

2015

## The Efficiency of Administrative Communication with the Academic Management of the Higher Education Institutions in the State of Kuwait from the point of view of faculty members

Ghunaim Al-Tasheh  
GhunaimAl-Tasheh@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

Al-Tasheh, Ghunaim (2015) "The Efficiency of Administrative Communication with the Academic Management of the Higher Education Institutions in the State of Kuwait from the point of view of faculty members," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 16 : Iss. 2 , Article 5.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol16/iss2/5>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

غنيم حمود الطشة \*

تاريخ قبوله للنشر: ١٧/٧/٢٠١٢م

تاريخ تقديم البحث: ٤/١٠/٢٠١٢م

### ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق هدفها تم تطوير استبانة . وتم التأكد من صدقها وثباتها. طبقت الاستبانة على عينة مكونة من ( 381 ) عضو هيئة تدريس من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للعام الدراسي 2010 - 2011 م. وبعد جمع البيانات والمعلومات وتحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة للاتصال ككل وللإتصال الداخلي والخارجي. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها تطوير الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت.

\* الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب/ دولة الكويت.

# The Efficiency of Administrative Communication with the Academic Management of the Higher Education Institutions in the State of Kuwait From the point of view of faculty members

By

Ghunaim Humoud Al-Tasheh

## Abstract

This study examined the level of administrative communication efficiency in the academic management in the official higher education institutions in the State of Kuwait. To achieve the objectives of the study, A questionnaire was developed. The instrument of the study was applied after insuring their validity and reliability by applying them on a representative sample consisting of 500 persons from the academic leaders and teaching staff working in the official higher education institutions in the State of Kuwait in the academic year 2010- 2011 (the questionnaire of the study was applied). After gathering information, data was analyzed by using the means, standard deviations. The study concluded to the following results: The degree of administrative communication of the academic administration in the higher education institutions in Kuwait was medium for the efficiency of communication in general, for the fields of efficient communication inside and outside the higher education institutions. The study proposed a group of recommendations including: the need to develop the administrative communication in the official higher education institutions in Kuwait.

## المقدمة:

إذا كانت التربية في مفهومها المعاصر، عملية تغيير وتطوير، ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين عمليات الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها، على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم، يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به ذلك العمل أو التنظيم، ومقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها (اليونسكو، 1996).

والتعليم العالي بأبعاده المختلفة المعرفية والتقنية والبحثية، مهم للدول المتقدمة والنامية على حد سواء. للمتقدمة للمحافظة على ريادتها، وللنامية لتلحق بركب الدول المتقدمة. فمؤسسات التعليم العالي من المؤسسات التي تؤدي دوراً مهماً في بناء الإنسان الصالح، وأداة رئيسة لتحقيق التقدم والتنمية. وذلك من خلال الأدوار الرئيسية لها (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) ولتحقيق هذه الأدوار لا بد أن تكون إدارة مؤسسات التعليم العالي إدارة واعية تتسم بالشفافية، وتفتح قنوات اتصال بينها وبين المجتمع لتحقيق التنمية الشاملة.

ويزداد ثقل الجامعات ويتعزز مركزها الاجتماعي لا بعزلتها عن المجتمع وتجاهلها لمشكلاته، بل بحضورها الدائم ومواكبتها المستمرة لما يشهده المجتمع من تغيرات في مختلف الظواهر والتحوليات، ومتابعتها بالبحث والدراسة، لتبقى الجامعة مفارة علم (بليغث، 2006).

والقائد الناجح في مؤسسات التعليم العالي هو القادر على معرفة العاملين واهتماماتهم، ولا يتم ذلك إلا عبر مهارات اتصال عالية. فغياب هذه المهارات قد يصيب القائمين على الإدارة العليا في مجتمع التعليم العالي بالأنا المتضخمة، وشعور التميز، ومحاولة كسب التأييد الزائف من خلال بعض الأساليب التي تضر بمناخ الثقة، وتقضي على المبادرة، وتحفز على النفاق الإداري. وفي محاولة لمعرفة أهم المهارات التي يتطلبها الإداري ليكون فعالاً فإن الإجابات تأتي متكررة في مقدرته على الاتصال بالآخرين، وسهولة التفاعل معهم، وتفهم قيمهم ومعتقداتهم التي تحرك سلوكهم (إبراهيم و الطحلاوي وحسن، ٢٠٠٤).

يعرف أبو بكر والبريدي (2007) الاتصال بأنه عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، والتأمل، والتعبير، والاختيار، والشعور، والسلوك، وهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وإيجاد دوافع عندهم لتبني مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة عبر حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه. ويعرفان الاتصالات الإدارية بأنها عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة، وذلك بقصد تحويل المعاني المقصودة



إلى الآخرين، إذ يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها إلى المرسل إليه لكي يقوم الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي قصده المرسل ليحدث اتفاقاً في المعنى بينهما.

وتعرفه (عماد الدين وآخرون، 2002) بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل الفهم والتفاعل بين الكائنات البشرية، وهو الوسيلة التي تنتقل بواسطتها المعاني والأفكار من إنسان إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى، أو من جماعة إلى أخرى، فهو يتضمن نقلاً وتلقيًا لمعانٍ وحقائق وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس، وذلك عبر رموز متفق عليها، يرسلها شخص إلى آخر أو جماعة إلى أخرى.

ويرى الصيرفي (2008) أن عملية الاتصال الطريقة التي يتم بموجبها انتقال المعرفة من شخص لآخر حيث تصبح مشاعراً بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وهي تمثل نشاطاً حركياً يستلزم توافراً لمجموعة من العناصر؛ وجود طرفين للاتصال، ورسالة متبادلة، ووقتوات يتم عبرها تحمل معاني التأثير والتأثر.

