومات والتعليمات والقرارات من الإدارة العليا والموجهة إلى العاملين من أجل تنفيذها دون إشراكهم في اتخاذها، كما يؤدي ذلك إلى عدم الثقة بين العاملين وبين الجامعة، مما يؤدي إلى حجب المعلومات عن بعضهم بعضاً، إضافة إلى عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية التي يمكن للعاملين العودة إليها مع غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصال في الجامعة توضح أهداف الاتصال وتحدد السلطة مع تحديدها للصلاحيات المختلفة للعاملين، إذ إن بعض التعليمات والمسائل التي تأتي جاهزة من الإدارة العليا يتم عرضها على العاملين بعد أن يكون القرار فيها شبه جاهز. وفي حالات أخرى وفي حال تقديم أعضاء الهيئة التدريسية لبعض المقترحات والحلول لبعض القضايا التربوية التي نوقشت في كثير من الأحيان لا تجد هذه الآراء الاهتمام من قبل الإدارة العليا، فحصر السلطة بيد جهاز واحد وأحياناً بشخص واحد حيث يرتبط إصدار الأوامر والتعليمات بيدهما ولا يجوز للعاملين الرجوع إلى الرئيس إلا إذا مر بعدة إدارات حتى يستطيع الوصول إلى الإدارة الأعلى ينعكس سلباً عليهم. كما أن بطء وصول التعليمات والقرارات لاعتمادها بشكل كبير على وسائط تقليدية متمثلة في معظمها على الوسائل المكتوبة على الورق على الرغم من التقدم التكنولوجي الذي في حال تأمين وسائطه تصل خطة العمل بسرعة فيتم تنفيذ العمل بسرعة كبرى، كما يؤدي أسلوب الإدارة دوراً في انجاز العمل بجودة أو العكس.

وبناء على ما سبق، تحدد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور الاتصال

الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟

### 3 - أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق الآتي:

3 - 1- تعرف درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس ودرجة جودة الأداء الوظيفي فيها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها.

3 - 2- تعرف الفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس، وكذلك تقديرهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

3 - 3- تعرف العلاقة الارتباطية بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي.

### 4 - أسئلة البحث:

تنطلق الدراسة من الأسئلة التالية:

5 - 1- ما درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها؟

5 - 2- ما درجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها؟

### 5 - فرضيات البحث:

5 - 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

5 - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

5 - 3- لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي.

#### 6 - أهمية البحث:

6 - 1- الأهمية النظرية:

تأتي الأهمية النظرية للبحث من حيث:

- تناوله جانباً مهماً من جوانب الإدارة وهو الاتصال الإداري، إذ يتوقف نجاح الجامعة على نجاح عملية الاتصال فيها.

- وندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات السورية.

6 - 2- الأهمية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية للبحث مما يأتي:

- قد يفيد نتائج البحث الميداني في التعرف على علاقة الاتصال الإداري بالعاملين في جامعة طرطوس، ومعرفة إيجابيات هذه العلاقة وسليبتها بغية الاستفادة من نتائجها للتخلص من تلك السلبيات.

- وقد يفيد نتائج هذا البحث المسؤولين في الإدارات الجامعية لتوجيه العاملين للاستفادة من عمليات الاتصال الإداري.

- يمكن أن يضيف هذا البحث في تقلص معرفة جديدة تسهم في تطور الاتصالات الإدارية في جامعة طرطوس.

#### 7 - منهج البحث:

اتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي: إذ يهتم هذا المنهج في تصوير ما هو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة، فهو يصف خصائصها ومركباتها والعوامل التي تؤثر فيها والظروف التي تحيط بها ويحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر في تلك الظاهرة. وانطلاقاً من هذا التصوير الشامل يمكن التنبؤ والاستنتاج

بالأوضاع المستقبلية التي ستؤول إليه هذه الظاهرة، فالبحث لا يعتمد على الملاحظة السطحية أو الوصفات العرضية في حل المشكلة قيد البحث بل يتبع عدة خطوات لتحديد المشكلة ووضع الافتراضات وتحديد طرق جمع البيانات مع البحث الميداني لموضوع المشكلة ووصف النتائج وتلخيصها وتفسير العلاقة بين النتائج (المغربي، 2007-95-96). وقد اعتمد على هذا المنهج في جمع البيانات الإحصائية عن ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة، وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، ثم تحليل البيانات التي جمعت بالأساليب الإحصائية المناسبة، واستخلاص النتائج، وتقديم المقترحات.

## 8 - حدود البحث:

- 8-1- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام 2016./2017.
- 8-2- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في كليات جامعة طرطوس.
- 8-3- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على أعضاء الهيئة التعليمية في كليات جامعة طرطوس.
- 8-4- الحدود العلمية: تمثلت في تعرف العلاقة بين درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي.

## 9 - المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

- 9-1- الأداء: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز. وقد عرفه Harless هيرلس على أنه تلك الإنجازات البشرية والسلوكيات المهمة الوصول إلى تحقيق أهداف العمل (الدحلة، 2001، 39).
- 9-2- الأداء الوظيفي: إنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (العواملة، 2004، 66). وتعرف الباحثة جودة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه قيام الإداريين في جامعة طرطوس بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها الجامعة التي يعملون بها بجودة وكفاءة عالية لتحقيق الوظائف التي يشغلونها، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي تم الحصول عليها على المقياس الذي أعد لذلك.

9-3- الاتصال الإداري: في مجال الإدارة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة وهي عملية يشترط لحدوثها التفاعل بواسطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد، ولا تتم إلا بما أهدأ وعطاءً متبادلاً (حمادات، 2008، 282). وتعرف إجرائياً الباحثة بأنه عملية نقل وتبادل الأوامر والتعليمات والمعلومات المطلوبة بين العاملين من أجل تنسيق الجهود وتحقيق جودة الأداء للموظفين لديهم. وتعرف درجة ممارسة الاتصال الإداري إجرائياً بأنه العملية التي تُعنى بتسهيل تبادل المعلومات المهمة والقرارات لدى الإداريين في جامعة طرطوس من خلال متابعة وصول هذه المعلومات، وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفهية أو كتابية أو إلكترونية، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي تم الحصول عليها على بنود الاستبانة التي أعدت لذلك، والموجهة إلى أفراد عينة البحث.

9-4- أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية: هم أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الفنية والمعيدون الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية وحلقات البحوث والمواد العملية في الجامعات السورية الحكومية (وزارة التعليم العالي في ج. ع. س، 2006، ص1). وفي هذا البحث فإن أعضاء الهيئة التعليمية هم أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والمعيدون والمحاضرون الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية والعملية في كليات جامعة طرطوس.

## 10 - الإطار النظري:

### 10-1- الاتصال الإداري:

10-1-1- مفهوم الاتصال الإداري: تعني كلمة الاتصال (Communication) التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معنوي وتنطوي على كلمة القصد والتدبير وهذه الكلمة مشتقة من أصل اللاتيني (Communis) بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف. وقد أرجع بعضهم هذه الكلمة إلى الأصل (Common) بمعنى (عام) أو (مشترك)، وأي من المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن "المشاركة- التفاهم" حول موضوع - فكرة لتحقيق هدف - برنامج (العبد الله، 2006، 23). والاتصال الفعال عنصر هام من عناصر التوجيه لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة - الرؤساء والمرؤوسين من أجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعه للعمل في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة من ناحية أخرى وبدون الاتصال تفقد العملية الإدارية ديناميكيتها

(حمادات، 2008، 281). ويتكون الاتصال من عناصر عدة منها المرسل: أي الجهة الراغبة في نقل المعلومات والرسالة وتشمل المعلومات الطريقة التي يختارها المرسل لنقل المعلومات (عبوي، 2006، 89).

10 - 1 - 2- أهداف الاتصال الإداري: للاتصال الإداري أهداف عدة منها:

1- هدف توجيهي: ويتحقق عندما يتجه الاتصال لإكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، وتؤكد الدراسات أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصالات الموسعة (الاجتماعية).

2- هدف تعليمي معرفي: يتحقق الاتصال فيه نحو بث معلومات ومعارف جديدة متصلة بحياة المعلم التعليمية لمساعدته وزيادة معارفه وتوسيع أفقه لتفعيل العملية التعليمية والتربوية ولإدراك الأهداف البيداغوجية المنشودة والمتوقعة.

