

The Effectiveness of Administrative Communication in North Jordan's Universities and its relation to Organizational Effectiveness

Mohamad Mahmoud Al-Sadi*

Prof. Kayed Mohammad Salamah**

Prof. Ali Ahmad Barakat***

Received 1/6/2020

Accepted 8/8/2020

Abstract:

The study aimed to identify the effectiveness of administrative communication in North Jordan's universities and its relation to organizational effectiveness from academic leaders and faculty members' point of view. The study sample consisted of (592) of academic leaders and faculty members. To achieve the purpose of the study, a descriptive correlational methodology was used, where the researchers developed the effectiveness administrative communication and organizational effectiveness questionnaires. The study concluded with several results, the most important were; the degree of effectiveness of administrative communication and organizational effectiveness were medium from academic leaders and faculty members' point of view; there was a statistically significant correlation between managerial communication and organizational effectiveness.

Keywords: Administrative Communication, Organizational Effectiveness, Academic Leaders, Faculty Members, Jordan Universities.

Jordan\ malside@yahoo.com *

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ kayedsalameh@yahoo.com **

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ aliah320033@gmail.com ***

درجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية في شمال الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية

محمد محمود السعدي*

أ.د. كايد محمد سلامة**

أ.د. علي أحمد بركات***

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تعرّف درجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية في شمال الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها. تكونت عينة الدراسة من (529) من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأردنية شمال عمان. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، إذ قام الباحثون بتطوير استبانتي الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية. أظهرت أهم النتائج أن درجة فاعلية الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين فاعلية الاتصال الإداري وبين الفاعلية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري، الفاعلية التنظيمية، القادة الأكاديميين، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الأردنية.

*الأردن/ malside@yahoo.com

** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ kayedsalameh@yahoo.com

*** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ aliah320033@gmail.com

المقدمة:

يشهد العصر الحالي عديداً من التطورات التي استدعت قيام المؤسسات بإعادة صياغة سياساتها وأنظمتها لمواكبة تلك التطورات، وتحقيق الأهداف، والميزة التنافسية أمام المؤسسات الأخرى، ويعتمد نجاح تلك المؤسسات على مقدرة العاملين فيها على التعاون والتفاعل مع بعضهم لأداء الأنشطة والعمليات الإدارية بفاعلية وبمستوى مرتفع من الجودة. ويعدّ الاتصال من المجالات الحيوية التي تحقق التكامل للعمليات الإدارية المختلفة، والكشف عن الصعوبات والمعوقات أمام تقدم المؤسسة وتطورها، من خلال تعزيز قدرة المؤسسة على تنسيق المهمات، وتقييم الأداء، والبحث عن سبل تطوير المؤسسة. وباعتبار الجامعات من المؤسسات التعليمية التي تؤدي دوراً مهماً في المجتمع، فإن التأكد من تكامل المهمات والأدوار بين الإدارات وأعضاء هيئة التدريس من العوامل الحاسمة للتأكد من أن جميع الجهود موجهة نحو تحقيق أهداف التعليم الجامعي.

وتعد فاعلية الاتصال الإداري ومرونته من العوامل التي تعزز من المقدرة على تبادل المعلومات التي تمكن القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس من أداء مهماتهم، ويشير إلى: العملية التي تتضمن وجود طرفين أو أكثر لإيصال المعلومات وتبادلها لإحداث التأثير الإيجابي للمؤسسة وأدائها، وتتضمن إيجاد الآليات والوسائل الملائمة لتدقيق التعليمات والقرارات من الإدارة إلى المرؤوسين، والحصول على نتائج الأداء للتأكد مطابقتها للأداء المتوقع، وتحقيقه لأهداف المؤسسة واستراتيجيتها (Keyton, 2017).

وتتمثل أهمية فاعلية الاتصال الإداري في تحقيق التكامل والترابط لأدوار أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية، من خلال التأكد من اتساق المهمات مع القوانين والإجراءات المرتبطة والتنسيق مع الإدارات العليا لاتخاذ القرارات المهمة، ومناقشة الأطراف ذات العلاقة بها (Uslu & Arslan, 2018)، كما أنها تمكّن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، ومعرفة المعلومات المرتبطة بأدوارهم، مما يزيد من المشاعر والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ويعزز التعاون من أجل حل المشكلات، والحصول على التغذية الراجعة، وهو ما ينعكس على الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة (Lucas-Estañ, Sepulcre, Rapits, Passarella & Conti, 2017).

وتعد الفاعلية التنظيمية من أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة مقدرتها على التكيف مع المتغيرات والبيئة المحيطة بها، إذ أنها من عوامل ضمان استمرارية نشاط

المؤسسة على المدى الطويل، وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وإدارتها، وتوظيفها، وتنميتها من خلال زيادة التمويل، وتدريب الموارد البشرية المستمر، وهو ما يزيد من كفاءة الموارد المتاحة ومن مقدرتها على أداء المهام بجودة مرتفعة وضمن إطار زمني محدد (Khalaf, 2020).

وتشير الفاعلية التنظيمية إلى "المحصلة النهائية لأداء الجامعة ومدى انعكاس مستوى التفاعل من حيث المواصفات المتمثلة في الأبعاد الخمسة (رضا الموظفين عن العمل، النمو المهني لهيئة التدريس، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع، المقدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية)، ومدى مقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (سوق العمل) وتحقيق الأهداف المنوطة بها، لتحافظ على بقائها ونموها مقدرتها على الاستمرار" (Blul & Najeeb, 2018: 12). وتكتسب دراسة الفاعلية التنظيمية للجامعات أهمية خاصة نظراً للدور الذي تمارسه الجامعات في نهضة المجتمع ومواجهة التحديات المختلفة، ولارتكاز الكثير من القرارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المهمة على البيانات والنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال البحوث المختلفة، كما أنها تحقق النمو والتطور للمجتمعات من خلال تخريج ذوي الاختصاص الذين يطبقون ما تعلموه لتطوير العلوم والمهن المختلفة، وتوظيف طاقاتهم ومقدراتهم الإبداعية في المجالات المختلفة، ومن العوامل التي قد تنعكس على تحقيق ما سبق ما هو مرتبط بفاعلية الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية، واللذان يسهمان في تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة في الأداء، والرضا عن الوظيفة، والتأثير الإيجابي نحو تطوير التعليم، والبحث العلمي (Batlolona, 2018)، مما يستدعي التأكد من فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات يتميز بالفاعلية وبالتأثير على الفاعلية التنظيمية، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