والاتصال هو نقل للفهم المشترك عبر استخدام الرموز المنطوقة وغير المنطوقة (Donnelly, 1998)، وعرف بأنه وضع الأفكار في صياغات (رسالة)، وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر، ويتصرف بالشكل المطلوب (ماهر، 2004).

أما بينيس (Bennis, 2002) فقد عرفه بأنه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر، ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة من مرسل إلى مستقبل.

لقد زادت أهمية الاتصالات في المنظمات بصورة واضحة مع التطور التكنولوجي والثورة المعرفية، ولقد لخص العجمي (2003) أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية في عدد من النقاط منها: يكون للاتصال دور أساسي في تناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التربوية، ودراستها، ووضع الحلول المناسبة لها، والمقترحات لحلها. والاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية. والاتصال وسيلة مهمة في توحيد الجهود المختلفة في تنظيم وإحداث التغيير المطلوب في سلوك الأفراد. وللاتصال الأثر البالغ على المناخ الأكاديمي والإداري في المؤسسات التربوية.

ويرى عريفج (2001) أن أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية تتمثل فيما يلي: تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل سواء أكانت هذه المعلومات متدفقة من الرئيس إلى المرؤوس أم بالعكس. وتطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط الكوادر البشرية في المؤسسة. ويوفر الاتصال قاعدة من البيانات والمعلومات يمكن الرجوع إليها في عملية اتخاذ القرار.

أما على صعيد الجامعات فيشير حسان والعجمي (2006) إلى أن أهمية الاتصال الرسمي تعود إلى: إن العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم يرغبون في معرفة ماذا يؤثر على عملهم. وإن العاملين في الجامعة يحتاجون إلى شرح سياسات العمل بعام، أو الأساليب التي تتبعها الجامعة لعمل ما. وإن العاملين في الجامعة يهتمون أن تعرف المشكلات التي تواجههم، وتواجه جامعتهم، والبدائل والحلول الرسمية والمحلية. وإن الاتصال الجيد في الجامعة يساهم في مساعدة العاملين فيها على تجديد وتحديث خطط عملهم من أجل رفع فاعلية الجامعة نحو الأفضل.

أشار لوسير وايروين (Lussier & Irwin, 1995) إلى أن الهدف من الاتصال هو محاولة التأثير والإقناع، وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف، ولا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر ويتعرض للاتصال ليتأثر. ويتصل الفرد مع الآخرين لنشر المعلومات، والتعبير عن المشاعر وقد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية.

أما تورنجتون لورا (Torrington & Laura, 2002) فقد أشارا إلى أن أهداف الاتصال تكمن في كونه وسيلة للتعريف بالفرص من القوانين والتعليمات في المنظمة، وتحديد الأهداف والأعمال وكيفية إنجازها، والعمل على توزيع المعلومات على الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم، وكذلك يهدف الاتصال إلى رفع معنويات العاملين، وحثهم على التوحد في الأهداف.

وللارتباط الإداري مجموعة من الوظائف التي يؤديها في المنظمات، ومن هذه الوظائف (البطل، 2000): تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المثيرات الداخلية والخارجية. وإصدار الأوامر والتعليمات، وتستخدم هذه الوظيفة لتحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة؟ وأين؟ وكيف؟ والتأثير والإقناع، توجه هذه الوظيفة إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات بالتأثير والإقناع حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة. وتحقيق التكامل، يعبر مفهوم الاتصالات التكاملية عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، والعلاقات فيما بين هذه الوحدات، كما يمكن أن تقدم الاتصالات التكاملية خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم وبيئته الخارجية، وتساعد التنظيم على تحقيق نوع من الإدارة والتشغيل المتسق والسلس.

وتتعدد أنواع الاتصالات إلى اتصالات رسمية، واتصالات غير رسمية، وفيما يأتي توضيحاً لأنواع الاتصال: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية. (اللوزي، 1999) وتضم الاتصالات الرسمية ثلاث قنوات: الاتصالات الهابطة، والاتصالات الصاعدة، والاتصالات الأفقية.



وتصنف أنماط الاتصالات ضمن أربعة أنماط رئيسية هي ( حريم، 2004): النمط الأول شكل العجلة؛ وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور ( الرئيس ) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس؛ والنمط الثاني شكل الدائرة؛ وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، والنمط الثالث شكل السلسلة؛ وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، إذ لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر ( أو بفردين ) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي، والنمط الرابع الشكل المتشابه؛ في هذا النمط يتاح لكل أفراد المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات.

تتنوع وسائل الاتصال التي يعتمد عليها في المنظمات في نقل الأفكار والأوامر والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية فيها، واختيار هذه الوسائل يختلف باختلاف الموقف، والظروف، ونمط التعامل السائد فيها، ونوع المادة المراد نقلها، وتتضمن وسائل الاتصال أنواعا عديدة منها: الاتصال الكتابي (العميان، 2005)، والاتصال الشفوي (عبد الباقي، 2001)، والاتصال الإلكتروني؛ ويمثل الاتصال الإلكتروني نقل القرارات أو المعلومات عن طريق تقنيات الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. (طيش، 2008).