3- هدف إداري: يتحقق عندما يتجه نحو تحسين سير العمل وتحديد المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة التعليمية والتربوية. والهدف الاجتماعي يتحقق عندما يتيح الاتصال الفرصة لتفعيل التواصل القائم بين المرابي من جهة وطلابه وأولياء الأمور والإطار التربوي من جهة أخرى وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين المرابي والفاعلين الاجتماعيين (الجمال، 2014، 30-31).

10 - 1 - 3- أهمية الاتصال الإداري: يرتبط نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها كثيراً بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها وتكمن أهمية الاتصال بنقاط عدة منها:

- الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات.

- يسهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة وذلك من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد ومن ثم السعي لمعالجتها.

- يؤدي الاتصال دوراً مهماً في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة

- تظهر أهميته من خلال تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة وبخاصة المدخل السلوكي في القيادة.

- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع القائد على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره أي يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

- الاتصالات الداخلية في المنظمة تعكس معظم حالاتها الثقافة المؤسسية للإدارة (عياصرة، 2006، 27-28).

- تعدُّ عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التعليمية ودراساتها واقتراح الحلول المناسبة لها فهي عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها، وترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات.

- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض (حمادات، 2008، 284).

10-1-4- مميزات الاتصال الإداري: يمتاز الاتصال الإداري بخصائص منها:

10-1-4-1- تفاعل يحدث بين البشر يؤدي إلى تبادل الأفكار وحدوث تفاهم بينهم يستوجب غالباً الاهتمام بها لهذا يعد بعضهم هذا الفهم معياراً لاستلام الرسالة.

10-1-4-2- نتيجة تتأني عن الاتصال تكون إيجابية أو سلبية تفضي الأولى إلى التقارب والألفة والفهم المتبادل بين الطرفين في حين أن الثانية تؤدي إلى التباعد والنفور وسوء الفهم،

10-1-4-3- سياق يحدث التواصل فيه يسميه البعض (دينامية الجماعة) يكون بمثابة الوعاء الذي يحصل فيه الاتصال (علي، 2006، 41).

10-1-5- معوقات تواجه الاتصال التربوي: هنالك معوقات عدة تواجه الاتصال التربوي منها:

10-1-5-1- مستويات السلطة إذ تتأثر فعالية المعلومات ودقتها بالفروق في مركز السلطة في المنظمة وكذلك بالتخصص الوظيفي إذ يستخدم الأعضاء في الجماعات اصطلاحات ورموزاً خاصة بهم ولاسيما في المجالات العينية خلال تبادل المعلومات

10-1-5-2- ملكية المعلومات قد تتجمع المعلومات لدى كل وحدة إدارية من خلال إنحاز الأعمال والتعامل مع الإدارة العاملة الأخرى ويعدونها ملكاً لهم وغالباً ما يرفضون إطلاع الآخرين في المنظمة عليها مع احتمال كونها ضرورية لزيادة فعالية الوحدات الإدارية.

10-1-5-3- مركزية التنظيم إذ تتأثر عملية الاتصال بالتصميم التنظيمي فعندما يتسم التنظيم بالمركزية الزائدة أي تركز السلطة والقرار لدى المستوى الأعلى حيث تجتاز الرسالة الصادرة عن العامل مستويات تنظيمية عديدة قبل أن تصل إلى المدير، ثم تمهبط بالاستجابة من أعلى لأسفل عبر هذه المستويات، ومن ثم فإن هذا التعدد لا يطيل وقت الاتصال فقط ولكنه يعرض الرسالة للتشويه، فكل

مستوى قد يضيف إليها أو يحدف منها أو يمزجها بتفسيراته الخاصة وهي مشكلات لم تكن لتحدث لو كان الاتصال وجهاً لوجه (عبد العظيم، 2006، 85 - 86).

10- 1- 5- 4- عدم وضوح الرسالة، إذ يعد ذلك من أصعب معوقات الاتصال ويرجع ذلك إلى الاختصار الشديد فيها أو لاستخدام لغة مخصصة يصعب على المستقبل فهمها أو لاستخدام كلمات ذات معاني متعددة أو لعدم وضوح الهدف أو لضعف المهارة الاتصالية للمرسل

10- 1- 5- 5- عدم انتباه المستقبل وعدم فهمه الاتصال أو لتعارضه مع مفاهيمه وقيمه أو تباينه عما عرف من قبل أو لعدم ثقته بمصدر الاتصال إضافة إلى تباين الأشخاص في الخصائص ومستوى الفهم.

10- 1- 5- 6- إن حجم البناء التنظيمي يزيد من صعوبة الاتصال وكذلك تعدد المستويات الإدارية وتشعب علاقاته الداخلية، ويتم التخفيف من ذلك بتفويض السلطة وإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار

10- 1- 5- 7- طبيعة العلاقة بين الرؤساء وبين الإدارة والمرؤوسين، إذ تؤثر طبيعة تلك العلاقة في كفاءة عملية الاتصال، (المعاينة، 2007، 149-151).

10- 2- جودة الأداء الوظيفي: يمثل الأداء الوظيفي الركن الأساس، والهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة، لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الإنتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية ساهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميز عن مثيلاتها من المؤسسات. ومن أهم العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة الأداء مجموعتان رئيسيتان هما: "عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث القدرات والمهارات والتركيب النفسي والتركيب الاجتماعي وعوامل تتصل بالعمل ذاته وبنية العمل وتشمل واجبات وطبيعة العمل والتنظيم الاجتماعي للعمل والموارد والإمكانيات المادية لأن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقة بينها خطوة أساسية لبناء نظام فعال لإدارة الأداء. وهناك أساليب عدة للتأثير في كفاءة الأداء منها - التعامل مع صفات الفرد وتعديل كل من القدرات و الرغبات و التركيب النفسي والتركيب الاجتماعي، والحوافز والمغريات وتحسين الانتقاء والاختيار والتدريب وإكساب المهارات بالتعليم" (السلمي، 1997، 266 - 267). ومن العوامل التي تركز المؤسسات على الأخذ بها وتؤثر في بيئة العمل: الاختيار الدقيق للقيادات الإدارية التي لديها الطاقة الداخلية الكافية لإمداد الآخرين بما يلزمهم من طاقة ووضع النظم التي تشجع الأفراد على الارتباط الوثيق بالعمل بما يساعدهم على البحث الدائم عن أفضل أساليب الأداء ويأتي في مقدمة هذه النظم وجود قنوات تسمح بوصول

الأفكار للمسؤولين وخلق مناخ دائم وحقيقي يسمح للأفراد بمناقشة المشكلات والأخذ بالمناسب ووضع المعايير والمقاييس ونظم الأداء الواضحة والمحددة التي تمكن الأفراد من السعي الدائم إلى التميز في الأداء وتحديد نظم المكافأة العادلة للمتميزين على أن يكون ذلك مرتبطاً بعدالة التطبيق (هلال، 2003، 58-59).

10-3- علاقة الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي في الجامعة: إن قدرة أية جامعة على النجاح وتحقيق أهدافها؛ يعتمد على مستوى أداء العاملين فيها، إذ يعتمد على نوعية أدائهم، وعلى مستوى كفاءتهم، فكلما كان العاملون يتصفون بالمهارات الجيدة، أو القدرة العالية على الاتصال الإداري؛ زادت الكفاءة الإنتاجية للجامعة، من حيث طبيعة الخريجين وسماتهم، وقدرتهم على تقديم الخدمات التي تسهم في الارتقاء بالمجتمع، وتطور الأفكار المتعلقة بالبحث العلمي. والأداء الوظيفي في الجامعة من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة التعليم الجامعي، ومن هنا لا بد من قياس مخرجات التعليم الجامعي لمعرفة مستوى جودة الأداء، وأن يمتد القياس إلى مكونات النظام الجامعي كافة، ابتداء من العاملين لمعرفة مدى فاعليتهم وتحديدها في أداء مهامهم الوظيفية (الصريرة، 2011، 603). وقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين اهتماماً متزايداً بتقويم الأداء الوظيفي بالجامعات، خاصة في ظل الأخذ بنظام الاعتماد وضمان الجودة، ومع ازدياد الطلب على التعليم الجامعي، والحاجة إلى الجودة التعليمية (مرسي ومحمد، 2011، 218). أي إن الأداء الوظيفي يعبر عن مستوى إنجاز العمل لذلك يتأثر كثيراً بالبيئة المادية للعمل، التي من عناصرها الاتصالات التي تيسر طرق العمل من خلال زيادة إقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات إيجابية بما تتيحه هذه الوسائل من سهولة وسرعة في أداء العمل، ومن ثم تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل في مستوى أدائهم، فالفرد الذي يتمكن من أداء عمله بسهولة ويسر، وسرعة، بالإفادة من مميزات الاتصال الإداري الفعال يجب عمله، ويرغب في البقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه، وتزداد خبرته، ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي يستخدم الطرق التقليدية البطيئة التي تثير الملل تتكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل، ويرغب في الانتقال من العمل، وينخفض مستوى أدائه، ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتصالات تكون في تأثيرها المباشر على اتجاهات الأفراد التي تنعكس سلباً أو إيجاباً على سلوكياتهم، وتكوين اتجاه مضاد للعمل، يدفع الفرد إلى محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر، مع تدني الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الأداء يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء، والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، ويؤدي إلى تحسين

مستوى الأداء، وارتفاع الكفاءة الإنتاجية (آل الشيخ، 2011، 31). وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، ومن ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم وسياسته، كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل (كنعان، 2009، 402).