وقد تناولت عديد من الدراسات الاتصال الإداري، والفاعلية التنظيمية، والعلاقة بينهما، وفيما يأتي إشارة إلى عدد منها:

الدراسات التي تناولت فاعلية الاتصال الإداري

أجرى باكسوي وسوير وساليك (Paksoy, Soyer & Çalik, 2017) دراسة في تركيا هدفت إلى الكشف عن أثر فاعلية الاتصال الإداري على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام بالوظيفة. تكونت عينة الدراسة من (399) من المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الثانوية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة الاتصال الإداري، والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

وبينت النتائج أن مستوى فاعلية الاتصال الإداري كان متوسطاً.

هدفت دراسة أبو هندي والكيلاني (Abu Hindi & Kaylani, 2018) التي أجريت في الأردن إلى اقتراح قواعد إدارية للاتصال الإداري لتفعيل أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية. تكونت عينة الدراسة من (307) من المديرين. ومن خلال استخدام المنهجية الكمية وتطبيق الاستبانة، تبين أن مستوى قواعد الاتصال الإداري الخاصة بتفعيل الأداء الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية لواقع الاتصال الإداري لتفعيل الأداء كانت متوسطة.

وأجرى لو بريستي ومارينو (Lo Presti & Marino, 2020) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت تعرف أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على خطة الاتصال الإداري في الجامعات من وجهة نظر مديري الدوائر. تكونت عينة الدراسة من (50) من مديري الدوائر والأقسام في عدد من الجامعات طبقت عليهم استبانتي التواصل الاجتماعي والاتصال الإداري. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فاعلية الاتصال الإداري كان متوسطاً.

الدراسات التي تناولت الفاعلية التنظيمية

هدفت دراسة بلول ونجيب (Blul & Najeeb, 2018) التي أجريت في الجزائر إلى الكشف عن درجة الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام التعليم العالي (LMD). تكونت عينة الدراسة من (60) عضواً من هيئة التدريس طبقت عليهم استبانة الفاعلية التنظيمية وتبين أن درجة الفاعلية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام التعليم العالي (LMD) كانت متوسطة.

وهدف دراسة المصري (El-Massry, 2020) التي أجريت في فلسطين إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الفاعلية التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (495) معلماً ومعلمة. وباستخدام استبانتي القيادة التبادلية، والفاعلية التنظيمية، تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المتغيرات. كشفت النتائج أن درجة الفاعلية الذاتية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

وأجرى مارتونو بوتري وولانساري وخويرودين (Martono, Putri, Wulansari & Khoiruddin, 2020) دراسة في إندونيسيا هدفت إلى تعرف دور الثقة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (267) من أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية الكمية من خلال استخدام

استبانتي الثقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الفاعلية التنظيمية كان متوسطاً.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين فاعلية الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية

قام العمري والعموش (Al-Omari & Al-Omoush, 2016) بإجراء دراسة في الأردن هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين فاعلية الاتصال الإداري وبين الفاعلية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (150) من أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام استبانة الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية.

أجرى القдах (Al-Guddah, 2017) دراسة في الأردن هدفت إلى تعرّف أثر عمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم. تكونت عينة الدراسة من (62) من مديري ورؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية الوصفية التحليلية من خلال استخدام استبانتي الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية. بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لعمليات الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم على الفاعلية التنظيمية. وأن مستوى الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية كانا متوسطين.

وهدت دراسة ماكلور (McClure, 2017) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الكشف عن أثر فاعلية الاتصال الإداري من خلال الاستشارات في الفاعلية التنظيمية للتعليم العالي في الجامعات. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية النوعية المستندة إلى تحليل المحتوى من خلال الاستبانة. بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية للتعليم العالي في الجامعات الحكومية.

وسعت عدد من الدراسات إلى تعرّف العلاقة بين فاعلية الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية كدراسة القдах (Al-Guddah, 2017) ومحمد وكماني (Mohammad & Kamani, 2017)، إلا أن ما يميز الدراسة الحالية يتمثل في تسليطها الضوء على واقع الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية شمال الأردن ومدى فاعليته، وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في تلك الجامعات، وهو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الأخرى. واستفادت الدراسة الحالية

من الدراسات السابقة في تطوير أداتي الدراسة وفي مناقشة النتائج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

انبثقت مشكلة الدراسة مما تم الإشارة إليه من توصيات في الدراسات السابقة كدراسة العمري والعموش (Al-Omari & Al-Omoush, 2016)، والتي أوصت بضرورة البحث عن دور الاتصال الإداري في زيادة مستوى الفاعلية التنظيمية، ودراسة أبو هندي والكيلاني (Abu Hindi & Kaylani, 2018) والتي أوصت بضرورة تعميم مفاهيم الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية، كما ولاحظ الباحثون من خلال خبرتهم الأكاديمية أن الجامعات تعاني من انخفاض في مستوى الاتصال الفاعل على الرغم من أهمية هذا المتغير وأثره في عدد من الأنماط السلوكية الفردية والتنظيمية مثل الفاعلية التنظيمية. وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية شمال الأردن، من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها؟
2. ما درجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين درجة فاعلية الاتصال الإداري ودرجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الكشف عن درجة فاعلية الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن، والكشف عن نوعية العلاقة الارتباطية بين درجة فاعلية الاتصال الإداري ودرجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من خلال:

- **الأهمية النظرية:** تسليط الضوء على واقع الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية شمال الأردن ومدى فاعليته، وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في تلك الجامعات، ويمكن أن يستفيد الباحثون والدارسون من الأدبيات التربوية المقدمة في الدراسة الحالية من أجل إثراء معارفهم.
- **الأهمية العملية:** من خلال ما ستوفره الدراسة من معلومات حول فاعلية الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية في جامعات شمال الأردن، يؤمل أن تقيد الدراسة أصحاب القرار في