وتؤثر في عملية الاتصال مجموعة من العوامل، وهذه العوامل قد تنعكس سلبا أو إيجابا على عملية الاتصال، ووفقا لمقتضيات الموقف، والهدف من الاتصال، وتوقيته، ومهاراته، والحالة النفسية للمرسل والمتلقي، وحجم المنظمة، وإذا كانت هذه العوامل ايجابية فهي تحقق أهداف الاتصال، وإذا كانت سلبية فهي تسبب فشل الاتصال في تحقيق أهدافه (طيش، 2008).

ويشير دكر ( 2002 ) إلى أن الاتصال حتى يكون فعالا لا بد من مراعاة الأمور التالية:

التحقق من الهدف الحقيقي للاتصال، وعندما يتحدد الهدف النهائي الذي يقف وراء عملية الاتصال يبدأ الفرد بالبحث عن استخدام اللغة المناسبة لتحقيق الهدف. ومراعاة الظروف الطبيعية والإنسانية: على من يقوم بالاتصال أن يكون حساسا للظروف التي يتم عبرها الاتصال، كذلك طبيعة متلقي الرسالة. وعلى المرسل متابعة الاتصال الذي يقوم به، والعمل على تشجيع المستقبل على إعطاء تغذية راجعة حول الرسالة المقدمة، ومدى تأثيرها عليه. والتعبيرات والإشارات التي تصدر عن المرسل لها آثار بالغة على مدى قبول الآخرين للرسالة أو رفضها.

للاتصال مجموعة من المعوقات التي تعيق فاعليته، ويمكن تصنيف هذه المعوقات كما يأتي (عماد الدين وآخرون، 2002): المعوقات الفردية: وهي المعوقات التي تتصل بطريق الاتصال (المرسل والمستقبل) وتعود إلى عوامل عدة منها: اللغة، ودرجة التعلم، و الثقافة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى الخبرة، ودرجة الاهتمام بالاتصال أو المقاطعة، والمكانة الاجتماعية. والمعوقات التنظيمية: وتتعلق بالتنظيم الرسمي للمؤسسة، والتنظيم غير الرسمي السائد فيها، ويرتبط بهذه المعوقات تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة، أو كبر حجمها وانتشارها الجغرافي. إضافة إلى القيم والتقاليد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ودرجة التفاهم والثقة الموجود بين العاملين فيها. والمعوقات البيئية: وتشمل البيئة بأبعادها كافة المادية والتقنية والطبيعية. الدراسات السابقة

تأولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع الاتصال فقد أجرى موباشر (Mobasher.1996) دراسة عن مستوى التغذية الراجعة والإفصاح في عملية الاتصال الإداري البيئشخصي في كلية مجتمع برونكس الحكومية ” بهدف تعرف نمط الاتصال الإداري البيئشخصي للمديرين في المعاهد العامة التي مدة الدراسة فيها سنتين وتتبع التعليم العالي في مدينة نيويورك. حاولت الدراسة بشكل محدد التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات أهمية في مستوى التغذية الراجعة وسياسة الإفصاح المستخدمة من قبل المديرين مع مرؤوسيههم. وأكدت نتائج الدراسة أن المديرين لديهم الاستعداد الواضح لاستقبال المعلومات ولكنهم يعارضون تقديم المعلومات للآخرين، كذلك أشارت الدراسة إلى نقص في عمليات الاتصال الإداري في المعهد تعزى أسبابها إلى المناخ التنظيمي حيث أنه لا يساعد على توفير مستوى جيد للاتصال الفعال.

وجونز (Johns.1997) عن الكفاءات التواصلية الضرورية للقيادة التربوية الفعالة كما يدركها مديري المدارس الحكومية فهذفت إلى تحديد مهارات الاتصال الضرورية للقيادة التربوية الفعالة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من ( ٣١٧ ) مديراً من مديري المدارس الحكومية، وأظهرت النتائج أهمية توافر خمسة مهارات أساسية في عملية الاتصال، تمثلت في تكوين العلاقات، والاستماع، والتزويد في التغذية الراجعة، والمهارات التفاعلية بين الأفراد والعلاقات العامة والمهارات التنظيمية، وأشارت النتائج إلى وجود ثلاثة مهارات صنفت الأعلى بين باقي المهارات وهي مهارة تبادل المعلومات، وبناء علاقات الاستماع، وبينت الدراسة إلى وجود حاجة لمزيد من التدريب العلاجي في مهارات الاتصال بين الأفراد وكذلك حاجة المديرين إلى الاستمرار في تطوير مهاراتهم الاتصالية كإجراء يسهل عمليات التطوير التربوي على القيادة التربوية، كذلك حاجة المديرين إلى فهم الفارق بين الثقة والمقدرة عند تقييم مهارات الاتصال عند الأفراد.



وهدف دراسة أحمد (1997) إلى تعرف العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في الجامعات الحكومية الأردنية، ودلت نتائج الدراسة على أن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات هو أكثر الأنماط شيوعاً يليه النمط الشفهي، ثم نمط الاتصال الكتابي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أنماط الاتصال المختلفة وعدد سنوات الخبرة، ووجود علاقة بين أنماط الاتصال وأنماط القيادة، وأوصت الدراسة على تدريب الإداريين على استخدام أساليب الاتصال المختلفة.