## 11 - الدراسات السابقة:

11-1 - دراسة ستين (Stein, 2000): بعنوان: أهمية مهارات الاتصال: تصورات المدراء والموظفين، والمهنيين (The importance of communication skills: perceptions of IS professionals, IS managers, and users). هدفت الدراسة إلى تعرف الاتصال بين الموظفين وعملية البناء الهيكلي للعاملين في المؤسسة، إذ تم فحص إدراك الموظفين الإحساس بروح الجماعة في مؤسسات الصحة في شمال غرب المحيط الهادي، وتأثير ذلك على فاعليتهم، ومدى نجاح بعض أدوات الاتصال في إعلاء روح الجماعة. وأشارت النتائج إلى أنواع مختلفة من العلاقات بين نظام الاتصال والجماعة لدى ثلاثة مستويات داخل المؤسسة ومحيطها، وهي: مستوى الأقسام، والمستوى الإقليمي، والمستوى التنظيمي. وأظهرت النتائج أن لبعض أدوات الاتصال دوراً في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة.

11-2 - دراسة (القرشي، 2006) بعنوان: معوقات الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية). هدفت الدراسة إلى تعرف أهم معوقات الاتصال التي تعيق عملية الاتصال الإداري أو تحد من فعاليتها داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية بالمملكة العربية السعودية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية (324) عاملاً من العاملين بالجهاز المركزي للوزارة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري تأتي في مقدمة معوقات الاتصال الإداري الأكثر تأثيراً في فاعلية الاتصالات الإدارية داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم ثم المعوقات الإنسانية ثم المعوقات البيئية ثم المعوقات الفنية للاتصال الإداري.

11-3 - دراسة (أبو ماضي، 2007) بعنوان: معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، فلسطين. هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم ومحاولة تجاوز هذه المعوقات من خلال

اقترح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات، وقد تكونت عينة الدراسة من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، إذ بلغت (160). واستخدمت الدراسة الاستبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس - العمر - نوع الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل.

11- 4- دراسة (أبو سمرة، وآخرون، 2007) بعنوان: "قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم"، فلسطين. هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة وبلغت عينة البحث (174) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الاتصال الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغيرات الجامعة والجنس والكلية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ووجود علاقة إيجابية قوية بين الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم.

11- 5- دراسة (طيش، 2008) بعنوان: دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، فلسطين. هدفت الدراسة إلى تعرف دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، واستخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة وأسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من العينة التي بلغت (90) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير، وجاءت الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساعد على سرعة أداء المهام واتخاذ القرارات. كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء شبكة إنترنت داخلية وتوفير قاعدة مركزية للبيانات تساعد متخذي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة.

11- 6- دراسة (الخرايشة، 2008) بعنوان: بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع عملية الاتصالات الإدارية المتبعة في الجامعات الأردنية الرسمية من خلال تصميم قائمة بكفايات الاتصال وبيان مدى ممارسة

الإداريين في هذه الجامعات لها، وبناء برنامج تدريبي في ضوء الحاجات التدريبية الفعلية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين الإداريين بلغ مجموعها (443) موظفاً وموظفة، واستخدم المنهج الوصفي، وأسلوب الملاحظة. وتوصلت الدراسة النتائج التالية: (إن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية للاتصال الإداري بلغ (69.44%) وبلغ عدد الكفايات الإدارية التي لم تظهر النتائج ضعفاً في ممارستها (44) كفاية إدارية من أصل (56) كفاية.

11-7- دراسة (محمد عكاشة، 2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية، وأثرها في مستوى الأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تكون مجتمع العينة من (284) موظفاً. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء التنظيمي.

11-8- دراسة (شحادة، 2008) بعنوان: "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، فلسطين. هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. وتم اختيار عينة الدراسة التي تكونت من (400) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية. اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت استبانتان إحداهما لقياس أنماط السلوك القيادي والثانية لقياس أنماط الاتصال. ومن أهم نتائج الدراسة: أن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة العملية، بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة الخليل في الدرجة الكلية لأنماط الاتصال.

11-9- دراسة (طناش، 2008) بعنوان: فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، الأردن. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة طبقت على عينة بلغ عددها (306) أفراد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: (وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، ووجود درجة عالية في فاعلية

الاتصال الإداري في مجالات افتتاح نظام الاتصال ووضوحه، ومصداقية المعلومات وحجمها، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية، ومستوياتهم الإدارية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعة التي تخرجوا منها).

11- 10- دراسة (عريقات، 2011) بعنوان: واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، فلسطين. هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة، طبقت على (117) عاملاً وعاملة وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: (أن واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس و متغير الفئة العمرية و متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية عناصر عملية الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين ذات متوسط حسابي مرتفع بين إجابات أفراد العينة.

11- 11- دراسة (مصلح، 2011) بعنوان: أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، فلسطين. هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة. تكونت عينة الدراسة من (128) موظفاً ومشرفاً أكاديمياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لنظام الاتصالات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة في الأداء، في حين لم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

11- 12- دراسة ناسم (Naismith, 2011) بعنوان: استخدام الرسائل النصية لدعم الاتصالات الإدارية في التعليم العالي، استراليا ( Using text messaging to support administrative communication in higher education). هدفت الدراسة إلى بيان أهمية خدمة الرسائل النصية في تحسين التواصل بين الطاقم العامل في الجامعة والطلبة بما يسهل الاتصالات الإدارية، واتباع الباحث المنهج الوصفي النوعي، إذ تمت الدراسة خلال أربعة مراحل، واستخدمت كل من الاستبانة وتحليل المحتوى كأداتي دراسة، وجاءت نتائج الدراسة متمثلة في أن الطاقم الإداري لم يشجع الفكرة بحجة أن الطلبة لن يكونوا على اطلاع دائم ببيدهم الإلكتروني، كما أن الطاقم

الأكاديمي لم يَرِ نجاعة استخدام هذا الأسلوب، وأن نظرة الطلبة لهذا الموضوع كانت متباينة. وقد جاءت التوصيات متمثلة في إجراء دراسات لتوضيح كيفية زيادة فعالية الاتصال التكنولوجي.

11- 13- دراسة (لايخ، 2012) بعنوان: واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع عملية الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وشملت عينة البحث مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية، وقد بلغ عددهم (32)، واستخدم الاستبانة كأداة طبقت على عينة بلغ عددها (22). وكانت أهم الاستنتاجات: أن رؤساء الأقسام العلمية يعانون من بعض المعوقات في عملية الاتصال مثل قلة توفر الأساليب والتقنيات الحديثة للاتصال في أقسامهم العلمية ما يؤدي إلى ضعف وبطء في عملية الاتصال ويحقق الاتصال الوظائف الإدارية والتربوية على وفق السياسات والبرامج الموضوعية من قبل عمادة الكلية.

تناولت الدراسات السابقة واقع الاتصال الإداري ودرجة ممارسته في المؤسسات، وكذلك الأداء الوظيفي، ومستوى جودته، ودرست بعضها العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي. أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة أبعاداً عدة أهمها: وضع الأسس النظرية، من خلال الاسترشاد بالمنهج المتبع فيها، وإعداد أدوات البحث، وفي تحديد المجالات الأساسية للاستبانة، وفي تحديد الإجراءات المناسبة للبحث، والتعرف إلى نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي. وتميّز البحث الحالي بربطه بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة طرطوس. وذلك بهدف تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين، وهذا لم تتناوله دراسات محلية في حد علم الباحثة.