الجامعات لاتخاذ القرارات الملائمة للوصول إلى بيئة تنظيمية فعالة فيها مقومات الاتصال الإداري الفعال.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

عمدت الدراسة على تبني المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

- **فاعلية الاتصال الإداري:** العمليات المختلفة التي تتحقق من خلال التفاعل بين أصحاب المصالح لتبادل المعلومات والبيانات المختلفة وتحقيق التعاون المثمر بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها وتحقيق الديمقراطية (Keyton, 2017: 503).
- وتعرف إجرائياً بأنها:** جميع عمليات الاتصال والتواصل التي تحدث داخل الجامعات الأردنية في شمال الأردن والتي تقوم بإيصال المعلومات والبيانات التي تساعد أعضاء الهيئة التدريسية والأكاديمية على فهم الأهداف المطلوب إنجازها بشكل دقيق، والتي سيتم قياسها من خلال الاستبانة المعدة في هذه الدراسة لهذا الغرض.
- **الفاعلية التنظيمية:** "المقدرة على تحديد الأهداف الملائمة للمنظمة، والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها، وضمان التوازن الديناميكي الذي يضمن لها النمو والبقاء" (Al-Guddah, 2017: 355).
- وتعرف إجرائياً بأنها:** مقدرة الجامعات الأردنية في شمال الأردن على تحقيق الأهداف الموضوعية والمتفق على الوصول إليها مع السعي إلى المحافظة على استمراريته وتطورها بشكل مستمر، والتي تم قياسها من خلال الاستبانة المعدة في هذه الدراسة لهذا الغرض.
- **القادة الأكاديميون:** "جميع العمداء، ونوابهم، ورؤساء الأقسام في الجامعات" (Tarkheem & Tanash, 2020).
- وتعرف إجرائياً:** الموظفون الجامعيون من ذوي المناصب العليا، كالعمداء، ورؤساء الأقسام في جامعات الشمال المشمولة في الدراسة الحالية.
- **جامعات الشمال:** "الجامعات الحكومية (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، جامعة آل البيت) والخاصة (جامعة جدارا، جامعة إربد الأهلية، جامعة جرش) في شمال الأردن" (Al-Zghol, & Elimat, 2018: 447).
- وتعرف إجرائياً:** الجامعات الحكومية (اليرموك وآل البيت) والخاصة (جدارا وعجلون الوطنية) المشمولة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على درجة فاعلية الاتصال الإداري في جامعات شمال الأردن، وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس.
 - **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2019-2020.
 - **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في جامعات شمال الأردن (اليرموك، وآل البيت، وجدارا، وعجلون الوطنية).
 - **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين.
- الطريقة والإجراءات**
- منهجية الدراسة**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في شمال الأردن الحكومية والخاصة (جامعة اليرموك، وجامعة آل البيت، وجامعة جدارا، وجامعة عجلون الوطنية)، والبالغ عددهم (1353) بين رتبة (أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد). وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة خلال العام الدراسي 2019/2020، وتم توزيع (600) استبانة، واسترجع منها (529) استبانة صالحة للتحليل. ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

النسبة	التكرار	الفئات	
87.5%	463	عضو هيئة تدريس	الجنس
12.5%	66	قائد أكاديمي	
29.3%	155	أستاذ مساعد	المستوى التعليمي
37.1%	196	أستاذ مشارك	
33.6%	178	أستاذ	
61.8%	327	إنسانية	الكلية
38.2%	202	علمية	
73.3%	388	حكومية	نوع الجامعة
26.7%	141	خاصة	
100%	529	المجموع	

أداتا الدراسة

استبانة فاعلية الاتصال الإداري

تم تطوير استبانة تقيس فاعلية الاتصال الإداري من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة أبو كريم وطناش (AbuKaream & Tanash, 2008) ودراسة ماكلور (McClure, 2017)، وتكونت بصورتها الأولية من (42) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ويتضمن (13) فقرة، وفاعلية ممارسة مهارات الاتصالات، ويتضمن (11) فقرة، وفاعلية طرق ووسائل الاتصالات ويتضمن (18) فقرة.

صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة، تم اعتماد طريقة صدق المحتوى بعرضها بصورتها الأولية على (11) محكماً من ذوي الاختصاص لإبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة الفقرات، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة، وتم أخذ الفقرة التي حصلت على ما نسبته (80%) فأعلى من إجماع المحكمين، وتم حذف (7) فقرات من الاستبانة بصورتها الأولية، وتكونت بصورتها النهائية من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ويتضمن (11) فقرة؛ وفاعلية ممارسة مهارات الاتصالات ويتضمن (11) فقرة؛ وفاعلية طرق ووسائل الاتصالات ويتضمن (13) فقرة.

ولاستخراج دلالات صدق البناء، استخرجت معاملات ارتباط فقراتها مع المجال الذي تنتمي إليه في عينة استطلاعية تكونت من (30) عضو هيئة تدريس، وتم تحليل فقرات الاستبانة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث إن معامل الارتباط يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين المجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.38-0.77)، ولما كانت جميع القيم أكبر من (0.20)، فإنها تعدّ مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. وبالنسبة لمعاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية، فقد كانت على التوالي: فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية (0.82)، وفاعلية ممارسة مهارات الاتصالات (0.85)، وفاعلية طرق ووسائل الاتصالات (0.74)، وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، وعُدّت النسب مناسبة لغايات الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (30) عضو هيئة تدريس وأُستخدِمت معادلة كرونباخ ألفا، فضلاً عن ثبات الاعادة والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4): معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	0.88	0.86
فاعلية ممارسة مهارات الاتصالات	0.91	0.92
فاعلية طرق ووسائل الاتصالات	0.90	0.89
الدرجة الكلية	0.89	

يتبين أن معامل الاتساق الداخلي لاستبانة فاعلية الاتصال الإداري تراوح ما بين (0.86-0.92)، وبلغ الاتساق الداخلي الكلي له (0.94)، وعُدَّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

استبانة الفاعلية التنظيمية

تم تطوير استبانة لقياس الفاعلية التنظيمية بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة القداح (Al-Guddah, 2017) ودراسة لايقة (Layqa, 2018). وتكونت بصورتها الأولية من (42) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: التدريس، وتكون من (13) فقرة، والبحث العلمي، وتكون من (16) فقرة، وخدمة المجتمع، وتكون من (13) فقرة.

