



# مجلة كلية الشريعة الطوبى الجامعة

عليه فضلية محكمة تعني بالدراسات الإنسانية

السنة الأولى

الرقم الدولي

٢٣٠٤ - ٩٣٠٨



العدد



الرقم الدولي  
٢٣٠٤ - ٩٣٠٨

# مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة

عِلْمِيَّةٌ فَصَلِيَّةٌ مَحْكَمَةٌ تُعْنَى بِالذِّرَاسَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ

تصدرها كلية الشيخ الطوسي الجامعة - النجف الأشرف/ العراق

السنة الأولى، العدد (٣)

(مُحَرَّم/ صفر ١٤٣٨هـ، تشرين الثاني ٢٠١٦م)

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٢١٣٥) لسنة ٢٠١٥

بسم الله الرحمن الرحيم



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جهاز الاشراف والتقييم العلمي  
قسم التعليم الاهلي

رقم الكتاب : ج ٥ / ٦٤٨٢  
التاريخ ٢٠١٢/١١/١٤

### كلية الشيخ الطوسي الجامعة

م/ محضر مجلس الكلية بجلسته الثانية للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣  
المنعقدة بتاريخ ٢٠١٢/٩/٢٩

تحية طيبة...

الحاقا بكتابنا المرقم ج ٥/٦١٠٠ في ٢٠١٢/١١/٥ ، بشأن الفقرة (١/١٠/الاشؤون العلمية) من محضر مجلس الكلية بجلسته الثانية للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣ ، نود اعلامكم الى انه بالامكان اعتماد مجلة الكلية لاغراض الترقية العلمية وفق الية اعتماد المجالات الصادرة عن الكليات الاهلية والجمعيات العلمية لاغراض الترقية العلمية والتي يمكن الاطلاع عليها على موقع دائرة البحث والتطوير ([www.rddiraq.com](http://www.rddiraq.com))

للتفضل بالاطلاع واتخاذ مايلزم... مع التقدير.



٥٥٥  
١٧٤٦

المحاسب القانوني  
حيدر محمد درويش  
ع/رئيس جهاز الاشراف والتقييم العلمي  
٢٠١٢/١١/١٤



نسخة منه الى //

- ✓ مكتب رئيس الجهاز/للتفضل بالاطلاع...مع التقدير.
- ✓ دائرة البحث والتطوير / مذكرتك ب ت م ١٠٥٤٣/٤ في ٢٠١٢/١١/٨...مع التقدير .
- ✓ جهاز الاشراف والتقييم العلمي/قسم التعليم الاهلي/شعبة المحاضر/ مع الاوليات .
- ✓ الصنارة .

البريد الالكتروني: [mhesses@yahoo.com](mailto:mhesses@yahoo.com)

رئيس التحرير  
أ.د. سعد محمد عبد اللطيف  
مدير التحرير  
أ.م. د. خالد كاظم حميدي

هيئة التحرير  
أ.م. د. زهير عبد المجيد الخواجة  
أ.م. د. سعدية كريم الخواجة  
أ.م. د. فاضل محمد الزبيدي  
أ.م. د. عبد الله شاكر الشيباني

التصحيح اللغوي  
د. هاشم جبار الزرني  
الأشرف الفيني  
السيدة فاطمة محمد صاحب  
الأدارة المكتبية  
السيد رائد جاسم محمد

## اللجنة الاستشارية

أ.د. حسن عيسى الحكيم: رئيس جامعة الكوفة سابقا/العراق.

أ.د. زهير غازي زاهد: الكلية الإسلامية - النجف الأشرف/العراق.

أ.د. سعد عبد العزيز مصلوح: جامعة الكويت/الكويت.

أ.د. عبد القادر فيدوح: جامعة قطر/قطر.

أ.د. حبيب مونسى: جامعة الجيلالي ليايس - سيدي بلعباس/الجزائر.

أ.د. حاكم حبيب الكريطي: جامعة الكوفة/العراق.

أ.د. بشرى البستاني: جامعة الموصل/العراق.

أ.د. أحمد رشاش: جامعة طرابلس/ليبيا.

أ.د. سرور طالبى المل: رئيس مركز جيل البحث العلمي/لبنان.

أ.د. هادي حسين هادي: جامعة الكوفة/العراق.

أ.د. حسن مجيد العبيدي: الجامعة المستنصرية/العراق.

بسم الله الرحمن الرحيم

## الافتتاحية:

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

تسعى مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة إلى التماس خطّ تطوريّ بانتقالها من الشعور بوجود مشاكل فكرية إلى الشروع في حلّها، وهو فحوى البحث العلمي، عن طريق التفكير في إيجاد وسائل بحث جديدة لحلّ مشكلات الثقافة العربية الإسلامية، ومنها مشكلة تجديد العلوم العربية القديمة ونقدها بدلا من اجترارها الذي لا يواكب روح العصر وتعقيداته.