## 12- مجتمع البحث وعينته:

اشتمل مجتمع البحث على أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس للعام الدراسي 2016/2017، البالغ عددهم (269) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية في كليات جامعة طرطوس. ومن مجتمع البحث اختيرت عينة عشوائية بسيطة بنسبة (80%)، وقد بلغت (215) فرداً عند تطبيق أداة البحث، عادت منها (206) استبانة، وتم استبعاد ثمانية استبانات لوجود خلل في الإجابات، وبالتالي استبعدت من التحليل الإحصائي، فأصبحت العينة (198) فرداً. ويبيّن الجدول (1) توزيع عينة البحث، بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية:

## جدول 1

توزع عينة البحث للعام الدراسي 2017/2016

النسبة	المجموع	الجنس				المتغير	
		إناث		ذكور			
		النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%24.7	49	%16.7	33	%8.1	16	إداري	طبيعة العمل
%75.3	149	%49	97	%26.3	52	تدريسي	
%27.3	54	%16.7	33	%10.6	21	إجازة جامعية	
%47.5	94	%32.3	64	%15.2	30	دراسات عليا فما فوق	المؤهل العلمي
%25.3	50	%16.7	33	%8.6	17	دكتوراه	
%17.7	35	%11.6	23	%6.1	12	أقل من 5 سنوات	
%54.5	108	%34.8	69	%19.7	39	من 5 - 10 سنوات	القدم الوظيفي
%27.8	55	%19.2	38	%8.6	17	10 سنوات فما فوق	
100	198	%65.7	130	%34.3	68	المجموع	

## 13 - إعداد أدوات البحث وتطبيقها وحساب النتائج:

13-1 - إعداد أدوات البحث:

أعدت استبيانان تتعلق الأولى بالاتصال الإداري، في حين تتعلق الثانية بجودة الأداء الوظيفي، وقد صُممت الاستبيانان انطلاقاً من موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته، وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب الحصول عليها، بناء على الاطلاع على الأدبيات في مجال البحث الحالي، تضمنت مقدمة، وطريقة الإجابة عن عباراتها، والبيانات الأساسية، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة المتعلقة بالاتصال الإداري (50) عبارة، توزعت على أربعة مجالات هي (الوضوح في عملية الاتصال الإداري، سهولة المعلومات وسرعة الوصول إليها، توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري التغذية الراجعة)، كما بلغ عدد العبارات المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي (34) عبارة.

13-2 - صدق أدوات البحث: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ - صدق المحكمين: عرضت أدوات البحث بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة، في جامعات (دمشق، وطرطوس، وتشرين)، وقد بلغ عددهم (9) محكمين، للتأكد من مدى

اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بأرائهم، وعدلت بعض العبارات وحذف بعضها الآخر إلى أن وصلت الاستبانان إلى ما هما عليه بصورتها الأخيرة.

13- 3 - ثبات أدوات البحث: تم تقدير ثبات أدوات البحث على عينة استطلاعية بلغت (18)

عضو هيئة تعليمية من أعضاء الهيئة التعليمية في كليات جامعة طرطوس، وذلك بالطريقتين الآتيتين:

أ - طريقة التجزئة النصفية: لحساب ثبات الاستبانة وفق هذه الطريقة، احتسب مجموع درجات النصف الأول لكل مجال من مجالات كل من استبانتي (الاتصال الإداري، وجودة الأداء الوظيفي)، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بيّن أن معامل الثبات لاستبانة الاتصال الإداري ككل بلغ (0.726)، كما حسب معامل الثبات غوتمان، وقد بلغ (0.74)، كما بلغ معامل الثبات لاستبانة جودة الأداء الوظيفي (0.972)، وبلغ معامل الثبات غوتمان، (0.972)، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي.

ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): حسب معامل الاتساق الداخلي لمحاور استبانة الاتصال الإداري، وللاستبانتين ككل، يتضح أن معامل الثبات الكلي لاستبانة الاتصال الإداري بلغ (0.69)، وبلغ (0.85) لاستبانة جودة الأداء الوظيفي، وهي قيمة مقبولة إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات إذ يمكن تعميم النتائج على أفراد عينة البحث.

## الجدول 2

يوضح معامل ثبات أدوات البحث بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل سبيرمان براون		معامل ألفا كرونباخ
		الارتباط قبل التعديل	الارتباط بعد التعديل	
مجالات لاستبانة الاتصال الإداري	14	7630.	8650.	0.751
	10	6380.	7790.	0.785
	18	8390.	9130.	0.91
التغذية الراجعة الإداري	8	0.789	0.882	0.883
الدرجة الكلية لاستبانة الاتصال الإداري	50	0.59	0.726	0.69
استبانة جودة الأداء الوظيفي	34	0.945	0.972	0.85

13-4 - تطبيق الاستبانة وحساب النتائج: بعد تحديد أفراد عينة البحث، طبقت الاستبانة على أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس، وحُللت نتائج الاستبانة، وقد استُخدمت المتوسطات الحسابية، والأهمية النسبية ومعامل ألفا كرونباخ، وسبيرمان براون، وغوتمان، واختبار (t) للعينات المستقلة، واستخدم تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه (Scheffe)، ثم تفسير النتائج وكتابة المقترحات.

#### 14- النتائج والمناقشة:

14-1- نتائج أسئلة البحث:

14-1-1 - ما درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (3).

#### الجدول 3

الدرجة الكُليّة لممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

درجة	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الاستبانة
متوسطة	1	58.37%	0.37	2.92	المجال الأول: الوضوح في عملية الاتصال الإداري
متوسطة	3	56.48%	0.5	2.82	المجال الثاني: سهولة وسرعة الوصول للمعلومات
متوسطة	2	57%	0.44	2.85	المجال الثالث: توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري
متوسطة	4	51.5%	0.38	2.58	المجال الرابع: التغذية الراجعة
متوسطة		55.8%	0.42	2.79	الدرجة الكلية للاستبانة

يلاحظ من الجدول (3) أنّ الدرجة الكلية للاستبانة بلغت (2.79)، وتقع ضمن الدرجة

المتوسطة، وأهمية نسبية بلغت (55.8%). كما تقاربت المتوسطات الحسابية لمجالات ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس، وجاءت ضمن الدرجة المتوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين

(51.5%)، و(58.37%)، وجاء في المرتبة الأولى الوضوح في عملية الاتصال الإداري، وفي المرتبة الأخيرة التغذية الراجعة. تؤكد هذه النتيجة ضرورة امتلاك العاملين لمهارات الاتصال الإداري، فهي مهمة للعمل الإداري في الجامعة، فمن غير الممكن أن تؤدي الأعمال ما لم تكن مهارات الاتصال فعالة فيها، وذلك بسبب كثافة المعلومات، ودخول التقنيات الحديثة التي فرضت عليهم الاهتمام بمهارات الاتصال وبكيفية تطبيقها. وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها اتفقت مع دراسة ستين (Stein, 2000) التي أظهرت أهمية أدوات الاتصال في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة، ومع دراسة (أبو سمرة، وآخرون، 2007) التي بينت أن واقع الاتصال الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً في جامعتي القدس وبيت لحم، وكذلك مع دراسة (عريقات، 2011) التي بينت أن واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، وأيضاً مع دراسة (طناش، 2008) التي أكدت وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وأخيراً مع دراسة (لايخ، 2012) التي أظهرت أن رؤساء الأقسام العلمية يعانون من بعض المعوقات في عملية الاتصال. واختلفت مع دراسة (الخرايشة، 2008) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية للاتصال الإداري جاءت بدرجة عالية.

كما حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس عند كل عبارة من عبارات كل مجال من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها، ورتبت العبارات تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- المجال الأول: الوضوح في عملية الاتصال الإداري: يظهر الجدول (4) إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس حول عبارات الوضوح في عملية الاتصال الإداري. ومن خلاله يتبين أن العبارات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.55)، و(3.64)، وأهمية نسبية تراوحت بين (51)، و(72.8%)، باستثناء عبارة (تقوم إدارة الجامعة بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذها) فقد وردت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (1.92)، وأهمية نسبية بلغت (38.4%).