صدق الأداة

تم اعتماد طريقة صدق المحتوى بعرض الأداة بصورتها الأولية على (11) محكماً من ذوي الاختصاص لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة الفقرات، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة، وتم أخذ الفقرة التي حصلت ما نسبته (80%) فأعلى من إجماع المحكمين، وتم حذف (5) فقرات من الاستبانة بصورتها الأولية وتكونت بصورتها النهائية من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: التدريس، وتكون من (13) فقرة؛ والبحث العلمي، وتكون من (16) فقرة؛ وخدمة المجتمع، وتكون من (13) فقرة.

ولاستخراج دلالات صدق البناء، استخرجت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال التي تنتمي إليه في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) عضو هيئة تدريس، إذ تم تحليل فقرات الاستبانة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات والمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.40-0.93)، ولما كانت جميع

القيم أكبر من (0.20)، فإنها تعدّ مقبولة لأغراض الدراسة، وبالنسبة لمعاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية، فقد كانت على التوالي: التدريس (0.82)، البحث العلمي (0.88)، وخدمة المجتمع (0.81)، وقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، وعُدّت هذه النسب مناسبة لغايات الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة، أُستخدمت طريقة الإختبار (test-retest) وتم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية أفرادها (30) عضو هيئة تدريس وطبقت معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (6) يبين هذه المعاملات، وعُدّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (6): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التدريس	0.92	0.93
البحث العلمي	0.90	0.94
خدمة المجتمع	0.93	0.86
الدرجة الكلية	0.92	

يتبين أن معامل الاتساق الداخلي لاستبانة الفاعلية التنظيمية تراوح ما بين (0.86-0.94)، وبلغ الاتساق الداخلي الكلي له (0.96). أما بالنسبة لطريقة الإختبار وإعادة الإختبار فقد بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية (0.92).

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) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وتم اعتماد المقياس الاتي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 منخفضة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 كبيرة

وهكذا

وتم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

المعالجة الإحصائية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient).

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، كما يأتي:

السؤال الأول: ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية شمال الأردن، من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية شمال الأردن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	3.61	0.67	متوسطة
2	3	فاعلية طرق ووسائل الاتصالات	3.52	0.64	متوسطة
3	2	فاعلية ممارسة مهارات الاتصالات	3.33	0.64	متوسطة
		استبانة فاعلية الاتصال الإداري	3.49	0.58	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.33-3.61)، وجاء مجال فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بأعلى متوسطٍ حسابي بلغ (3.61)، تلاه مجال فاعلية طرق ووسائل الاتصالات بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.52)، بينما جاء مجال فاعلية ممارسة مهارات الاتصالات بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.33)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.49) وبمستوى متوسط.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، على النحو الآتي:

المجال الأول: فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	تعتمد الجامعة أسلوب التعاميم لإيصال التعميمات الصادرة من رئاسة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس العاملة في أقسامها الأكاديمية.	4.10	0.83	كبيرة
2	9	يتم الحرص على مراعاة التسلسل في عملية التواصل وفق الهرم الإداري المعمول به في الجامعة.	4.06	0.96	كبيرة
3	4	يساعد التواصل الشفوي على إزالة الحواجز بين المدخلات البشرية العاملة في الجامعة مما يعزز توطيد العلاقة بينهم.	3.68	1.00	كبيرة
4	10	توفر الجامعة سبل تواصل ملائمة لضمان إيصال ما تريده إلى المدخلات البشرية العاملة فيها (أعضاء هيئة تدريس وإدارية).	3.64	1.00	متوسطة
5	1	تتوافر في الجامعة سبل تواصل فعالة بين الإدارة العليا ومدخلات الجامعة البشرية. (أعضاء هيئة تدريس وعاملين).	3.61	0.87	متوسطة
6	6	يسهم التواصل غير الرسمي بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملة في أقسام الجامعة على تبادل المعلومات فيما بينهم.	3.60	0.96	متوسطة
7	11	تراعي الجامعة تسلسلية المستويات الإدارية فيها في عملية التواصل بهدف تسهيل اتخاذ القرارات المناسبة عند المستوى الأمثل.	3.56	1.02	متوسطة
8	2	تتوافر في الجامعة مناخات تيسر سبل التواصل الفعال بين مدخلات الجامعة البشرية. (أعضاء هيئة تدريس وعاملين).	3.52	0.86	متوسطة
9	5	يُعد التواصل غير الرسمي بين المدخلات البشرية العاملة في الجامعة من سبل توفير التغذية الراجعة.	3.40	0.95	متوسطة
10	8	يتم التعامل بإيجابية مع آراء المدخلات البشرية العاملة. (الهيئة التدريسية والعاملين) من قبل المستويات الإدارية العليا.	3.37	0.88	متوسطة
11	3	تتوافر في الجامعة اتصالات بين جميع العاملين بالمستوى الوظيفي ذاته بشكل مستمر.	3.17	1.06	متوسطة
		فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	3.61	0.67	متوسطة

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.17-4.10)، وجاءت الفقرة (7) ونصها "تعتمد الجامعة أسلوب التعاميم لإيصال التعميمات الصادرة من رئاسة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس العاملة في أقسامها الأكاديمية" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.10)، بينما جاءت الفقرة (3) ونصها "تتوافر في الجامعة اتصالات بين جميع العاملين بالمستوى الوظيفي ذاته بشكل مستمر" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.17). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ككل (3.61).