وأجرى هوجيز (Hughes, 1999) دراسة هدفت إلى تعرف موضوع القيادة ومهاراتها وأنماط الاتصال المقترنة بأساليب القيادة المختلفة، وحاولت إيجاد أنموذج لاتصال القادة، واقتراح منهج لتطوير القيادة في مجال تطوير الاتصال لديهم، وكانت أسئلة الدراسة تتركز حول: كيف يمكن للغة القادة أن تسهم في شرح المعاني والتأثير في التابعين وتحفيزهم على العمل؟ وما الأساليب اللغوية التي يستخدمها القادة لإعادة تشكيل موقف معين أو قضية؟ وما سلوكيات القيادة المرتبطة بلغتهم؟ وكيف يكتسب القادة المهارات اللغوية؟ وكيف ينبغي أن يكون تصميم برنامج تطوير مهارات الاتصال لدى القيادة؟ وقامت الدراسة بمراجعة الأدبيات المتعلقة في هذا الموضوع مثل تعريف القيادة من منظور اتصالي ولغة القيادة ومهارات الاتصال والنماذج المتعددة للقيادة وتوظيف مفاهيم القيادة التحويلية وأنماط القيادة المختلفة، وقد طرحت الدراسة عدة نماذج ونتائج يمكن استخدامها لتطوير منهاج القيادة، ونموذج لتطوير القيادة الاتصالية.

وقام الخرابشة (2000) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع عملية الاتصال المتبعة حالياً في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان مدى ممارسة العاملين للكفايات الإدارية اللازمة في عملهم، والتوصل إلى قائمة الكفايات التي يحتاج العاملون فيها إلى تدريب وتطوير، وذلك في ضوء درجة ممارستهم لهذه الكفايات، وبعد أن توصلت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية ومنها كفاية الاتصال اللفظي وكفاية الاتصال غير اللفظي وكفاية الاتصال الكتابي، عدت هذه الكفايات هي التي يحتاج الموظفون إلى تدريب وتطوير فيها إذ أن (12) كفاية صيغت بأن درجة ممارستها ضعيفة.

وقام حياصات (2007) بدراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية باستخدام منحى التطوير التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (266) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أعضاء مجالس الطلبة في الجامعات الأردنية، ومن أجل تحديد كفايات الاتصال المطلوبة من عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تم مسح الأدب النظري المتعلق بكفايات الاتصال الفعال

واستخلاص كفايات الاتصال اللازمة لعضو هيئة التدريس، وقياس درجة توافر هذه الكفايات لدى أعضاء هيئة التدريس قام الباحث بإعداد أداة مكونة من ( 75 ) كفاية وقام بالتأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك خمسة مجالات رئيسة لكفايات الاتصال اللازمة لعضو هيئة التدريس وهي: الاتصال اللفظي، والاتصال غير اللفظي، والاتصال الكتابي والإصغاء والتغذية الراجعة، وأظهرت النتائج أن توافر هذه الكفايات جاء بدرجة متوسطة بشكل عام وفي كل المجالات، وقام الباحث ببناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير هذه الكفايات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وثبت من فاعليته بالصدق التحكيمي لعدد من الخبراء والمختصين.

تناولت الدراسات السابقة الاتصال في كليات المجتمع والكفاءات التواصلية الضرورية للقيادات وانماط الاتصال لدى الإداريين في الجامعات وواقع الاتصال في الجامعات الرسمية وبناء برنامج تدريبي في مهارات الاتصال وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في موضوعها إذ تناولت فعالية الاتصال الإداري الداخلي والخارجي وتميزت في مجتمعها فعالية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وينظر الطويل (2001) إلى عملية تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمراريته بأنها من أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية المتنامية الحجم والتعقيد. فالإتصال من وظائف الإداري الضرورية، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية. فالإتصال أساسي لوجود أي جماعة باعتباره وسيلة لأفرادها لتبادل المعاني والأفكار، وهو مظهر مهم في حياة الإنسان. وهو أداة رئيسة توفر لأفراد المجتمعات البشرية فرص التفاعل مع بيئاتهم والتكيف معها، وليس بالإمكان أن يحيا الإنسان حياة حقيقية منتجة دون وعي بمبادئ الإتصال وفهم تقنياته، وإن مصير أي مجتمع أو أية جماعة أو حتى أي فرد يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرته على الإتصال والتفاعل مع الآخرين بمهارة.

ويرى الخطيب (٢٠٠١) أن إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تفتقر إلى الفاعلية، وتعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط واتخاذ القرارات، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين. كذلك تتصف الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح والتعليمات المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي بالصلابة والجمود والبطء في الإجراءات والمركزية في صنع القرارات. كذلك سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة، وتفرد الإدارة الجامعية



العليا بصناعة القرارات بغياب مبدأ المشاركة من قبل أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية والطلابية في عملية صناعة القرار. كذلك مقاومة الجامعات للتغيير والتطوير وانعدام التميز والإبداع.

إن مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت هي مؤسسات تنظيمية تعاني كغيرها من مشكلات إدارية، وعدم وضوح التعليمات، وعدم امتلاك قنوات اتصال فعالة على المستويين الداخلي والخارجي، ومحدودية الانفتاح في الإفصاح عن المعلومات على المستويين الداخلي للأفراد العاملين في هذه المؤسسات والخارجي للمستفيدين من خدماتها كمنهج مؤسسي، وهذا يعتبر وجهاً من أوجه ضعف الاتصال، مما يؤدي إلى ظهور وانتشار ظواهر غير مرغوب بها، مثل عدم الوضوح والغموض في الأدوار، وعدم المشاركة في صنع القرارات، وتردي فاعلية الاتصال الإداري، مما يؤثر سلباً على رضا العاملين والمستفيدين، وبالتالي ينعكس على نوعية الأداء والإنتاج.