## جدول 4

إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس حول مستوى الوضوح في عملية الاتصال الإداري في الجامعة

الدرجة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	72.8	0.53	3.64	تتميز الرسالة الصادرة من إدارة الجامعة بالوضوح.
متوسطة	69.2	0.50	3.46	تصل التعليمات والقرارات الصادرة عن الجامعة في الوقت المناسب للتنفيذ.
متوسطة	62.6	0.38	3.13	تعمل إدارة الجامعة على توفير نظام اتصال مفتوح بين كافة العاملين في الجامعة.
متوسطة	62.4	0.29	3.12	تعمل إدارة الجامعة على توفير نظام الاتصال الإداري بالإدارات العليا عند الحاجة.
متوسطة	62	0.49	3.10	تلجأ الإدارة إلى العاملين فيما يتعلق ببعض الأمور الخاصة بهم.
متوسطة	61.8	0.34	3.09	تخطط الجامعة للتواصل بين الإدارات والعاملين فيها.
متوسطة	61.2	0.24	3.06	يتلقى والعاملون في الجامعة القرارات والتعليمات جاهزة وعليهم تنفيذها.
متوسطة	58.2	0.46	2.91	توضح القرارات والتعليمات والعاملين فيها قبل اتخاذها.
متوسطة	56.4	0.10	2.82	توظف إدارة الجامعة عملية الاتصال بين مستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات.
متوسطة	54.8	0.38	2.74	الاتصال الرسمي هو الأفضل في نقل المعلومات والتعليمات للعاملين ومناقشتها لمراعاتها أثناء تنفيذ العمل
متوسطة	53.8	0.58	2.69	يفضل التواصل غير الرسمي لنقل المعلومات والتعليمات لمختلف العاملين في الجامعة.
متوسطة	52.6	0.45	2.63	يتم استخدام مفردات لغوية مناسبة في عملية الاتصال.
متوسطة	51	0.45	2.55	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.
متوسطة	38.4	0.05	1.92	تقوم إدارة الجامعة بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذها.

- المجال الثاني: سهولة الوصول للمعلومات وسرعته: يظهر الجدول (5) إجابات أفراد عينة البحث من

أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس حول عبارات سهولة وسرعة الوصول للمعلومات. ومن خلال

قراءته يتبين أن العبارات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.56)،

(3.22)، وأهمية نسبية تراوحت بين (51.2)، و(64.4%)، باستثناء عبارة (تؤكد إدارة الجامعة من

نقل المعلومات دون تشويه أو تغيير في المضمون) فقد وردت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ

(2.32)، وأهمية نسبية بلغت (46.4%).

جدول 5

إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس حول سهولة الوصول للمعلومات في الجامعة وسرعته.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
تصل التعليمات الإدارية إلى الموظفين بسرعة يسهل ذلك عليهم قيامهم بأعمالهم بسرعة.	3.22	0.56	64.4	متوسطة
توصل قنوات الاتصال المستخدمة في الجامعة التعليمات والقرارات في الوقت المناسب	3.18	0.63	63.6	متوسطة
وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة في الجامعة أسرع من غيرها في إيصال التعليمات المتعلقة بالإعمال والمهام الملقةة على عاتقك	2.98	0.47	59.6	متوسطة
تحرص إدارة الجامعة على تحديث أنظمة التواصل بشكل مستمر	2.89	0.61	57.8	متوسطة
توفر إدارة الجامعة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	2.85	0.47	57	متوسطة
تتضمن عملية الاتصال إدارة الجامعة الكم المناسب من المعلومات	2.79	0.39	55.8	متوسطة
يتم ارسال المعلومات في الجامعة بتسلسل منطقي.	2.74	0.50	54.8	متوسطة
تتقيد إدارة الجامعة أثناء التواصل بالأنظمة الروتينية والشكلية	2.71	0.46	54.2	متوسطة
تعتمد عملية الاتصال في الجامعة على معلومات محددة مسبقاً	2.56	0.54	51.2	متوسطة
تتأكد إدارة الجامعة من نقل المعلومات دون تشويه أو تغيير في المضمون	2.32	0.35	46.4	منخفضة

- المجال الثالث: توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري: يظهر الجدول (6) إجابات أفراد عينة

البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول عبارات توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.54)، (3.38)، وأهمية نسبية تراوحت بين (50.8)، و(67.6%)، باستثناء العبارتين (تستخدم إدارة الجامعة جهاز التلكس في الاتصالات الإدارية، تستخدم إدارة الجامعة نظام البريد الالكتروني EMIL في الاتصالات الإدارية) فقد وردت بدرجة منخفضة، بمتوسطين حسابيين بلغا (2.32)، (2.01)، وأهمية نسبية (44.6%)، و(40.2%) على التوالي.

## جدول (6):

إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس حول توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري بالجامعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية التقدير	درجة
تستخدم إدارة الجامعة جهاز الحاسوب في الاتصالات الإدارية.	3.38	0.44	67.6	متوسطة
تتوافر الكوادر المؤهلة إدارياً لتحديد استخدام التكنولوجيا لتسهيل عملية التواصل.	3.22	0.58	64.4	متوسطة
يتم تدريب العاملين في الجامعة على الاتصال الإداري الفعال من حين لآخر.	3.21	0.56	64.2	متوسطة
ارتفاع أسعار أجهزة الاتصال اللازم تأمينها يؤثر على مهارات الاتصال الإداري.	3.19	0.38	63.8	متوسطة
تقادم المهارات التكنولوجية لبعض العاملين في الجامعة يؤثر على مهارات الاتصال الإداري.	3.17	0.50	63.4	متوسطة
يتم دعوة العاملين في الجامعة لحضور الندوات وورش العمل التي تنظمها الإدارة والجهات الأخرى.	3.11	0.45	62.2	متوسطة
يتم تجاوز بعض المشكلات الفنية في الجامعة أثناء عملية التواصل.	3.07	0.45	61.4	متوسطة
يوجد بطء الوسائل التعليمية التقليدية في إيصال المعلومات إلى العاملين في الجامعة.	3.00	0.50	60	متوسطة
يتوافر الدعم الفني للاتصالات للعاملين في الجامعة.	2.95	0.40	59	متوسطة
تستخدم إدارة الجامعة الانترنت في الاتصالات الإدارية.	2.86	0.24	57.2	متوسطة
توظف إدارة الجامعة شبكة الاتصالات المتوفرة لخدمة أهداف الجامعة.	2.80	0.56	56	متوسطة
توزيع الأجهزة على بعض العاملين في الجامعة دون غيرهم.	2.76	0.52	55.2	متوسطة
يسهل امتلاك الإداريين لمهارات الاتصال المختلفة التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين.	2.68	0.47	53.6	متوسطة
تخصص الجامعة جزءاً كبيراً من المخصصات المالية في توفير وسائل اتصال حديثة.	2.64	0.43	52.8	متوسطة
تسهل وسائط الاتصال المختلفة في الجامعة التواصل بين الإدارة والقاعدة بمختلف أشكاله.	2.55	0.38	51	متوسطة
يؤدي عطل بعض الأجهزة مع التأخر في صيانتها عملية الاتصال الإداري.	2.54	0.53	50.8	متوسطة
تستخدم إدارة الجامعة جهاز التلكس في الاتصالات الإدارية.	2.23	0.29	44.6	منخفضة
تستخدم إدارة الجامعة نظام البريد الإلكتروني (EMIL) في الاتصالات الإدارية.	2.01	0.22	40.2	منخفضة

- المجال الرابع: التغذية الراجعة: يظهر الجدول (7) إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية

في جامعة طرطوس حول التغذية الراجعة في الجامعة. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.48)، (2.94)، وأهمية نسبية تراوحت بين (49.6)، و(58.8)، باستثناء عبارة (توفر إدارة الجامعة التغذية الراجعة للعاملين فيها) فقد وردت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.3)، وأهمية نسبية بلغت (46%).

جدول (7):

إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس حول التغذية الراجعة في الجامعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
تعطى إدارة الجامعة الاهتمام الكافي لعمليات التقييم الداخلية والخارجية للاتصال الإداري في الجامعة.	2.94	8.40	58.8	متوسطة
تفسح إدارة الجامعة المجال أمام جميع الأطراف المعنية لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم.	2.68	.280	53.6	متوسطة
توفر إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح أمام جميع العاملين فيها.	2.65	1.40	53	متوسطة
تستخدم القيادات أساليب متعددة لتعرف ردود الفعل لدى جميع الأطراف المعنية بعملية الاتصال.	2.58	3.0	51.6	متوسطة
تعمل إدارة الجامعة على إعادة النظر في القرارات المتخذة في عملية الاتصال الإداري إذا دعت الضرورة لذلك	2.49	.480	49.8	متوسطة
توظف إدارة الجامعة التغذية الراجعة لتطوير عملية الاتصال الإداري.	2.48	.440	49.6	متوسطة
تتقبل إدارة الجامعة مقترحات وانتقادات العاملين.	2.48	.330	49.6	متوسطة
توفر إدارة الجامعة التغذية الراجعة للعاملين فيها.	2.30	1.30	46	منخفضة

14- 1- 2 - ما درجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين

فيها؟

يشير الجدول (8) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول جودة الأداء الوظيفي في الجامعة. ومن خلال قراءته يتبين أن المتوسط الحسابي الكلي لجودة الأداء في الجامعة بلغ (3.53)، وأهمية نسبية (67.06%)، وقد وردت (12) عبارة بدرجة مرتفعة هي من (1 - 12)، بمتوسطات حسابية تزيد على (3.88)، وأهمية نسبية تزيد على (77.6%)، ووردت العبارات (13 - 29) بدرجة متوسطة و بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.37)، و(3.71) وأهمية نسبية تراوحت بين (47.4%)، و(74.2%)، في حين جاءت العبارات (31 - 34) بدرجة منخفضة و بمتوسطات حسابية تقل عن (2.32)، وأهمية نسبية تقل عن (46.4%).