المجال الثاني: فاعلية ممارسة مهارات الاتصالات

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال فاعلية

ممارسة مهارات الاتصالات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	19	تحتزم وجهات النظر المختلفة (للطلبة والهيئة التدريسية) في أثناء نقاشاتهم.	3.59	1.00	متوسطة
2	12	يتم التأكيد على ضرورة استخدام المفردات اللغوية الدالة لضمان فاعلية عملية التواصل.	3.54	.85	متوسطة
3	18	يتم صياغة الاعلانات الخاصة بالطلبة بوضوح يحقق فهم الرسالة المقصودة.	3.47	.90	متوسطة
4	17	يتم التحدث بمنطق بعيداً عن العشوائية.	3.46	.81	متوسطة
5	16	يتم استخدام لغة الجسد المعزز للتحدث في أثناء عملية التواصل.	3.39	.92	متوسطة
6	13	يتم الاهتمام بمراعاة متغير النوعية في المناقشات المتعلقة بالأداء الأكاديمي (الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية).	3.28	.83	متوسطة
7	20	تحرص الجهات المختصة في الجامعة على الاستماع إلى مشكلات (الكوادر البشرية العاملة، الكوادر الأكاديمية) لتوجيههم نحو الأفضل.	3.24	1.09	متوسطة
8	15	تتم مناقشة القضايا المطروحة بموضوعية بعيداً عن أي تعصب فكري.	3.19	.91	متوسطة
9	22	يحرص العاملون في الجامعة على تشجيع الطلبة لاتخاذ قراراتهم بموضوعية بعيداً عن أي شخصنة.	3.17	1.20	متوسطة
10	21	تحرص الجامعة على تعديل سلوك مدخلاتها البشرية (عاملون، أعضاء هيئة التدريس، طلبة) مما ييسر التكيف مع معطيات منظومة القيم السائدة في البيئة.	3.15	1.10	متوسطة
11	14	يتم التعامل مع المقترحات المقدمة من (الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية) بإيجابية.	3.14	.83	متوسطة
		فاعلية ممارسة مهارات الاتصالات	3.33	.64	متوسطة

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.14-3.59)، وجاءت الفقرة

(19) ونصها "تحتزم وجهات النظر المختلفة (للطلبة والهيئة التدريسية) في أثناء نقاشاتهم." في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.59)، بينما جاءت الفقرة (14) ونصها "يتم التعامل مع المقترحات المقدمة من (الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية) بإيجابية" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.14). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال فاعلية ممارسة مهارات الاتصالات ككل (3.33).

المجال الثالث: فاعلية طرق الاتصالات ووسائلها

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال فاعلية طرق ووسائل الاتصالات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	تستخدم الجامعة البريد الإلكتروني في اتصالاتها الخارجية (مع الأفراد والمؤسسات الخارجية والداخلية العاملين فيها وطلبتها).	3.88	.97	كبيرة
2	26	تحرص الجامعة على مراعاة الاستخدام السليم للغة في جميع مراسلاتها مع (أقسام وإداراتها).	3.86	.96	كبيرة
2	27	يتم مراعاة الوضوح في صياغة الاعلانات الخاصة بالطلبة.	3.86	.86	كبيرة
4	30	يحدث أحياناً تسريب للمعلومات في بعض مراحل قنوات الاتصال المعمول بها في الجامعة.	3.81	.96	كبيرة
5	23	تسهل سبل التواصل في الجامعة في توفير المعلومات التي تيسر اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب.	3.70	.86	كبيرة
6	28	تستخدم في الجامعة وسيلة الاتصال المناسبة التي تتناسب مع مقدرات فهم العاملين فيها.	3.63	.89	متوسطة
7	24	تعمل وسائل الاتصالات الادارية على ربط (الكليات والدوائر والاقسام) مع بعضها بعضاً داخل الجامعة.	3.59	.83	متوسطة
8	35	تهدف الاتصالات الادارية الفعالة الى ربط (الكليات والدوائر والاقسام) مع بعضها بعضاً داخل الجامعة.	3.55	.98	متوسطة
9	29	تحرص الجامعة على ضمان سلامة وصول المقصود من الرسالة الى مستقبليها في الوقت المحدد.	3.53	1.02	متوسطة
10	33	تفيد الجامعة من (المؤتمرات، الندوات) كوسيلة للتواصل بهدف نقل الخبرات.	3.37	1.02	متوسطة
11	25	تعتمد الجامعة أسلوباً كتابياً مشوقاً في المراسلات المتعلقة بالاقسام والإدارات الجامعية.	3.12	1.15	متوسطة
12	31	تعاني الجامعة من ضعف مهارات استخدام وسائل الاتصال الحديثة من قبل العاملين في إداراتها.	3.04	.99	متوسطة
13	32	تعاني الجامعة من عدم ملائمة الوسيلة المستخدمة في إيصال رسائلها.	2.78	.97	متوسطة
		فاعلية طرق ووسائل الاتصالات	3.52	.64	متوسطة

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.78-3.88)، وجاءت الفقرة (34) ونصها "تستخدم الجامعة البريد الإلكتروني في اتصالاتها الخارجية (مع الأفراد والمؤسسات الخارجية والداخلية العاملين فيها وطلبتها) " في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، بينما جاءت الفقرة (32) ونصها "تعاني الجامعة من عدم ملائمة الوسيلة المستخدمة في إيصال رسائلها" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.78). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال فاعلية طرق ووسائل الاتصالات ككل (3.52).

السؤال الثاني: ما درجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	البحث العلمي	3.32	.67	متوسطة
2	1	التدريس	3.18	.81	متوسطة
3	3	خدمة المجتمع	3.16	.71	متوسطة
		استبانة الفاعلية التنظيمية	3.23	.66	متوسطة

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.16-3.32)، وجاء مجال البحث العلمي في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.32)، بينما جاء مجال خدمة المجتمع في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.16)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستبانة الفاعلية التنظيمية (3.23).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، كما يأتي:

المجال الأول: البحث العلمي

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال البحث

العلمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	تعمل الجامعة على تطوير المكتبة الجامعية بتزويدها بالإنتاج العلمي الجديد في مختلف المجالات البحثية.	4.03	.79	كبيرة
2	17	تسعى الجامعة لربط مكتبتها مع قواعد البيانات (العربية والعالمية) التي تحتوي على أكبر قدر من الدراسات في شتى مجالات العلوم.	3.83	.90	كبيرة
3	18	تشجع الجامعة (طلبتها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها) على البحث العلمي لدعمهم في ضوء مخصصات ميزانية الجامعة.	3.62	.97	متوسطة
4	23	تسعى الجامعة إلى توفير المقررات الدراسية التي تساعد الطلاب على تنمية مقدراتهم على كتابة الأبحاث العلمية.	3.50	1.02	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	15	توفر الجامعة الظروف (الثقافية والاجتماعية) المناسبة للبحث العلمي.	3.46	.99	متوسطة
6	19	يشجع البحث العلمي في الجامعة البحوث التطبيقية بهدف توفير موارد مالية إضافية للجامعة.	3.45	1.08	متوسطة
7	20	توفر الجامعة مراكز مختصة لمساعدة الطلبة في إجراء أبحاثهم العلمية.	3.37	.98	متوسطة
8	22	تتوفر في الجامعة الدوريات المتخصصة في نشر البحوث العلمية.	3.32	.94	متوسطة
9	24	تضع الإدارة الجامعية خططاً وأهدافاً واضحة للبحث العلمي.	3.26	.93	متوسطة
10	16	توفر الجامعة فرصاً (لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة) للمشاركة في (المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والدولية).	3.07	1.16	متوسطة
11	25	توجد شراكة ما بين الجامعة وبين القطاع الخاص من أجل تمويل أبحاثها وتسويقها.	2.95	1.06	متوسطة
12	26	تسعى الجامعة إلى إزالة جميع العوائق التي قد يواجهها الباحث أثناء إجرائه للبحث.	2.94	.97	متوسطة
13	21	يشجع البحث العلمي (المؤسسات والشركات) لتبني الباحثين المتميزين المبدعين.	2.93	1.05	متوسطة
14	27	يساعد البحث العلمي في استقطاب المستثمرين من خلال إجراء بحوث السوق والجدوى الاقتصادية.	2.71	.94	متوسطة
		البحث العلمي	3.32	.68	متوسطة

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.71-4.03)، وجاءت الفقرة

(14) ونصها "تعمل الجامعة على تطوير المكتبة الجامعية بتزويدها بالإنتاج العلمي الجديد في مختلف المجالات البحثية." في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وجاءت الفقرة (27) ونصها "يساعد البحث العلمي في استقطاب المستثمرين من خلال إجراء بحوث السوق والجدوى الاقتصادية" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.71). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال البحث العلمي ككل (3.32).

المجال الثاني: التدريس

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال التدريس

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يتم تصميم الخطط الدراسية في الجامعة بما يتناسب مع طبيعة التخصص العلمي.	3.68	.93	كبيرة
2	4	تهتم الجامعة بالتعليم (النظري والتطبيقي) معاً.	3.48	1.18	متوسطة
3	13	تسعى الجامعة لاستحداث تخصصات علمية جديدة يتم تدريسها وفقاً لاحتياجات سوق العمل.	3.47	1.17	متوسطة
4	1	تسعى الجامعة لرفع مستوى تفاعل الطلبة مع المقررات العلمية	3.42	1.09	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		وفق الخطط الدراسية الموضوعية.			
4	3	يتم اختيار المراجع العلمية التي تتسجم مع (طبيعة المادة وأهدافها).	3.42	0.95	متوسطة
6	6	تسعى الجامعة إلى تحقيق التوازن المنسجم بين مختلف الأنشطة في الجامعة حتى تسود مناخات التفاهم بين جميع (المستويات الإدارية والأكاديمية).	3.19	0.97	متوسطة
7	10	تقوم الجامعة بإلحاق الهيئة التدريسية بدورات تدريبية تطويرية مستمرة لمواكبة الأنظمة التعليمية الحديثة.	3.18	1.04	متوسطة
8	5	تشجع الجامعة (العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية فيها) على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف التخطيط.	3.16	1.08	متوسطة
9	8	تستخدم الجامعة هياكل تنظيمية تمكن أعضاءها من الرقابة الذاتية على سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.	2.98	0.79	متوسطة
10	11	يحتوي التقييم الأكاديمي (عضو هيئة التدريس والمادة التعليمية) الذي يقوم به الطلبة في نهاية كل فصل دراسي على معلومات تشكل تغذية راجعة عن جودة العملية التعليمية يستفاد منها في تطويرها.	2.89	1.13	متوسطة
11	7	يتم تدريب الطلاب على مهارات التعلم الذاتي.	2.88	0.96	متوسطة
12	12	يتم تطبيق مبادئ التعلم الإلكتروني في تدريس محتوى المقرر الدراسي في الجامعة.	2.83	0.90	متوسطة
13	9	تهتم الجامعة بتوفير جميع الوسائل التكنولوجية التي يحتاجها عضو الهيئة التدريسية لمساعدته في العملية التعليمية.	2.72	1.08	متوسطة
		التدريس	3.18	0.81	متوسطة

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.72-3.68)، وجاءت الفقرة (2) ونصها "يتم تصميم الخطط الدراسية في الجامعة بما يتناسب مع طبيعة التخصص العلمي" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.68)، وجاءت الفقرة (9) ونصها "تهتم الجامعة بتوفير جميع الوسائل التكنولوجية التي يحتاجها عضو الهيئة التدريسية لمساعدته في العملية التعليمية" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.72). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التدريس ككل (3.18).

المجال الثالث: خدمة المجتمع

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال خدمة

المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	تفيد الجامعة من المناسبات الوطنية والدينية لتعميق الروابط الإنسانية في المجتمع.	3.75	0.70	كبيرة
2	33	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة بتقديم عديد من الخدمات التي يفيد منها المجتمع.	3.33	0.91	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	35	تصدر الجامعة (نشرات ومجلات وصحف) تهتم بقضايا المجتمع المحلي.	3.33	0.85	متوسطة
4	32	تقوم الجامعة بتنظيم الفعاليات اللازمة لخدمة المجتمع.	3.26	0.98	متوسطة
5	28	تحقق الجامعة الاتساق ما بين رسالتها وما بين اهداف المجتمع.	3.14	0.97	متوسطة
6	37	تقدم الجامعة برامج توعوية وتربوية لأفراد المجتمع عن طريق (الإذاعة والتلفاز والانترنت).	3.11	1.04	متوسطة
7	36	تعد النخب القيادية في الجامعة عنصرا مهما مؤثرا في المجتمع.	3.04	1.02	متوسطة
8	30	تسهم الجامعة في عملية التطوير في مؤسسات المجتمع.	3.00	1.00	متوسطة
9	29	تسهم الجامعة في رسم التوجهات الاستراتيجية للمجتمع.	2.86	0.92	متوسطة
10	31	يتم التشاور مع أفراد المجتمع من أجل تقديم مبادرات جادة لإنشاء مشاريع خدمية إنتاجية ناجحة من قبل الجامعة.	2.82	1.05	متوسطة
		خدمة المجتمع	3.16	0.71	متوسطة

يبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.82-3.75)، وجاءت الفقرة (34) ونصها "تفيد الجامعة من المناسبات الوطنية والدينية لتعميق الروابط الانسانية في المجتمع." في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.75)، بينما جاءت الفقرة (31) ونصها "يتم التشاور مع أفراد المجتمع من أجل تقديم مبادرات جادة لإنشاء مشاريع خدمية إنتاجية ناجحة من قبل الجامعة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.82). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال خدمة المجتمع ككل (3.16).