إنّ هذه المعطيات هي بحاجة ماسة إلى تضافر الجهود المخلصة عن طريق إثارة الأسئلة واتخاذ الشك العلمي منهجا في التعامل مع العلوم القديمة والعلوم الغربية الوافدة على حدّ سواء، ذلك أنّ الركون إلى القديم المألوف وإن كان مريحا لا يسبب لنا الإجهاد إلاّ أنّه لا يدفع العلم إلى الأمام، أما التزام الوافد بحجة التحديث من دون انتقاء ما ينفعنا بما يلائم ثقافتنا ويُجيب عن أسئلتنا فإنّه يُسبب لنا الفوضى الفكرية المفضية إلى الضياع، ولاسيما مع عدم وجود نظرية ترجمة عربية.

لذلك تفتح مجلة الشيخ الطوسي الجامعة أبوابها أمام الباحثين الذين يؤمنون بأهمية النقد والتجديد والبحث عن البدائل.

أملنا كبير بالأقلام الحرة التي شجعنا على ملاحظة خطّ تطور هذا العدد بالقياس إلى العديدين السابقين من حيث اتساع صيت المجلة جغرافيا وتنوع موضوعاتها التي تصدّت لبعض قضايا العصر.

مدير التحرير



**مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين  
في جامعة اليرموك وعلاقتها بالكفاءة الوظيفية**



د. نجوى عبد الحميد دراوشه

كلية التربية - جامعة اليرموك/الأردن



## مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقتها بالكفاءة الوظيفية د. نجوى عبد الحميد دراوشه

كلية التربية - جامعة اليرموك/الأردن

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة امتلاك مهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالكفاءة الوظيفية لدى العاملين في جامعة اليرموك، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية، تكونت من (٢٩٥) فرداً من العاملين في جامعة اليرموك، ولأغراض الدراسة تم استخدام استبانة مكونة (٥٤) فقرة موزعة على الإتصال الإداري والكفاءة الوظيفية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الإتصال الإداري جاء بدرجة متوسطة، وجاء أيضاً مستوى الكفاءة الوظيفية بدرجة متوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والكفاءة الوظيفية. وأوصت الباحثة بضرورة الإهتمام بالتجهيزات التكنولوجية التي من شأنها إيجاد بيئة ملائمة لممارسة مهارات الاتصال الإداري، وتفعيل الكفاءة الوظيفية لإستغلال الطاقات الإبداعية المتوافرة بأسرع وقت وأقل جهد وأعلى جودة.

### Abstract

To identify the degree possession of administrative communication skills and their relationship to functional competence among workers at Yarmouk University, and to achieve the goal of the study was selected a stratified random

sample, which consisted of 295 members of staff at Yarmouk University, and for the purposes of the study was the use of a questionnaire consisting of (54) paragraphs distributed to communicate administrative and functional efficiency. Among the most important findings of the study: that the level of the administrative contact was moderately, also came Functionality moderately level. The study results showed the presence of a positive and statistically significant relationship with the administrative contact and functional efficiency. The researcher recommended the need for attention to technological furnishings that create a favorable environment for the exercise of administrative communication skills, and activating the functional efficiency to take advantage of the creative energies available as quickly and with less effort and higher quality.

#### خلفية الدراسة:

تعد عملية الاتصال من الضرورات الأساس، والحاجات الإنسانية في جميع مجالات الحياة من دون استغناء، لأثرها الفاعل في توثيق العلاقات الإنسانية على مختلف المستويات، فالاتصال يعد النواة الحية داخل المؤسسة، التي تتدفق منه جميع عناصرها وهيكلها التنظيمي، عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والحقائق الإدارية، التي تسهم في وحدة تنظيم المؤسسة، وتنفيذ متطلباتها، التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها بمعزل عن اتصال إداري تنظيمي، يساهم في توصيل البيانات لكافة الأطراف ذات العلاقة، وهذا يعزز أثر الاتصال في تفعيل جودة الكفاءة الوظيفية، وأن استمراريته يسهم في تطور الإدارة وتقدمها، وأن الخلل فيه يؤدي إلى ضعف الإدارة واختلالها.

يرى العجمي (٢٠١٤:١). "إن عملية الاتصال حاجة إنسانية ضرورية لكل إنسان، فهي عملية أساس للتعارف بين الناس، وهي في الوقت نفسه تعد من أهم الوظائف التي يقوم بها رجل الإدارة في أي منظمة من المنظمات". ويرى السلمي (٢٠٠٣:٢٥٧) بأن أهمية الاتصالات الإدارية في المؤسسة تزداد نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه المنظمات بصيغتها الإقتصادية، أو الخدمائية، لتحقيق الرفاهية، وتوفير حاجات المجتمع المتطورة، إذ يساعد الاتصال الإداري الفعال على إحاطة الإدارة علماً بالمشكلات التي تواجه العاملين التي تتعلق بأدائهم، وزيادة التقارب في وجهات نظرهم، ويقلل من سوء التفاهم والإختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على أداء الموظف الذي يسهم في تحقيق الكفاءة الوظيفية لديه. ويرى البديري (٢٠٠٢:٥٨) أهمية الاتصال تتمثل بالوسيلة التي يمكن بها نقل المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات معينة بشأنها، أو الإتصال بين مراكز إتخاذ القرارات إلى مراكز أخرى لتنفيذ الأعمال، وعن طريق إعلام العاملين بالجهاز الإداري بالأهداف المراد تحقيقها، وإعلام العاملين بتعليمات الجهات المسؤولة عن الإدارة، وإعلام الإدارة بما تم أو يتم، والمشكلات التي ظهرت في تنفيذ الخطط والبرامج والإقتراحات الممكن إتخاذها (التغذية الراجعة).