جدول 8

إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس حول جودة الأداء الوظيفي في الجامعة

درجة	الأهمية	الانحراف	المتوسط	العبارات
التقدير	النسبية	المعياري	الحسابي	
مرتفعة	87.6	0.85	4.38	ينجز العاملون أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.
مرتفعة	86.8	0.90	4.34	تقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
مرتفعة	86.4	0.91	4.32	يؤدي العاملون المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لإجراءات وأنظمة السلامة العامة المعتمدة.
مرتفعة	85.8	0.96	4.29	تؤثر القيم السائدة في الجامعة على جودة الأداء الوظيفي.
مرتفعة	84.2	0.22	4.21	يتوافر لدى العاملين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
مرتفعة	82.8	0.06	4.14	تبذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.
مرتفعة	82.4	0.26	4.12	ينعكس التزام الإدارة بجودة الأداء على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.
مرتفعة	81.4	0.26	4.07	تتوافر لديك القدرة والمهارة على حل مشكلات العمل اليومية.
مرتفعة	80.2	0.33	4.01	تقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لديك أثناء أدائك لمهامك التدريسية.
مرتفعة	78.6	0.30	3.93	يمكن أن يسهم الاتصال الإداري الفعال في توليد الأفكار التي تساعد على إنجاز الأعمال الموكلة إليك.
مرتفعة	77.6	0.60	3.88	تمادج التواصل المتبعة في الجامعة توفر الوقت للمراجع (تواصل رسمي، غير الرسمي، صاعد، هابط).
مرتفعة	77.6	0.60	3.88	يسهم التواصل بين الإدارات في الجامعة وبين العاملين في تحقيق تماسكها وبالتالي الارتقاء بالأداء.
متوسطة	74.2	0.71	3.71	يسرع توافر وسائل الاتصال الالكترونية في الجامعة إنجاز المهام والأعمال الموكلة للموظف دون تأخير.
متوسطة	73.6	0.64	3.68	تخطط مسبقاً من أجل الوصول إلى الأداء الجيد.
متوسطة	70.6	0.88	3.53	تقدم أفكار إبداعية وتحديدية لتحسين إجراءات عملك، ورفع مستوى أدائك.
متوسطة	69.8	0.89	3.49	تسهم الاتصالات الإدارية في تحديد معايير الأداء ومؤشراته في الجامعة.
متوسطة	69.8	0.90	3.49	تنفذ الأعمال والمهام الموكلة لديك بدقة وإتقان دون الوقوع في الأخطاء.
متوسطة	69	0.89	3.45	يسرع امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية لمهارات التواصل في إنجاز الأعمال وتحسينها.
متوسطة	68.8	0.87	3.44	تتبع الجامعة التواصل الإداري والعمل كفريق متكامل بحيث يستفيد الجميع في تحسين أدائهم.
متوسطة	68	0.90	3.40	تؤدي المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
متوسطة	66.4	0.94	3.32	تسهم وسائل الاتصال المتوفرة في الجامعة بين الإدارة والعاملين في توصيل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب.

دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي..... د. العلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
توفر الاتصالات الإدارية الناجحة المناخ الإيجابية للإنجاز من خلال فهم المطلوب بغية تحسين الأداء.	3.08	0.30	61.6	متوسطة
يعود الفشل في إنجاز أعمالك إلى سوء الاتصال الإداري.	3	0.70	60	متوسطة
تتنافس مع زملائك للوصول إلى الأداء الأفضل.	2.81	0.60	56.2	متوسطة
تتبادل الآراء مع زملائك والإدارة فيما يتعلق بتحسين الأداء في عملك.	2.81	0.60	56.2	متوسطة
تزيد وسائل الاتصال المباشرة والسريعة بين الإدارة والعاملين من التفاعل بينهم ويرفع من أدائهم.	2.77	0.66	55.4	متوسطة
اهتمام الإدارة بالمدرسين وبالعاملين يزيد من إخلاصهم لعملهم وتحسين أدائهم.	2.57	0.95	51.4	متوسطة
يقلل التواصل الإداري من الوقوع في الأخطاء في أثناء العمل.	2.40	0.87	48	متوسطة
لدى العاملين معرفة والمأم بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	2.37	0.88	47.4	متوسطة
يشمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات العاملين بالجودة المطلوبة.	2.32	0.88	46.4	منخفضة
يشكل نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين ذوي التقييم المتدني لتطوير وتحسين نقاط الضعف.	2.29	0.71	45.8	منخفضة
تتم إدارة الجامعة بالمقترحات التي يتقدم بها العاملون لتطوير الأداء الوظيفي.	2.24	0.67	44.8	منخفضة
تطور إدارة الجامعة نظام تقييم الأداء السنوي باستمرار من أجل تطوير الأداء الإداري.	2.22	0.62	44.4	منخفضة
تقدم الجامعة برامج تدريبية تساعد العاملين على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.	2.05	0.50	41	منخفضة
المتوسط الحسابي والأهمية النسبية جودة الأداء الوظيفي في الجامعة	3.35	0.67	67.06	متوسطة

14-2- نتائج فرضيات البحث:

14-2-1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، القدم الوظيفي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

- للتحقق من صحة الفرضية وفق متغير الجنس: استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج

كما في الجدول (9).

## الجدول 9

نتائج اختبار (t) للفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير الجنس

القرار	قيمة الاحتمال	(t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	متغير الجنس	المجال
غير دال	.0950	-1.677	8.79	39.50	68	ذكور	الوضوح في عملية الاتصال الإداري
			7.95	41.57	130	إناث	
غير دال	.5090	.6620	7.36	28.71	68	ذكور	سهولة وسرعة الوصول للمعلومات
			7.00	28.00	130	إناث	
غير دال	.9260	.0930	8.35	51.43	68	ذكور	توظيف التكنولوجيا
			8.67	51.31	130	إناث	
غير دال	.1740	1.364	5.44	21.35	68	ذكور	التغذية الراجعة
			5.75	20.20	130	إناث	
غير دال	.9690	-.0390	16.29	140.99	68	ذكور	الدرجة الكلية
			15.09	141.08	130	إناث	

من قراءة الجدول (9) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين درجات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير الجنس هي فروق غير دالة وليست جوهرية، وتبين ذلك من قيمة الاحتمال، إذ جاءت قيمته أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، أي إن الجنس لم يكن عاملاً مؤثراً في ممارسة الاتصال الإداري، فالذكور والإناث يخضعون إلى القوانين ذاتها في الجامعة، التي يفترض العمل وفقاً لها مع احترامها، بغض النظر عن الجنس، إذ يجب على الجنسين الاستجابة للتعليمات والقرارات والقوانين التعليمية والإدارية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو سمرة، وآخرون، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة تعزى لمتغير الجنس، ومع دراسة (طناش، 2008) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لجنسهم، ومع دراسة (شحادة، 2008) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة (عريقات، 2011) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

- للتحقق من صحة الفرضية وفق طبيعة العمل: استخدم اختبار (t)، وأدرجت نتائج الحساب في

الجدول (10).