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين درجة فاعلية الاتصال الإداري ودرجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية الاتصال الإداري وبين درجة الفاعلية التنظيمية، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة فاعلية الاتصال الإداري وبين درجة الفاعلية التنظيمية

درجة الفاعلية التنظيمية		
معامل الارتباط	.797**	درجة فاعلية الاتصال الإداري
الدالة الإحصائية	.000	
العدد	529	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة فاعلية الاتصال الإداري وبين درجة الفاعلية التنظيمية.

مناقشة النتائج

تناول هذا الجزء عرضاً لمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة.

مناقشة السؤال الأول: ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها؟

بينت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها كان متوسطاً، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة قد يشعرون بسيادة التعاون والانسجام بينهم، وهو ما يسهل تدفق المعلومات والانفتاح لتبادل المعلومات ومشاركتها. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة مدركون لأهمية التواصل الفعال بينهم لإتمام المهمات الأكاديمية وتحقيق أهداف الجامعات من التعليم، إلا أنه يمكن تفسير المستوى المتوسط لفاعلية الاتصال الإداري إلى وجود عوامل قد تحدّ من التطبيق الفعال له، كغياب التواصل ووسائل الاتصال الفعال، والتدريب الكافي لاستخدام وسائل الاتصال.

وجاء مجال فاعلية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في الرتبة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس قد يشعرون أن إيصال المعلومات والتعديلات المختلفة يتم وفق تسلسل إداري بحسب التعليمات الجامعية، وهو ما يزيد من وضوح الإجراءات والتعليمات المرتبطة بعملية الاتصال الإدارية بالنسبة لهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الاتصال غير الرسمي في بناء العلاقات لتبادل المعلومات المختلفة بسهولة، وهو ما يتطلب التفاعل المستمر مع الآخرين وإزالة الحواجز النفسية لتنمية الخبرات المرتبطة بالتخصصات بين أعضاء هيئة التدريس، وزيادة الإنتاجية والأداء، والحدّ من المشكلات، وتحقيق المناخ الملائم بينهم. إلا أنه يمكن تفسير الدرجة المتوسطة لهذا المجال إلى انشغال أعضاء هيئة التدريس بالعبء الدراسي والمهام الأكاديمية الموكلة إليهم، وهو ما يسبب في جمود العلاقات بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس، ومن محدودية الانفتاح والعلاقات بينهم.

أما مجال فاعلية ممارسة مهارات الاتصالات، فقد جاء في الرتبة الثانية، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن عينة الدراسة قد تملك المقدرة على تطبيق مهارات الاتصال، والتعبير واختيار الألفاظ والجمال الواضحة، وقد يشعرون بملاءمة عملية الاتصال، والتفاعل حول الموضوعات والقرارات

المختلفة، إلا أنهم قد يواجهون مشكلات في عملية الاتصال وفي تقييم مدى وضوح وصول الرسالة بوضوح، وفي عدم إدراك جميع عينة الراسة للتسلسل والتنظيم الإداري المرتبط بتطبيق الاتصال.

وجاء مجال فاعلية طرق ووسائل الاتصالات في الرتبة الأخيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة قد يمتلكون مهارات منخفضة في استخدام التكنولوجيا، وفي تطبيقها في المهمات الأكاديمية الموكلة إليهم مقارنةً بالاتصالات الرسمية وغير الرسمية، فقد يتعاونون لأداء المهمات التي تتطلب مستوى منخفضاً من التكنولوجيا، وهو ما يستدعي التأكد من إعدادهم وتدريبهم بشكل مستمر لتوظيف التكنولوجيا في مهامهم وفي العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمري والعموش (Al-Omari & Al-Omoush, 2016)، وماكلور (McClure, 2017)، والتي أشارت إلى أن درجة فاعلية الاتصال الإداري كانت متوسطة.

مناقشة السؤال الثاني: ما درجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها؟

بينت نتائج الدراسة أن درجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها كان متوسطاً، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة قد يمتلكون المقدرة على تحديد أهداف الجامعة وترجمتها في ممارساتهم وسلوكهم، ويخططون ويتعاونون لإنجاز المهمات، إلا أن الضغوط التي يتعرضون إليها في العمل وزيادة العبء الأكاديمي قد تجعلهم يشعرون بعدم المقدرة على التقدم مهنيًا، ويمكن تفسير النتيجة إلى عدم تركيز الجامعة على توفير الوقت والإمكانات لتطويرهم بالشكل الكافي، مما ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي، والفاعلية التنظيمية.

وجاء مجال البحث العلمي في الرتبة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولا يتطلب إجراء الاختبارات والتجارب العلمية لتطبيقها. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية تهتم بتنمية البحث العلمي من خلال توفير قواعد البيانات الرقمية، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلبة على نشر الأبحاث والمشاركة في الندوات المختلفة، وهو ما يزيد التعاون والنمو المهني.