وعرف العميان (٢٠٠٥:٢٣٧) الاتصال بأنه: "الوسيلة الإدارية التي تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم، وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني ذلك بأن الاتصال تبادل الأفكار، والآراء والمعاني، بقصد إحداث تصرفات معينة. ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهماً بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية، ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام، فهو الذي يحدد الترابط التنظيمي، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها".

وأكد الشمري (٢٠٠٦: ١٨٩) أن الإتصال الإداري يسعى إلى تبادل المعلومات والمعارف في شتى نواحيها التي تشير عناية المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية، ويمكن لهذه المعلومات أن تتخذ شكل تعليمات، أو أوامر، أو تقارير، أو خطابات، تتعلق جميعا بالسياسات العامة والأهداف في المنظمة). وبحسب ما ورد عن الدويرى (٢٠١٠: ٢١١) بأن الجمعية الأمريكية للتدريب عرفته بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

للإتصال عدة أهداف تتمثل بالأهداف المعرفية، والإقناعية، والتوجيهية، والترفيهية، والتثقيفية، والتعليمية، والإدارية والإجتماعية. (كابوي، ٢٠١٠).

وكان أرسطو يرى أن هدف الإتصال هو "البحث عن كل الوسائل المتاحة للإقناع، والإقناع هنا تحويل المستقبل إلى وجهة نظر المتحدث، وأن الهدف من الإتصال هو محاولة التأثير والإقناع وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة فلا قيمة للإتصال من دون تحقيق هدف" (الدجني: ٢٠١١: ٣٢١). على الرغم من تعدد أشكال الإتصال وإمكانية، إلا أن هذه العناصر ثابتة في هذه العملية، إذ تتكون من أربعة عناصر المرسل والمستقبل وقناة الإتصال، والتغذية الراجعة. (أبو أصبع، ٢٠٠٤، بن دهش، ٢٠٠٥، والعيثاوي والفاضلة، ٢٠١٣).

إن إتمام عملية الإتصال، يحتاج إلى مجموعة من المهارات، وقد تفتقر عملية الإتصال إلى أهم شروط نجاحها أو فعاليتها من دونها، ومن هذه المهارات مهارة التحدث، ومهارة الإستماع، ومهارة الكتابة، والقراءة. (حجاب، ١٩٩٩، العياصرة وأحمد، ٢٠٠٨، الألفي، ٢٠١٤، العجمي، ٢٠١٤).

وهناك كثير من معوقات الإتصال المتنوعة والمختلفة والمتجددة في طبيعتها، منها مرتبط بالمرسل، ومنها بالمستقبل، ووسيلة الإتصال، ومنها

بمضمون الرسالة، والتغذية الراجعة. الطويل (١٩٨٦:٢٣٩)، والعميان (٢٠٠٥:٢٥١)، والعلاق (٢٠١٠:٣٥).

لذا تواجه المؤسسات بأنواعها المختلفة العديد من الصعوبات سواء داخلها أم خارجها، وغالباً ما تتمثل بعوامل تنظيمية ومالية وقيادة إدارية، ينعكس أثرها على كفاءة العاملين الوظيفية، وكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية المتاحة لها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى نجاتي (١٩٨٩، ٨٠) " أن دوافع السلوك مهمة في زيادة فهم الإنسان نفسه ولغيره من الناس، فلا شك في أن معرفتنا بأنفسنا تزداد إذا عرفنا الدوافع المختلفة التي تحركنا وتدفعنا إلى القيام بما نقوم به من أنواع السلوك المتعددة في الظروف والمواقف المختلفة".

ويرى حريم (٢٠٠٦:٢٧٥) أن الكفاءة الوظيفية هي "الحصول على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة وهي نسبة المخرجات/المدخلات العلاقة بين المخرجات، وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية، ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن نستخدمها بالتبادل إلا أن عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً فاعليتها".

وترى مزهودة (٢٠٠٦:١٣) بأن "الكفاءة تعني قدرة المؤسسة على إدارة تنسيق وتوظيف مواردها لإنجاز مجموعة من العمليات ليس بالمعارف والمعلومات، فحسب بل أيضاً بالعوامل الناجمة عن التعلم، والمعرفة العلمية، والمواقف والمعرفة النفسية".