الجدول 10

نتائج اختبار (t) للفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير طبيعة العمل

المجال	طبيعة العمل	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال	القرار
الوضوح في عملية الاتصال الإداري	إداري	49	42.16	9.45	1.273	.2040	دال
	تدريسي	149	40.43	7.85			
سهولة وسرعة الوصول للمعلومات	إداري	49	29.33	8.64	1.231	.220	دال
	تدريسي	149	27.89	6.53			
توظيف التكنولوجيا	إداري	49	50.27	9.51	-1.023	.3070	غير دال
	تدريسي	149	51.70	8.20			
التغذية الراجعة	إداري	49	20.96	6.36	.5170	.6060	غير دال
	تدريسي	149	20.48	5.43			
الدرجة الكلية	إداري	49	142.71	23.08	.80	.3850	دال
	تدريسي	149	140.50	12.02			

من قراءة الجدول (10) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين درجات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير طبيعة العمل هي فروق دالة وجوهرية، وتبين ذلك من قيمة الاحتمال، إذ جاءت قيمته أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) عند مجالي (الوضوح في عملية الاتصال الإداري، سهولة وسرعة الوصول للمعلومات) وعلى المستوى الإجمالي، في حين بينت النتائج عدم وجود فروق دالة وجوهرية، عند مجالي (توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري، التغذية الراجعة)، وتبين ذلك من قيمة الاحتمال، إذ جاءت قيمته أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). أي إن توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري، والتغذية الراجعة واحدة لدى العاملين في الجامعة كافة، ولا تختلف في الامكانيات والوسائل التي توافرها للكلية، ولكن في الوضوح في عملية الاتصال الإداري، وسهولة الوصول للمعلومات وسرعته كانت الفروق دالة لصالح الإداريين، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الموكل إليهم، فالإداريين يتطلب منهم معرفة أكثر في ممارسة الاتصال بين الكلية التي يعمل فيها، والإدارة العليا في الجامعة.

- للتحقق من صحة الفرضية وفق متغير القدم الوظيفي: استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي

(ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (11)، كالتالي:

## جدول 11

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات أفراد العينة حول درجة تقديرهم لممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير القدم الوظيفي

الجمال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
الوضوح في عملية الاتصال الإداري	بين المجموعات	152.068	2	76.034	1.11	.3320	غير دال
	داخل المجموعات المجموع	13359.972	195	68.513			
سهولة وسرعة الوصول للمعلومات	بين المجموعات	229.778	2	114.889	2.297	.1030	غير دال
	داخل المجموعات المجموع	9752.586	195	50.013			
توظيف التكنولوجيا	بين المجموعات	25.160	2	12.580	.1710	.8430	غير دال
	داخل المجموعات المجموع	14349.795	195	73.589			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	50.301	2	25.151	.7830	.4580	غير دال
	داخل المجموعات المجموع	6263.376	195	32.120			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	709.176	2	354.588	1.489	.2280	غير دال
	داخل المجموعات المجموع	46441.415	195	238.161			
		47150.591	197				

من خلال قراءة الجدول (11) يتبين عدم وجود فروق دالة وجوهية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير القدم الوظيفي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (195، 2). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذين تقل سنوات خدمتهم عن (5) سنوات يعدون من العاملين الجدد، وأن خبرتهم في العمل الإداري والتواصل في الجامعة ضعيفة، وأن العاملين الذين تتراوح سنوات خدمته بين (5 - 10) سنوات شكلوا العدد الأكبر من العاملين في الجامعة وكانت إجاباتهم أكثر تأثيراً، في حين أن العاملين الذين تبلغ سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات، فهم الأقل عدداً من ناحية، وقابليتهم لاستخدام وسائل الاتصال الإلكتروني أقل وقد يعود ذلك إلى جهل باستخدام الوسائل التكنولوجية، ووجود جهل في القوانين والتعليمات، وكيفية الرد عليها والاستفسار عنها، لذلك جاءت تقديراتهم أقل من العاملين الذين تتراوح سنوات خدمته بين (5 - 10)، أي إن التواصل يتم بالاتجاهين من الأعلى من خلال نقل التعليمات والقرارات، ويتم من القواعد (أعضاء الهيئة التعليمية) من خلال الاستجابة لتلك الرسائل،

وكذلك إرسال رسائل إلى الأعلى من خلال الاستفسار والتوضيح. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو سمرة، وآخرون، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة (عريقات، 2011) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- للتحقق من صحة الفرضية وفق متغير المؤهل العلمي: استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (12)، كالآتي:

### جدول 12

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات أفراد العينة حول درجة تقديرهم لممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الدلالة	F قيم	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
دال	.0000	9.821	618.238	2	1236.475	بين المجموعات	الوضوح في عملية الاتصال الإداري
			62.952	195	12275.565	داخل المجموعات	
				197	13512.040	المجموع	
دال	.0000	21.39	898.264	2	1796.528	بين المجموعات	سهولة وسرعة الوصول للمعلومات
			41.979	195	8185.836	داخل المجموعات	
				197	9982.364	المجموع	
دال	.0010	6.888	474.247	2	948.493	بين المجموعات	توظيف التكنولوجيا
			68.854	195	13426.461	داخل المجموعات	
				197	14374.955	المجموع	
دال	.0360	3.386	105.937	2	211.873	بين المجموعات	التغذية الراجعة
			31.291	195	6101.803	داخل المجموعات	
				197	6313.677	المجموع	
دال	.0000	39.67	6818.591	2	13637.183	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			171.864	195	33513.408	داخل المجموعات	
				197	47150.591	المجموع	

من خلال قراءة الجدول (12) يتبين وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (195، 2). ولمعرفة اتجاه

هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

## جدول 13

نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات أفراد العينة حول درجة تقديرهم لممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
الوضوح في عملية الاتصال الإداري	دكتوراه	إجازة جامعية	6.879	1.557	.0000	دال
	دكتوراه	دراسات عليا	3.971	1.389	.0180	دال
سهولة وسرعة الوصول للمعلومات	دكتوراه	دراسات عليا	8.279	1.106	.0000	دال
	دكتوراه	إجازة جامعية	3.707	1.272	.0000	دال
توظيف التكنولوجيا	دكتوراه	دراسات عليا	5.996	1.134	.0060	دال
	دكتوراه	إجازة جامعية	2.48	1.629	.0010	دال
التغذية الراجعة	دكتوراه	دراسات عليا	22.657	0.95	0.036	دال
	دكتوراه	إجازة جامعية	9.258	2.573	.0000	دال
المجالات ككل	دكتوراه	دراسات عليا	13.399	2.295	.0000	دال
	دكتوراه	إجازة جامعية	2.239	2.239	.0000	دال

يظهر الجدول (13) أن الفروق بين حملة الإجازة الجامعية، وبين حملة (الدراسات العليا، والدكتوراه) جاءت لصالح الشهادة الأعلى. وتدل النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن ذوي المؤهلات العلمية العليا قد اطلعوا على المراجع والقوانين واللوائح التي تنظم عملهم، ذات العلاقة بالإدارة، ومنها موضوع الاتصال الإداري، فتكونت لديهم معارف ومهارات عن أهميته، وعن استخدامه في الجامعة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عريقات، 2011) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (أبو سمرة، وآخرون، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة (شحادة، 2008) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. 14- 2- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة جودة الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

- للتحقق من صحة الفرضية وفق متغير الجنس: استخدم اختبار (t)، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (14).

الجدول 14

نتائج اختبار (t) للفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لجودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

متغير الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
ذكور	68	2105.1	727.	-4.075	000.0	دال
إناث	130	118.68	18.8			

من قراءة الجدول (14) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين درجات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لجودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس دالة وجوهرية، وتبين ذلك من قيمة الاحتمال الذي بلغ (0.000)، وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05). وهذه الفروق جاءت لصالح الإناث، وربما يعود إلى أن عدد المستجيبين جاءت أعلى لدى الإناث من الذكور. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو ماضي، 2007) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى الجنس.

- للتحقق من صحة الفرضية وفق طبيعة العمل: استخدم اختبار (t)، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (15).

الجدول 15

نتائج اختبار (t) للفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لجودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير طبيعة العمل

متغير طبيعة العمل	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
إداري	49	108.71	26.17	-1.866	0.0640	غير دال
تدريسي	149	115.77	821.82			

من قراءة الجدول (15) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين درجات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لجودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس تبعاً لمتغير طبيعة العمل هي فروق غير دالة وليست جوهرية، وتبين ذلك من قيمة الاحتمال الذي بلغ (0.064)، وهو أعلى من قيمة مستوى الدلالة

(0.05). ويعود ذلك إلى عدم اختلاف طبيعة العمل الذي يقوم به أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس في تأثيره على مستوى جودة الأداء الوظيفي سواء أكان إدارياً أم تدريسياً، حيث يحرص الجميع على نجاحهم في عملهم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو ماضي، 2007) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى نوع الوظيفة.