وقد أشارت مجموعة من التقارير الدولية والمحلية المتعلقة بالتعليم العالي في دولة الكويت إلى مشكلات جليلة يعاني منها التعليم العالي في الكويت كالتقرير الدولي حول التعليم في الكويت (مجلة المعرفة الارشيفية، 2011): فقد أورد تقرير دولي حول التعليم في الكويت مجموعة من التحديات تتعلق بالتعليم العالي منها: إن الرؤية المستقبلية للكويت تتطلب قطاعاً جامعياً على مستوى عالٍ من الجودة والكفاءة بفرز مخرجات وخريجين متمكنين من ذوي المواهب الحقيقية، إلا أن الوضع الحالي يشكل واحداً من أدنى مستويات المشاركة في التعليم العالي الذي تصاحبه علامة استفهام بشأن جودة وكفاءة التعليم العالي، وان معدلات الالتحاق بالتعليم العالي في الكويت ما زالت قليلة مقارنة مع وضعها الاقتصادي، وهذا الطرح يفيد بأن تلك المستويات منخفضة جداً بالنسبة لمستوى الدخل ومرحلة التنمية، إضافة إلى الحاجة لمواكبة تحديات ومتطلبات المستقبل من القوى العاملة للبلاد، وخدمة سوق العمل الراهن، حيث توفر وظائف القطاع العام ذات الأجر الجيد لجميع المواطنين الكويتيين حوافز كافية للطلبة لمتابعة تعليمهم العالي، وبالنسبة للكويتيين الذين يكملون تحصيلهم الجامعي، فإنهم غالباً ما يتخصصون في مجالات إدارة الأعمال والمالية والآداب، وقلة قليلة من الطلبة الذين يكملون دراستهم الجامعية في الهندسة والعلوم الطبية أو غيرها من المهن الفنية والعلمية، مما يوجد نقصاً حاداً في المهارات الاحترافية التي تحتاجها البلاد في الوقت الراهن، ويبدو انه لا حوار منهجي أو نظامي، ولا تخطيط مشتركاً بين وزارة التربية ووزارة التعليم العالي والمساهمين في سوق العمل للتوفيق بين المخرجات من المهنيين والمحترفين وبين حاجات السوق (مجلة المعرفة الارشيفية، 2011)، ان معالجة مشكلات التعليم العالي يستوجب وجود قيادات قادرة على احداث التغيير والتحسين والتطوير وهذا لا يمكن ان يتحقق دون اتصال فعال داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي.



**مشكلة الدراسة:**  
تتمثل مشكلة الدراسة في تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت. هدف الدراسة وسؤالها:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت. وبالتحديد سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت؟

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، وستوفر الدراسة فهما واضحا لفاعلية الاتصال الإداري، وبالتالي تعزيز الجوانب الإيجابية المتوفرة في فاعلية الاتصال الإداري للقيادات التربوية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية، كونهم حلقة مهمة من حلقات العمل. ويؤمل أن تستفيد الجهات التالية من نتائج هذه الدراسة:

صانعو السياسات وأصحاب القرار في مراكز مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت (وزارة التربية، ووزارة التعليم العالي، وجامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب).

مديرو المؤسسات في القطاع التربوي العام ( التعليم العام، والتعليم العالي )

الأكاديميون والطلبة والباحثون.

**مصطلحات الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على المصطلحات الرئيسة الآتية:

- أعضاء هيئة التدريس: ويقصد الافراد الذين يقومون بالتدريس في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من حملة درجة الدكتوراه.

- فاعلية الاتصال الإداري: وهي مجمل عمليات الاتصال الداخلية والخارجية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وتم قياس الفاعلية اجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة.

- مؤسسات التعليم العالي الرسمية: ويقصد بها جامعة الكويت، والمعاهد التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ومعهد الموسيقى، ومعهد التمثيل، والثابعة لجهات حكومية.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري مؤسسات التعليم العالي الكويتية الرسمية ونوابهم، وعمداء الكليات ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية خلال العام الجامعي 2010-2011م.

#### الطريقة والإجراءات

هدفت الدراسة تعرف درجة فاعلية الاتصال لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت. استخدم منهج البحث الوصفي المسحي .

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للعام الدراسي 2010/2011 والبالغ عددهم ( 2554 ) فردا.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (381) فردا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للعام الدراسي 2010-2011. وبنسبة ( 15% ) من مجتمع الدراسة.

#### أداة الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة؛ للتعرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، عبر دراسة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري كدراسة أحمد ( 1997 )، والأسمر ( 2000 )، وأبو كريم ( 2005 )، وحياصات ( 2007 )، وحراشنة ( 2009 )، وتم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة بعض الفقرات بعد تعديلها لتناسب ومجتمع الدراسة، وتكونت الأداة من ثمان وثلاثين فقرة موزعة على مجالين: فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي وتضم اثني وعشرين فقرة، وفاعلية الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي وتضم ست عشرة فقرة .

#### صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى (Content Validity)، فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (10) محكما ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية،

وجامعة الكويت، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة، وتم بعد ذلك تفرغ استبانة التحكيم، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (8) محكمين كحد أدنى، أي بنسبة (80%) فأعلى مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها.

#### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق حيث استخدمت معادلة كرونباخ الفا . والجدول (1) يبين معاملات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الاتصال الفعال.

#### الجدول ( 1 )

معامل الاتساق الداخلي ( كرونباخ الفا ) لمجالات أداة فاعلية الاتصال الإداري

الاتساق الداخلي	المجال
0.93	الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي
0.91	الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي

#### معيار الحكم

للحكم على درجة فعالية الاتصال تم استخدام المعادلة الآتية المدى = أعلى درجة - أقل درجة / 3 ، - 3 / 15 = 1.33 ، ( - 1 2.33 درجة قليلة من الفاعلية ) ، ( - 3.37 2.34 درجة متوسطة من الفاعلية ) ( أعلى من 3.67 درجة كبيرة من الفاعلية )

#### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات ثم تفرغ البيانات، واستخراج الإجابات عن سؤال الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة:



«ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟» وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة لكل مجال من مجالات فاعلية الاتصال الإداري ولفاعلية الاتصال الإداري ككل، وتم ترتيب المتوسطات الحسابية على المجالات ترتيباً تنازلياً لتحديد أي المجالات كان متوسطه أعلى من غيره .