عرف جونز (Jones,2007) الكفاءة الوظيفية "بتطوير وسائل إنتاج حديثة تستعمل تكنولوجيا معلومات جديدة التي يمكن أن تنتج وتوزع منتجات المنظمة في الوقت المناسب، وتطوير تقنيات مثل أنظمة المعلومات المعتمدة على الإنترنت، وإدارة الجودة الشاملة في الوقت المناسب لتحسين معدل الإنتاج". وترى الباحثة بأنها المهارة والقدرة العملية والعلمية التي يتمتع

بها الإداريون والعاملون داخل المؤسسة، إذ يسهموا في تحقيق الجودة والتميز للمؤسسة عن طريق امتلاك الفرد للمعارف، وكيفية تطبيقها، واستثمار إمكانات المؤسسة من الموارد المتاحة للنهوض بها، وتحويل مدخلاتها إلى مخرجات على وفق معايير أداء محددة.

تمتاز الكفاءات بأنواع وتصنيفات متعددة تتمثل: بالكفاءة الفردية والجماعية، والكفاءة التنظيمية، والإستراتيجية على وصف أن هذه الأنواع تساهم بقدر كبير في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية على وفق نظرية الموارد. (مفتاح، ٢٠٠٤، مصنوعه، ٢٠١٢، بن فرحان، ٢٠١٢، حساني، ٢٠١٢، الحراحشه، ٢٠١٢).

وشغلت الكفاءة الوظيفية مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية في قطاع إدارة التعليم العالي المتمثل بالجامعات، إذ أصبحت تركز في إدارته، إلى الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، إذ فرضت التحديات العالمية، على هذه الإدارة ثقافة ( التوظيف والإستقطاب)، وتتمثل بثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد كما تحتاج إدارة الموارد البشرية للتغلب على التحديات المتنوعة إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، واستحداث وتطوير منظم للوظائف والكفاءات للإدارات" (الكساسبة، ٢٠١١: ٣٣).

إن جودة الكفاءة الوظيفية، وارتباطها بالاتصال الإداري لها تأثير تفاعلي وهام على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي (Wang,2012:181). وتتجه الإدارة المتقدمة إلى التنمية والمحافظة على مستوى الكفاءة الوظيفية بين العاملين، إذ تفترض الإدارة أن الكفاءة الوظيفية المرتفعة لدى العاملين تؤدي إلى إنتاجية أفضل، بالنسبة للمؤسسة، وتكاليف عمل أقل، لذلك يسعى المسؤولون إلى رفع

الروح المعنوية للعاملين كوسيلة لتحقيق أداء أفضل يؤدي إلى إنتاجية أعلى،  
ويحقق الكفاءة الوظيفية (عوده، ٢٠١٠: ٣٤).

وترى الباحثة أن موضوع الكفاءة الوظيفية مرتبط بجودة الخدمات التي تقدمها إدارة المؤسسة الجامعية، التي تعد مصدراً فعالاً للميزة التنافسية المستمرة والفعالة، وهذا ما أكدته كثير من الدراسات الإنتاجية المتعلقة بجودة وكفاءة الوظيفية، ومدى انعكاسها الإيجابي على إدارة المؤسسة الجامعية.

ويعد الاتصال الإداري والكفاءة الوظيفية من الموضوعات الهامة التي يتوقف عليها رقي المؤسسة ونجاحها، وإن من أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسة، تتمثل بانخفاض مستوى كفاءة الموظف داخل مؤسسته، إذ إن هناك علاقة قوية جداً بين تمتع الموظف بمهارة الاتصال الإداري، وبين كفاءته الوظيفية في المؤسسة، إذ تعد من أقوى العوامل المؤثرة في رضا الموظف الوظيفي، الذي يؤدي إلى رغبة الموظف في التطور والإبداع للحصول على الجودة والكفاءة في العمل داخل المؤسسة. ويتضح مما سبق أن لمهارة الاتصال أثراً كبيراً في تحقيق الكفاءة الوظيفية للموظف في المؤسسات كافة بما فيها الجامعات، ومن هنا جاءت الدراسة للكشف عن مهارات الاتصال الإداري التي يمتلكها العاملون الإداريون في جامعة اليرموك وعلاقتها بكفاءتهم الوظيفية.

#### الدراسات السابقة: الدراسات ذات الصلة بالاتصال الإداري:

أجرى أبو كريم، وطناش (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) فرداً، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة بوجود درجة متوسطة لفاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات

الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية، ولمستوياتهم الإدارية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعة التي تخرجوا فيها.

وأجرت تاييس (Tice, 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية استخدام القادة للاتصال الإداري، وبيان أثره على زيادة كفاءة وتماسك المجموعة التي يتأسسونها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) قائداً من قيادات المدارس في القوقاز. واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة والمقابلات. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام القادة للتواصل غير اللفظي يساعد على تعزيز التفاعل بين أعضاء المجموعة بطريقة أكثر إيجابية، وبناء مستوى عال من الثقة والتعاون عن طريق إظهار الكفاءة غير اللفظية الأمر الذي يساعد على تماسك المجموعة، وزيادة تكييفها عند استخدام هذا النوع من التواصل.