وجاء مجال التدريس في الرتبة الثانية، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القادة الأكاديميين

وأعضاء هيئة التدريس قد يقومون بتطبيق المهام الأكاديمية، إلا أن الجامعة قد لا تتيح الفرصة للإبداع ولتطبيق خبرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس بما يتوافق مع ما يجدونه ملائماً للمادة الدراسية بالشكل الكافي، خصوصاً في حال غياب التواصل بين الإدارات والأقسام، وصعوبة طلب التسهيلات لتطوير التعليم الجامعي لأسباب إدارية أو لمحدودية المخصصات المالية. أما مجال خدمة المجتمع، فقد جاء في الرتبة الأخيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس يشعرون بأن الجامعة تهتم بمشاركتهم في الأنشطة والفعاليات المجتمعية، وتشجيعهم على إعداد الدراسات ونشر نتائجها لإثراء الأدبيات المرتبطة بالجوانب الإنسانية والمجتمعية، إلا أن الأعباء الأكاديمية الموكلة إلى أفراد عينة الدراسة تجعلهم أقل رغبة للمشاركة في الأنشطة المجتمعية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بلول ونجيب (Blul & Najeeb, 2018)، ومارتونو بوتري وولانساري وخويرودين (Martono, Putri, Wulansari & Khoiruddin, 2020)، والتي أشارت إلى أن درجة الفاعلية التنظيمية كانت متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المصري (El-Massry, 2020) والتي أشارت أن درجة الفاعلية الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة.

مناقشة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين

درجة فاعلية الاتصال الإداري ودرجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة فاعلية الاتصال الإداري ودرجة الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية شمال الأردن، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة قادرون على فهم القرارات الجامعية وأهدافها، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الاتصال يؤثر على اتخاذ القرارات المختلفة وتجعلها أكثر وضوحاً، مما يزيد المقدرة على أداء المهام، وتحقيق التعاون، كما أن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تزيد من المرونة في العلاقات بين أفراد عينة الدراسة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى دور البيئة التنظيمية للجامعة في تنمية الثقافة التنظيمية، وظهورها في ممارسة العاملين في الجامعة وإنتاجيتهم، وهو ما يزيد من تبادل الخبرات، والانتماء الوظيفي، والتفاعل مع البيئة الجامعية. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن عملية الاتصال الإداري بين العاملين في الجامعة تتضمن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي، فإن التأكد من رضا

العاملين في الجامعة عن العمل يقلل من الاتجاهات السلبية نحوه ويشجعهم على التفاعل والتعاون لتحقيق الأهداف، وهو ما يزيد من الفاعلية التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمري والعموش (Al-Omari & Al-Omoush, 2016)، ومحمد وكماني (Mohammad & Kamani, 2017)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين فاعلية الاتصال الإداري ودرجة الفاعلية التنظيمية.

التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

- التأكد من توفير الآليات والأنظمة، والسياسات داخل الجامعة لرفع مستوى الاتصال الإداري.
- دعوة القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية والخاصة لوضع برامج وآليات مناسبة تحفز العاملين على رفع مستوى الفاعلية التنظيمية فيها.
- إجراء دراسات أخرى تتناول علاقة الاتصال الإداري مع متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي.

References:

- Abu Hindi, N. & Kaylani, A. (2018). Proposed educational administrative rules to the principals performance at UNRWA according to selected communication models. *Dirasat: Educational Sciences*, 4(4), 302-323.
- AbuKaream, A. & Tanash, S. (2008). Effectiveness of administrative communication among academic leaderships in Jordanian Public Universities. *Jordan Journal of Educational Sciences*, 35(1), 190-208.
- Al-Guddah, M. (2017). Administrative communication operations and their relationship to the organizational effectiveness in the directorates of education in Jordan. *Jordan Journal of Educational Sciences*, 44(8), 330-350.
- Al-Omari, A. & Al-Omoush, A. (2016). The degree of practice administrative communication skills among faculty deans and its relationship with organizational identification level among faculty members in the public Jordanian universities. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 37(1), 17-38.
- Al-Zghol, W. & Elimat, N. (2018). Status of knowledge management among academic leaders at Jordanian universities at northern district. *Dirasat: Educational Sciences*, 45(4), 444-466.
- Batlolona, J. (2018). Organizational climate of the school and teacher

- performance improvement in the 21st century. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 7(2), 119-126
- Blul, A. & Najeeb, T. (2018). Measuring organizational effectiveness of Jalfa University using LMD: A field study on a sample of faculty members. *Al-Jeel University for Humanities & Social Studies*: (46), 9-22.
- El-Massry, M. (2020). The degree of practicing transactional leadership among secondary school principals in Gaza governorates and its relation to their level of organizational ambidexterity. *Jordan Journal of Educational Sciences*, 16(1), 65-82.
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Psychological Organizational Behavior*, 4, 501-526.
- khalaf, H. (2020). *The impact of organizational health on the approaches of organizational effectiveness: A field study at the university's private colleges in Baghdad and wasit-Iraq*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Layqa, H. (2018). The role of organizational commitment and organizational effectiveness in enhancing the competitive advantage of organization: A case study in Joud Company tools electrical. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies-Economic & Legal Sciences Series*, 40(4), 157-176.
- Lo Presti, L. & Marino, V. (2020). Is online public engagement a new challenge in the university communication plan? A managerial perspective. *Studies in Higher Education*, 45(7), 1380-1397.
- Lucas-Estañ, M., Sepulcre, M., Rapits, T., Passarella, A. & Conti, M. (2017). A Software defined hierarchical communication and data management architecture for industry. *14th Annual Conference on Wireless on-Demand Network Systems and Services (WONS)*, France, April 6-8, 2018.
- Martono, S., Putri, V., Wulansari, N. & Khoiruddin, M. (2020). The role of trust in relationship of leadership style and organizational effectiveness: mediation mechanism. *KnE Social Sciences, International Conference on Economics, Business and Economic Education*. doi: 10.18502/kss.v4i6.6671, 1202-1212.
- McClure, K. (2017). Arbiters of effectiveness and efficiency: The frames and strategies of management consulting firms in US higher education reform. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(5), 575-589.

- Mohammad, S. & Kamani, H. (2017). Effect of positive psychology elements on job pride and honor with an emphasis on mediating role of communication among faculty members of Shiraz University of medical sciences. *International Journal of Environmental and Science Education*, 12(4), 841-849.
- Paksoy, M., Soyer, F. & Çalik, F. (2017). The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 642-652.
- Tarkheem, F. & Tanash, S. (2020). The criteria for the selection standers of faculty members at Kuwait University from the viewpoint of academic leaders and faculty members. *IUG Journal of Educational & Psychological Studies*, 28(2), 786-806.
- Uslu, B. & Arslan, H. (2018). Faculty's academic intellectual leadership: the intermediary relations with universities' organizational components. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 399-411.