وبين الجدول (2) ترتيب مجالات درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولفاعلية الاتصال الإداري ككل.

### الجدول ( 2 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لمجالات فاعلية الاتصال ولفاعلية الاتصال ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي	2.94	0.61	متوسطة
2	فاعلية الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي	2.87	0.60	متوسطة
	فاعلية الاتصال ككل	2.91	0.57	متوسطة

يبين الجدول (2) أن درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة لفاعلية الاتصال ككل بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وانحراف معياري (0.57). وجاءت درجة ممارسة مجالات فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي وخارج مؤسسات التعليم العالي لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري (0.61) لمجال فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي، وبمتوسط حسابي بلغ (2.87) وانحراف معياري (0.60) لمجال فاعلية الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي.

وقد يعزى حصول فاعلية الاتصال الإداري ككل على درجة متوسطة من الفاعلية والتي تعتبر غير مرضية إلى وجود عيوب في الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت،

والى الإجراءات والآليات التي تحكم سير العمل في هذه المؤسسات، إضافة إلى أن الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي تتولى أعباء متنوعة من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع، إضافة إلى أن بعض هذه الإدارات يفتقد إلى خبرات إدارية إذ أنهم لم يخضعوا لدورات في الإدارة، ومنها دورات الاتصال الإداري، والاتصال الإداري يحتاج إلى مهارات متعددة في الاستماع والاتصال الشفوي والكتابي واللفظي وغير اللفظي والإقناع.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة موباشر (Mobasher,1996) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين لديهم الاستعداد الواضح لاستقبال المعلومات ولكنهم يعارضون تقديم المعلومات للآخرين ، كذلك أشارت إلى نقص في عمليات الاتصال الإداري تعزى أسبابها إلى المناخ التنظيمي حيث أنه لا يساعد على توفير مستوى جيد للاتصال الفعال.

كما وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الخرابشة (2000) والتي أظهرت وجود ضعف في مجموعة من كفايات الاتصال لدى العاملين في الجامعات الأردنية. واتفقت مع نتائج دراسة حياصات (2007) والتي أظهرت أن توافر كفايات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام وفي كل المجالات.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لكل مجال من مجالات فاعلية الاتصال ولكل فقرة على حدة، وتم ترتيب فقرات كل مجال ترتيباً تنازلياً وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات.

#### المجال الأول: الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي

اشتمل هذا المجال على (22) فقرة تقيس درجة فاعلية الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويبين الجدول (3) الترتيب التنازلي لفقرات مجال فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.



## الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية مجال فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	1	تعمل الإدارة الأكاديمية على إيجاد نظام اتصال فعال بين العاملين	3.30	0.86	متوسطة
1	3	تتميز الرسائل الصادرة عن الإدارة الأكاديمية بالوضوح التام	3.30	0.84	متوسطة
3	4	تتيح الإدارة الأكاديمية للعاملين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها	3.29	0.91	متوسطة
4	6	تستخدم الإدارة الأكاديمية التقارير المكتوبة لتحقيق الغايات المطلوبة	3.29	0.83	متوسطة
5	5	تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية للعاملين بمصداقية	3.27	0.82	متوسطة
6	8	ترسل الإدارة الأكاديمية الرسائل في الوقت المناسب	3.25	0.91	متوسطة
7	7	تختار الإدارة الأكاديمية وسيلة الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة	3.05	0.74	متوسطة
7	19	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات استخدام البيانات	3.05	0.71	متوسطة
9	13	تستخدم الإدارة الأكاديمية النماذج المناسبة في إنجاز المعاملات	3.04	0.73	متوسطة
10	17	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية المهارات المناسبة لعمليات الاتصال	3.03	0.74	متوسطة
11	14	تتصف الرسائل الاتصالية في الإدارة الأكاديمية بالإيجابية	3.02	0.71	متوسطة
12	10	تدرس الإدارة الأكاديمية التقارير الواردة إليها	3.01	0.71	متوسطة
13	15	تتسم التنظيمات الإدارية في الإدارة الأكاديمية بالوضوح	3.01	0.78	متوسطة
14	2	تتبع الإدارة الأكاديمية نظاماً اتصالياً فعالاً بين وحداتها التنظيمية	2.95	0.72	متوسطة
15	12	تتقبل الإدارة الأكاديمية الاقتراحات المقدمة لها من العاملين فيها	2.93	0.77	متوسطة
16	20	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات الإصغاء للآخرين	2.91	0.81	متوسطة
17	21	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات تقبل وجهات نظر الآخرين	2.89	0.83	متوسطة
18	9	ترد الإدارة الأكاديمية على المراسلات في الوقت المناسب	2.82	0.82	متوسطة
19	22	تتيح الإدارة الأكاديمية للعاملين فيها المشاركة في صنع القرار	2.81	0.73	متوسطة
20	18	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات استخدام تقنيات الاتصال في إنجاز المهمات الموكلة إليهم	2.75	0.91	متوسطة
21	11	يتوافر لدى الإدارة الأكاديمية الهيكل التنظيمي الملائم لانسباب الاتصالات	2.70	0.90	متوسطة
22	16	تتسم الواجبات والصلاحيات الوظيفية (الوصف الوظيفي) في الإدارة الأكاديمية بالوضوح	2.65	0.90	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (-2.65 3.30) وكلها تقع ضمن المستوى المتوسط من فاعلية الاتصال الإداري، حيث جاءت الفقرتان رقم (1 و3) ونصهما "تعمل الإدارة الأكاديمية على إيجاد نظام اتصال فعال بين العاملين" و"تتميز الرسائل الصادرة عن الإدارة الأكاديمية بالوضوح التام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.30)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) ونصهما "تتيح الإدارة الأكاديمية للعاملين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها" و"تعرض المعلومات التي