وأجرى ماماك (Mamak,2013) دراسة هدفت إلى قياس مستوى مهارات التواصل بين طلبة الجامعة الرياضيين من وجهة نظرهم، في جامعات تركيا، تكونت عينة الدراسة من (٢٩٣) طالباً وطالبة، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الفئات العمرية الأكبر سناً، أي كلما زاد عمر الطالب زادت مهاراته التواصلية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس الخاصة بمهارات التواصل.

وأجرى آل السويدان (٢٠١٣) دراسة في السعودية هدفت إلى التعرف إلى أثر الوسائل الإلكترونية في تنمية مهارة الاتصال الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية وسبل تعزيزها، تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تكونت من (١٧٢) قائداً أكاديمياً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، إذ استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن أثر الوسائل الإلكترونية جاء بدرجة

مرتفعة، و بينت عدم وجود أثر للإختلاف في متغيرات: الكلية، والجامعة، ووجود أثر دال تبعاً للرتبة الأكاديمية والخبرة.

وأما العجمي (٢٠١٤) فقد أجرت دراسة هدفت إلى التعرف على مهارات الإتصال التي يمارسها مشرفو الاجتماعيات في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة دافعية المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٣٢١) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مهارات الإتصال الإداري التي يمارسها موجهو الاجتماعيات في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لأثر متغيرات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة الدافعية جاءت مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مهارات الاتصال التي يمارسها موجهو الاجتماعيات في دولة الكويت ودرجة دافعية المعلمين.

### الدراسات المتعلقة بالكفاءة الوظيفية:

وقام شاهين (٢٠١٠) بإجراء دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين فاعلية نظام تقييم أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، وتم اختيار عينة طبقية مكونة من (١٧٩) موظفاً، وتم تطوير استبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وكان من نتائج الدراسة وجود رضا لدى العاملين عن نظام تقييم الأداء وعلى عدالته المطبق في الجامعة الإسلامية، وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان متوسطاً، في حين جاء مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر، ووجود مستوى متدني من الرضا الوظيفي حول نظام الحوافز في الجامعتين.

وقام هيورد (Heyward,2011) بدراسة هدفت إلى تقويم واقع جودة وكفاءة أقسام التربية البدنية بولاية أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية بقيامها بوظائفها ومهامها، ومعرفة العوامل المؤثرة في مستوى تلك الكفاءة ولأغراض الدراسة استخدمت الإستبانة وطبقت على عينة اختيرت عشوائياً مكونه من (٢١٢) طالباً، و(٣٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع الكفاءة المرتبطة بالتدريس، والبحث العلمي، في حين تبين انخفاض كفاءة خدمة المجتمع، وأظهرت النتائج وجود فروق تبعاً للجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص، بين الأساتذة والطلبة.

لقد أجرى الملا (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تقويم كفاءة أقسام وكليات التربية الرياضية في دول مجلس التعاون الخليجي بأدوارها الوظيفية، ومدى استعدادها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وتبيان علاقتهما بمتغير الكلية، واجريت الدراسة على عينة تكونت من (٧٥) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقديرات عينة الدراسة لكفاءة قيام أقسام وكليات التربية بأدوارها ووظائفها الرئيسة جاء بدرجة تقدير متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير القسم/الكلية.

وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الاحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على مهارات الإتصال الاداري وعلاقتها بالكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية. التي لم تشتمل أية دراسة على تناول المتغيرين معاً في جامعاتنا الأردنية.

## مشكلة البحث وأسئلتها:

يعد العاملون والإداريون في مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات الأردنية خاصة من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير ومواكبة المستجدات والمتغيرات الحديثة، وتفعيل أجود مهارات الإتصال الفعال، لذلك تسعى الإدارات إلى تفعيل الإتصال باستخدام أنماطه وأساليبه المتعددة التي تسهم في زيادة جودة الكفاءة الوظيفية وتطويرها لدى العاملين فيها، وتحسين أنشطتها بهدف الوصول إلى مستوى أداء متميز.

فهناك ارتباط بين الإتصال الإداري والكفاءة الوظيفية، الذي يعد من الركائز الأساس التي تبنى عليها نجاح وفشل المؤسسات. وإن أي ضعف في استخدام وسائل الإتصال بالشكل الأمثل سيؤدي إلى تراجع الكفاءة الوظيفية والإدارية، بشكل قد يؤثر في مستقبل الجامعة الأكاديمي والإداري والمجتمع المحلي الذي له صلة بالجامعة، ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في محاولة التعرف على مستوى مهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بالكفاءة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في جامعة اليرموك. وتحديدا حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى مهارات الإتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعه اليرموك من وجهة نظرهم؟.
٢. ما درجة الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعه اليرموك من وجهة نظرهم؟.
٣. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq)$  ٠.٥ بين مستوى مهارات الإتصال الإداري ودرجة الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعه اليرموك؟.