- للتحقق من صحة الفرضية وفق متغير القدم الوظيفي: استخدم اختبار الأحادي لتحليل التباين (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (16)، كالآتي:

#### جدول 16

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات أفراد العينة حول درجة تقديرهم لجودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير القدم الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
بين المجموعات	152.068	2	76.034			
داخل المجموعات	13359.972	195	68.513	1.11	.3320	غير دال
المجموع	13512.040	197				

من خلال قراءة الجدول (16) يتبين عدم وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لجودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس تبعاً لمتغير القدم الوظيفي، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.332)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة البالغة (0.05)، عند درجات حرية (195)، (2). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع العاملين في الجامعة يحرصون على تقديم أفضل ما لديهم من أداء بغض النظر سنوات خدمتهم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو ماضي، 2007) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

- للتحقق من صحة الفرضية وفق متغير المؤهل العلمي: استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (17)، كالآتي:

جدول 17

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات أفراد العينة حول درجة تقديرهم لجودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
بين المجموعات	14265.046	2	7132.523			
داخل المجموعات	90969.828	195	466.512	915.2	.0000	دال
المجموع	105234.874	197				

من خلال قراءة الجدول (17) يتبين وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لجودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.00)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة البالغة (0.05)، عند درجات حرية (195)، (2). ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي (18):

جدول 18

نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تقديرهم لجودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
دكتوراه	إجازة جامعية	23.44	4.23903	0.000	دال
	دراسات عليا	12.178	3.78063	0.006	دال
دراسات عليا	إجازة جامعية	11.26	93.6	.0110	دال

يظهر الجدول (18) أن الفروق بين حملة الإجازة الجامعية، و (الدراسات العليا، والدكتوراه) جاءت لصالح الشهادة الأعلى. وتدل النتائج التي تم التوصل إليها أن ذوي المؤهلات العلمية العليا يدركون أهمية جودة الأداء الوظيفي في الجامعة أكثر من حملة الشهادات الأدنى، فقد يكون البعض منهم على معرفة أكاديمية بأهمية الجودة، وكذلك جودة العمل الإداري في الجامعة قياساً بمختلف الجامعات العالمية التي تحرص على تطبيق معايير الجودة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو ماضي، 2007) التي

أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

14- 2- 3 - لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي. لدراسة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس ودرجة جودة الأداء الوظيفي، استخدم معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (19).

#### جدول 19

معامل الارتباط بيرسون ودلالته لدى إجابات عينة البحث حول العلاقة بين درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس ودرجة جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة

المجال	العينة	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الاحتمال	القرار
ممارسة الاتصال الإداري جودة الأداء الوظيفي	198	0.752	0.000	دال*

\* عند مستوى دلالة، 0.01.

من خلال قراءة الجدول (19) يتبيّن وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس ودرجة جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة، وهو ارتباط دال وجوهري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.752)، ومستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما زادت درجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعة انعكس ذلك إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين لأن وضوح التعليمات وسرعة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب تسهل على العاملين إنجاز العمل بالسرعة المناسبة والكفاءة المطلوبة. وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، يتبين أنها اتفقت مع نتائج دراسة كل من (أبو سمرة، وآخرون، 2007) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، و(محمد عكاشة، 2008) التي بينت وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي، و(مصلح، 2011) التي أظهرت وجود أثر إيجابي لنظام الاتصالات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة في الأداء.

## 15 - مقترحات البحث:

- 1-15- اهتمام الجامعة بتطوير وسائل الاتصال الإداري وأدواته.
- 2-15- توظيف إدارة الجامعة عملية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- 3-15- إقامة إدارة الجامعة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز مهامهم الإدارية والفنية لتعريفهم بالكفاءة المطلوبة.
- 4-15- تشجيع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في الجامعة التي تزيد من تفاعل العاملين مع الإدارات الأعلى.
- 5-15- اتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل الاعتماد على الوسائل التقليدية في الاتصال والإفادة من الوسائل والأساليب الحديثة في الاتصال التي تسهم في سرعة انتقال المعلومات بفاعلية في أعمالهم (الإدارية والفنية).
- 6-15- تقديم إدارة الجامعة دليلاً إرشادياً خاصاً لكيفية الوصول للمعلومات المتعلقة من قبل المستفيدين.
- 7-15- توعية العاملين بمستويات الأداء المطلوبة منهم من خلال الندوات والنشرات والدورات التدريبية ذات الصلة.
- 8-15- إجراء دراسات تتعلق بدرجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الأخرى ومقارنة نتائجه بالنتائج التي توصل إليها البحث الحالي.
- 9-15- إجراء دراسات تتعلق بدرجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى ومقارنة نتائجه بالنتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

## المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان بدري. (2011). الإدارة التربوية - مدرسية - صفية، عمان الأردن، دار اليازودي للنشر والتوزيع.
- أبو أصعب، صالح الخليل. (2009). العلاقات العامة والاتصال الإنساني. ط2، عمان: دار النشر، الأردن.
- أبو سمرة، محمود وعلاونة، معزوز وعياد، محمد. (2007): قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8، ع2، ص ص 37 - 59.
- آل الشيخ، عبد المجيد. (2011). معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- حمادات، محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان: دار الحامد.
- الخرايشة، عمر. (2008). بناء تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، م(6)، ع(1)، ص ص 121 - 166.
- الدوري، زكريا. (2010). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار اليازودي.
- السلمي، علي. (1997). إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الغرب، القاهرة.
- شحادة، رائف. (2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الصرراية، خالد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، 27، (1، 2)، ص ص 601 - 630.
- طيش، مصعب (2008). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- طناش، أحمد فتحي. (2008). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. *دراسات العموم التربوية*. م35، ع1، ص ص 190 – 208.
- عبد الرؤوف الدحلة، فيصل. (2001). *تكنولوجيا الأداء البشري – المفهوم وأساليب القياس والنماذج*، عمان: دائرة المكتبة الوطنية الأردن.
- عبد العظيم حسين، سلامة. (2006). *الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة*. عمان: دار الفكر الأردن.
- العبد الله، مي. (2006). *نظريات الاتصال*، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- عبوي منير، زيد. (2006). *إدارة الموارد البشرية*، عمان، الأردن، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع.
- عريقات، إسماعيل (2011). *واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- علي، كريم ناصر. (2006). *الإدارة والإشراف التربوي*، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العوامل، نائل. (2004): *الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة*. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، ع 3، الأردن، ص ص 61 – 92.
- عياصرة، علي. (2006). *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*، عمان: دار الحامد.
- القرشي، انتصار. (2006). *معوقات الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية* (دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، السعودية).
- كنعان، نواف. (2009). *القيادة الإدارية*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- لايخ، خالد أسود. (2012). *واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق*، مجلة علوم التربية الرياضية، ع4، م5، ص ص 188 – 218.
- أبو ماضي، ماضي خالد. (2007). *معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- محمد سيد أسامة، حلمي الجمل عباس. (2014): *الاتصال التربوي رؤية معاصرة*، دسوق. القاهرة، دار العلم للنشر.

- محمد عكاشة، أسعد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، الإسلامية بغزة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال. فلسطين.
- مرسي، عمر ومصطفى، محمد. (2011). تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. مجلة الثقافة والتنمية. ع49، ص ص 84 - 164.
- مصلح، عطية. (2011). أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال. جامعة القدس المفتوحة.
- المطري، ذياب. (2012). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار الحامد.
- المغربي، كامل محمد. (2007). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمان: دار الثقافة.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (2003). مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء - مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.
- وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية. (2006). قانون تنظيم الجامعات /رقم6/ الصادر عن رئاسة الجمهورية تاريخ 2006/1/4. دمشق: وزارة التعليم العالي.

### المراجع الأجنبية

- Alharbi, A.M. Alyahya, S.M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research Journal*, (2), No(1), 166 - 189.
- Cemal, Z. E & Oznur, G. Z & Songul, M. B. (2011). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-national companies in Istanbul. *Procedia social and behavioral sciences Journal*, (24), 126 - 148.
- Gomez, L. B. & Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2006). *Managing Human Resources*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Naismith, Laura (2011). Using text messaging to support administrative communication in higher education, *Active Learning in Higher Education*. 8, No 2 , 155-171
- Moorhead, G., And Griffin, R (2004): *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. (7th Ed.) Boston: Houghton Mifflin Company, 79p.
- Stein, Andera L. (2000). *Employee communications and community; an exploratory study*, D.A.I, A61/07, P2507.

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ 2017/7/16 وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ 2017/9/26 >>