تقدمها الإدارة الأكاديمية للمجتمع بمصادقية" بمتوسط حسابي (3.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها "تتسم الواجبات والصلاحيات الوظيفية (الوصف الوظيفي) في الإدارة الأكاديمية بالوضوح" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.65). وقد تعزى هذه النتائج إلى مشكلات في الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي تعزى للهياكل التنظيمية وطرق الاتصال، وإلى عدم وضوح الوصف الوظيفي للعاملين في الإدارة الأكاديمية، وبالتالي يحدث خلل في الاتصال يؤثر على فعاليته.

#### المجال الثاني: الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي

اشتمل هذا المجال على (16) فقرة تقيس درجة فاعلية الاتصال الإداري خارج مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (4) الترتيب التنازلي ل فقرات مجال فاعلية الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية مجال فاعلية الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	26	تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية للمجتمع بمصادقية	3.29	0.89	متوسطة
2	35	تشارك الإدارة الأكاديمية المجتمع في المناسبات العامة	3.02	0.83	متوسطة
3	32	يملك العاملون في الإدارة الأكاديمية مهارات التعامل مع الجمهور	3.01	0.80	متوسطة
4	25	توفر الإدارة الأكاديمية المعلومات للمستفيدين منها	2.95	0.78	متوسطة
5	27	ترد الإدارة الأكاديمية على استفسارات متلقي الخدمة	2.96	0.75	متوسطة
6	24	تتميز الرسائل الصادرة عن الإدارة الأكاديمية بالوضوح للمستفيدين من خدماتها	2.95	0.74	متوسطة
7	31	تتسم إجراءات إنجاز الأعمال المتعلقة الإدارة الأكاديمية بالوضوح للمراجعين	2.94	0.74	متوسطة
8	29	تتقبل الإدارة الأكاديمية الملاحظات المقدمة لها من المراجعين	2.87	0.75	متوسطة
9	23	تتبع الإدارة الأكاديمية نظاماً اتصالياً مفتوحاً مع المجتمع المحلي	2.82	0.75	متوسطة
9	30	تشارك الإدارة الأكاديمية جميع الأطراف المعنية بخدماتها في ما يتوجب مشاركتهم فيه	2.82	0.77	متوسطة
11	34	تقدم الإدارة الأكاديمية الاستشارات والخدمات المطلوبة للمجتمع المحلي	2.77	0.86	متوسطة
12	36	تتواصل الإدارة الأكاديمية مع محيطها	2.72	0.89	متوسطة
13	28	تستخدم الإدارة الأكاديمية الموقع الإلكتروني الخاص بها في التواصل مع الأطراف ذات الصلة بها	2.66	0.98	متوسطة
14	33	يمكن تلقي الخدمات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية إلكترونياً	2.65	0.97	متوسطة
15	38	توفر الإدارة الأكاديمية أدلة إرشادية لمتلقي خدماتها	2.63	0.88	متوسطة
16	37	تتواصل الإدارة الأكاديمية مع خريجها	2.62	0.92	متوسطة

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (2.62- 3.29) وكلها تقع ضمن المستوى المتوسط من فاعلية الاتصال الإداري، حيث جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية للمجتمع بمصداقية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.29)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (35) ونصها "تشارك الإدارة الأكاديمية المجتمع في المناسبات العامة" بمتوسط حسابي (3.02)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (32) ونصها "يملك العاملون في الإدارة الأكاديمية مهارات التعامل مع الجمهور" بمتوسط حسابي (3.01)، بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها "تتواصل الإدارة الأكاديمية مع خريجها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.62).

وقد تعزى هذه النتائج إلى مشكلات في الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي تعزى لطرق الاتصال، ولضعف الإيمان عند الإدارات الأكاديمية بأهمية الاتصال مع المجتمع الخارجي ومكوناته، إضافة إلى افتقار مؤسسات التعليم العالي لمكاتب متابعة الخريجين وان وجدت فهي غير مفعلة بشكل جيد مما ينعكس سلباً على تواصل الخريجين مع مؤسسات التعليم العالي التي تخرجوا منها. إضافة إلى عدم تفعيل التواصل مع المجتمع من خلال الانترنت بصورة مقبولة حيث أظهرت دراسة مكيفور (McIvor, 2002) أن التواصل عبر الانترنت يحقق نتائج ملموسة على صعيد الاتصال والشفافية.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات الآتية:

#### الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

أظهرت النتائج أن درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة لفاعلية الاتصال ككل ولفاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي وخارجها، وهذا مؤشر على أن درجة فاعلية الاتصال غير مرضية.

#### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

أظهرت النتائج أن درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة لفاعلية الاتصال ككل ولفاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي لذلك توصي هذه الدراسة بتحسين نظام الاتصال الداخلي والخارجي في مؤسسات التعليم العالي بحيث تصبح الاتصالات أكثر فاعلية، ويكون ذلك من خلال تطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وعقد



دورات في الاتصال ومهاراته، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إجراء دراسات تقييم ذاتي داخلية وخارجية لمؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت للوقوف على درجة فعالية الاتصال الإداري فيها.

إجراء المزيد من الدراسات حول فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت وخاصة من وجهة نظر متلقي خدمات مؤسسات التعليم العالي.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية:

1. إبراهيم ، يحيى عبد الحميد والطحلاوي، محمد وحسن، نبيلة ، ( ٢٠٠٤ ). الإدارة العصرية وجامعة المستقبل . متوفر على شبكة الإنترنت / madina / [http:// www. Khayma.com](http://www.Khayma.com) / manage - new.htm :
2. أحمد ، أمال، ( 1997 ) العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن .
3. الأسمر، هنادي ، ( ٢٠٠٠ ) . مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية و الخاصة في اربد . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، اربد : الأردن .
4. أبو بكر، مصطفى والبريدي، عبد الله ( 2007 ) الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية.
5. بلفيت، سلطان ( 2006 ) دور الجامعات العربية في دعم ثقافة البحث العلمي الإبداعي، مجلة شؤون عربية، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة ، 27 ص -124 139
6. حراشة، فواز ياسين ( 2009 ). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد، مجلة علوم إنسانية، السنة الرابعة، العدد 42، 31-1.
7. حريم، حسين ( 2004 ) السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار ومكتبة الحامد، عمان.
8. حسان، محمد حسان والعجمي، محمد حسنين ( 2006 )، الادارة التربوية، دار الميسرة، عمان.
9. حياصات، خالد ( 2007 ) بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة باستخدام منحى التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن
10. الخرابشة، عمر محمد عبد الله ، ( 2000 ) بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للمعلمين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق.



11. الخطيب، احمد، ( ٢٠٠١ ). الإدارة الجامعية دراسات حديثة، ط ١ . اربد :مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع .
12. دكر، برت، ( 2002 ) فن الاتصال، ترجمة عبدا لرحمن الشمراني، ط1، السعودي دار
13. المعارف للتنمية البشرية.
14. الصيرفي، محمد ( 2008 )، الاتصالات الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
15. طلبش، مصعب اسماعيل، ( 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.
16. الطويل ، هاني، (٢٠٠١) . الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق . ط ٢ . عمان : دار وائل للنشر .
17. عبد الباقي، صلاح (2001). السلوك التنظيمي، ط 3 ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة.
18. عبد الحليم، أحمد وعيابنة، رائد ( 2006 ) . أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، (27-25)، نيسان 2006.
19. العجمي، محمد حسين، ( 2003 )، الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر.
20. عريفيج ، سامي سلطي، ( 2001 )، الإدارة التربوية المعاصرة. الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر.
21. عماد الدين، منى وفريق الاتصال الاداري، (2002) دليل الاتصال الإداري الفعال وزارة التربية والتعليم، الاردن.
22. العميان، محمود، ( 2005 )، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار وائل للتوزيع والنشر.
23. العوايشة، أسماء ( 2006 ) . اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
24. أبو كريمة ، أحمد فتحي (2005) . مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن .
25. اللوزي، موسى، ( ١٩٩٩ ). الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية : دراسة تحليلية ميدانية، أبحاث اليرموك، ( ٤ ) ، ١٥ ، ١٣٤ - ١١٣ .
26. اللوزي ، موسى ، ( ٢٠٠٢ ) التنمية الإدارية . ط ١ . عمان : دار وائل للنشر .
27. ماهر، احمد ، ( ٢٠٠٦ ) كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، ط ٢ ، الاسكندرية:
28. الدار الجامعية .
29. مجلة المعرفة الأرشيفية ( شهرية، تربوية، ثقافية)، ( 2011 )، في دراسة لمؤسسة علمية يرأسها توني بليبر... التعليم الكويتي في خطر، مجلة المعرفة الأرشيفية ( شهرية، تربوية، ثقافية)، العدد 177 متوفرة على : <http://www.almarefh.org>
30. النمر، سعود، ( 2006 ). الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض.
31. اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط ، ( 1996 )، الإدارة التربوية على المستوى المحليين العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية، مكتب التربية لدول الخليج.

المراجع الأجنبية

- Bennis, M. (2002). Effective leadership communication: selected leadership readings retrieved May17, 2004 from <Http://www.nwlink.com/donclark/leader/leadercom.html>
- Donnelly , J.; GIBSON, J. I . Fundamentals Of Management. Irwin McGraw – Hill ,New york., 1998, 375.
- Hughes , Ernest Lee .(1999). Developing Communication Skills for Leaders: A THEORY – Research – Practice Approach to Curriculum Development, DAI – A 59-07.p 2325.
- Johns , Cheryl .(1997) .Communication Competencies Necessary for Effective Education Leadership As Perceived by Public School Principals, DAI - A 58 / 03 , P . 670
- Lussier, N & Irwin, M.(1995). Human Relation In Organization. A skill-Building Approach, Inc ,USA.
- McIvor, R, ( 2002 ) Internet Technologies: supporting transparency in the public sector, International Journal of Public Sector management , Volume:15 Issue: 3,pp 170-187 Available on: <http://www.emeraldinsight.com>.
- Mobasher , Maher Attla .(1996). A Study of The Level of Feedback and Exposure in A public Urban Community College ( Bronx Community College) DAI-A 56-09,p 3648
- Torrington, Derek/Hall, Laura/Taylor, Stephen. (2002). Human Resource Management .(4th ed). London : Prentice Hall Europe .