أهداف البحث: هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى مهارات الاتصال الإداري ودرجة الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعه اليرموك. أهمية البحث: تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع ذاته بتناوله موضوع من الموضوعات الحديثة في الإدارة، عن طريق محاولتها الكشف عن تصورات العاملين في جامعة اليرموك حول مستوى مهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالكفاءة الوظيفية. وتنبع أهمية الدراسة عن طريق الآتي: ضعف الدراسات المحلية التي تناولت أثر الاتصال الإداري في الكفاءة الوظيفية في الجامعات الأردنية، وقد تسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف العاملين في جامعة اليرموك بأهمية الإتصال الإداري لدى العاملين في تعزيز كفاءتهم الوظيفية، وانبثق من نتائج هذه الدراسة التوصية بمجموعة من النقاط البحثية التي قد يفيد منها الباحثون لإجراء المزيد من الدراسات، وعلى متغيرات أخرى مختلفة.

مصطلحات البحث: إذ تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

مهارات الاتصال: تعني السرعة والدقة والجودة في نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر وتسلمها من شخص إلى آخر عن طريق التحدث، الاستماع، القراءة، الكتابة، والاتصال غير اللفظي (الهاجري، ٢٠٠٧: ٧). ويعرف إجرائياً: بالدرجة الكلية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمت لقياس درجة امتلاك العاملين الإداريين مهارات الاتصال الإداري بالمجالات الآتية: (الاتصال الكتابي، الاتصال اللفظي، الاتصال غير اللفظي)، في جامعة اليرموك).

الكفاءة الوظيفية: " تطوير وسائل إنتاج حديثة تستعمل تكنولوجيا معلومات جديدة ويمكن أن تنتج وتوزع منتجات المنظمة في الوقت المناسب، وتطوير تقنيات مثل أنظمة المعلومات المعتمدة على الإنترنت، وإدارة الجودة الشاملة في الوقت المناسب لتحسين معدل الإنتاج" (Jones,36: 2007).

ويعرف إجرائياً: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمت لقياس درجة الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك.

الإداريون: وهم مجموعة الأفراد الذين يشغلون مركزاً قيادياً، أو إدارياً وكل فرد يقوم بأي عمل إداري في جامعه اليرموك: وهم ( مديرى الدوائر، مساعدو مديرى الدوائر، رؤساء الأقسام الإدارية (رئيس شعبة- ديوان، الموظفين الإداريين) في العام الجامعي (٢٠١٥/٢٠١٦).

محددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (٢٠١٥/٢٠١٦). إذ حددت الاداة واقتصرت هذه الدراسة على إجابة العاملين الإداريين على فقرات استبانة الإتصال الإداري والكفاءة الوظيفية المكونة من (٥٤) فقرة، وما تميزت به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات .

#### الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: استخدم لأغراض الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة اليرموك للعام الجامعي (٢٠١٥ / ٢٠١٦ م) البالغ عددهم (١٠٨٥) عاملاً إدارياً، بحسب المعلومات الإحصائية من دائرة شؤون العاملين في جامعة اليرموك.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) عاملاً إدارياً، بحسب المسميات الوظيفية الآتية: (مديرى الدوائر، ومساعدو المدراء، ورؤساء الشعب الإدارية، وموظفون إداريون) في جامعة اليرموك، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، إذ تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (٣٠٪)، وقد إسترجع (٢٩٥) استبانة من الإستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها، كالاتي

الجدول (١) توزع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة

| المتغيرات      | الفئات              | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|---------------------|-------|----------------|
| الجنس          | ذكر                 | 191   | 65 %           |
|                | أنثى                | 104   | 35 %           |
|                | الكلي               | 295   | 100 %          |
| المؤهل العلمي  | بكالوريوس فما دون   | 188   | 64 %           |
|                | دراسات عليا         | 107   | 36 %           |
| المجموع:       |                     | 295   | 100 %          |
| المتغيرات      | الفئات              | العدد | النسبة المئوية |
| المسمى الوظيفي | مدير                | 9     | 03 %           |
|                | مساعد مدير          | 12    | 04 %           |
|                | رئيس شعبة           | 16    | 05 %           |
|                | رئيس ديوان          | 8     | 02 %           |
|                | موظف إداري          | 250   | 85 %           |
|                | المجموع             | 295   | 100 %          |
| الخدمة         | أقل من خمس سنوات    | 12    | 04%            |
|                | بين ٥- أقل ١٠ سنوات | 82    | 27 %           |
|                | أكثر من ١٠ سنوات    | 194   | 50%            |
| المجموع:       | الكلي               | 295   | 100%           |

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة مكونة من جزئين الأول تعلق بدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري مكونه من (٢٦) فقرة موزعة على خمسة مجالات، والجزء الثاني تعلق بقياس الكفاءة الوظيفية مكونة من (٢٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وقد تم تحديد الإجابات بخمس درجات هي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً).

#### متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** مهارات الإتصال الإداري، وتحدد في تقديرات أفراد الدراسة على كل مجال من مجالات البحث الآتية: (الاتصال الكتابي، الاتصال اللفظي، الاتصال غير اللفظي، الاتصال مع رئاسة الجامعة، الاتصال مع العاملين).

**المتغير التابع:** الكفاءة الوظيفية، وتحدد في تقديرات أفراد الدراسة على كل مجال من مجالات البحث الآتية: (إدارة لوقت، الالتزام الوظيفي، استخدام تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار).

**المعالجات الإحصائية:** تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني، أما السؤال الثالث استخدم معامل الارتباط بيرسون.

**صدق وثبات الأداة:** تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (٢٠) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الإستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وزيادة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح

فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الإستبانة لمعرفة مهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بالكفاءة الوظيفية، إلى أن استقرت الإستبانة بصورتها النهائية (٥٤) فقرة.

ثبات أداتي الدراسة: للتأكد من ثبات أداتي الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معامل ألفا كرونباخ، والجدول (٢) يبين ذلك.

الجدول (٢) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

| الأداة                 | المجال                      | معامل الثبات |
|------------------------|-----------------------------|--------------|
| مهارات الاتصال الإداري | الاتصال الكتابي             | ٠,٨٠         |
|                        | الاتصال اللفظي              | ٠,٧٩         |
|                        | الاتصال غير اللفظي          | ٠,٧١         |
|                        | الاتصال مع رئاسة الجامعة    | ٠,٧٠         |
|                        | الاتصال مع العاملين         | ٠,٨٠         |
| الكفاءة الوظيفية       | إدارة الوقت                 | ٠,٨٢         |
|                        | الالتزام الوظيفي            | ٠,٧٩         |
|                        | استخدام تكنولوجيا المعلومات | ٠,٨٣         |
|                        | اتخاذ القرار                | ٠,٨٩         |

#### عرض النتائج ومناقشتها:

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى مهارات الاتصال الإداري التي يمارسها العاملون الإداريون في جامعه اليرموك من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (العاملون الإداريين) على فقرات الإتصال الإداري ككل، وكل مجال من مجالاته، والجدول (٣) يبين ذلك الجدول.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجالات مهارات الاتصال من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | المجالات                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٤     | الاتصال مع رئاسة الجامعة          | ٣,٣٤            | ٠,٦٧              | متوسطة |
| ٢      | ٣     | الاتصال غير اللفظي                | ٣,٠٨            | ٠,٦٢              | متوسطة |
| ٣      | ٥     | الاتصال مع العاملين               | ٣,٠٠            | ٠,٨١              | متوسطة |
| ٤      | ٢     | الاتصال اللفظي                    | ٢,٩٨            | ٠,٧٨              | متوسطة |
| ٥      | ١     | الاتصال الكتابي                   | ٢,٩٥            | ٠,٧١              | متوسطة |
|        |       | مجالات مهارات الاتصال الإداري ككل | ٣,٠٧            | ٠,٥٨              | متوسطة |

يبين الجدول (٤) إن مستوى مهارات الإتصال الإداري الكلية التي يمارسها العاملون الإداريون في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٩٥-٣,٣٤)، إذ جاء مجال الاتصال مع رئاسة الجامعة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٣٤) وبانحراف معياري مقداره (٠,٦٧) وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال الاتصال الكتابي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧١) وبدرجة متوسطة.

كشفت نتائج هذا السؤال أن مستوى مهارات الاتصال التي يمارسها العاملون الإداريون في جامعه اليرموك جاءت بدرجة متوسطة على جميع مجالات مهارات الاتصال الإداري. وأشارت النتائج إلى أن مجال (الاتصال مع

رئاسة الجامعة) حصل على أعلى تقدير ومستوى متوسطة، أما فقرات هذا المجال فقد حصلت الفقرة التي تنص على أنه " يستخدم الإداريون التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع العاملين. " على أعلى تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في الجامعة تحتاج إلى التسلسل الإداري في المخاطبات وبشكل رسمي في التعامل مع العاملين، وذلك ضمانا لحفظ النظام وسير الإجراءات بشكل قانوني على جميع العاملين، أما الفقرة التي تنص على أن " يطلع الإداريون العاملون على الكتب الرسمية الصادرة عن رئاسة الجامعة والجهات المعنية".

وقد تعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أهمية الاتصال الذي يعد الشريان النابض في داخل المؤسسة، التي يتدفق في جميع عناصرها وهيكلها التنظيمية، عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والحقائق الإدارية، التي تسهم في وحدة تنظيم المؤسسة، وتنفيذ متطلباته، التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها بمعزل عن اتصال إداري تنظيمي، يساهم في توصيل البيانات لكافة الأطراف المطلوبة، وهذا يعزز أثر الاتصال في تفعيل نتائج جودة الكفاءة الوظيفية، وأن استمراريته تسهم في تطور الإدارة وتقديمها، وخلّله يؤدي إلى شلل الإدارة واختلالها.

فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى تعميم الكتب على جميع العاملين وتبليغ بعضهم بذلك بشكل جماعي، زيادة على كثرة الأعمال الإدارية المطلوبة من الإداريين العاملين، مما يؤدي إلى ضعف وجود الوقت الكافي للعمل على الاطلاع على الكتب الرسمية. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من ماماك (Mamak,2013)، ودراسة آل السويدان (٢٠١٣)؛ ودراسة العجمي (٢٠١٤)، إذ جاءت نتائج هذه الدراسات بدرجة مرتفعة. في حين

اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو كريم)، وطناش (٢٠٠٨) إذ جاءت نتائج هذه الدراسة بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً بحسب ما رتب بالجدول تنازلياً، إذ كانت على النحو الآتية:

### المجال الأول: الاتصال مع رئاسة الجامعة:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاتصال مع رئاسة الجامعة مرتبة تنازلياً

| الرتبة                            | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-----------------------------------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| ١                                 | ٢٠    | يستخدم الإداريون التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع العاملين.                  | ٣,٦١            | ١,٠٣              | متوسطة |
| ٢                                 | ١٨    | يلتزم الإداريون بما جاء في الكتب الرسمية الصادرة عن رئاسة الجامعة.                  | ٣,٣٣            | ١,٠٠              | متوسطة |
| ٣                                 | ١٩    | يستخدم الإداريون المرونة في تطبيق القرارات والتعليمات على العاملين .                | ٣,٢٥            | ٠,٩٦              | متوسطة |
| ٤                                 | ٢١    | يتابع الإداريون مطالب واحتياجات العاملين مع رئاسة الجامعة.                          | ٣,٢٤            | ٠,٩٢              | متوسطة |
| ٥                                 | ١٧    | يطلع الإداريون العاملين على الكتب الرسمية الصادرة عن رئاسة الجامعة والجهات المعنية. | ٣,٢٤            | ١,٠٨              | متوسطة |
| مجال الاتصال مع رئاسة الجامعة ككل |       |   |                 |                   |        |
|                                   |       |   | ٣,٣٤            | ٠,٦٧              | متوسطة |

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.24-3.61)، وأشارت النتائج إلى أن مجال (الاتصال مع رئاسة الجامعة) حصل

على أعلى تقدير ومستوى متوسطة، أما فقرات هذا المجال فقد حصلت الفقرة التي تنص على أنه "يستخدم الإداريون التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع العاملين." على أعلى تقدير بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في الجامعة تحتاج إلى التسلسل الإداري في المخاطبات بشكل رسمي في التعامل مع العاملين، وذلك ضماناً لحفظ النظام وسير الإجراءات بشكل قانوني على جميع العاملين.

أما الفقرة التي تنص على أنه "يطلع الإداريون العاملون على الكتب الرسمية الصادرة عن رئاسة الجامعة والجهات المعنية." فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى تعميم الكتب على جميع العاملين وتبليغ بعضهم بذلك بشكل جماعي، زيادة على كثرة الأعمال الإدارية المطلوبة من الإداريين العاملين، مما يؤدي إلى ضعف وجود الوقت الكافي للعمل على الاطلاع على الكتب الرسمية. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو كريم، وطناش (٢٠٠٨) إذ جاءت نتائج هذه الدراسة بدرجة متوسطة. في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من ماماك (Mamak, 2013)، ودراسة آل السويدان (٢٠١٣)؛ ودراسة العجمي (٢٠١٤)، إذ جاءت نتائج هذه الدراسات بدرجة مرتفعة.

#### المجال الثاني: الاتصال غير اللفظي:

وللإجابة عن هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الاتصال غير اللفظي والجداول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاتصال غير اللفظي مرتبة تنازلياً

| الرتبة                      | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-----------------------------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| ١                           | ١٤    | يُعنى الإداريون بالمظهر الخارجي للعاملين.                               | ٣,٢٩            | ١,٠٠              | متوسطة |
| ٢                           | ١٦    | يستخدم الإداريون لغة الجسد للتعبير عن بعض أفكارهم ومقترحاتهم .          | ٣,٠٧            | ١,١٠              | متوسطة |
| ٣                           | ١٥    | يستخدم الإداريون التعزيز عن طريق المصافحة.                              | ٣,٠٧            | ١,٢٢              | متوسطة |
| ٤                           | ١١    | يستخدم الإداريون أسلوب الصمت للتعبير عن معنى أثناء تواصلهم مع العاملين. | ٣,٠٥            | ٠,٩٢              | متوسطة |
| ٥                           | ١٢    | يُعنى الإداريون بانفعالات العاملين لفهم مشاعرهم وأحاسيسهم.              | ٣,٠١            | ٠,٩١              | متوسطة |
| ٦                           | ١٣    | يقوم الإداريون بإشارات معناها الاستمرار بالكلام.                        | ٣,٠٠            | ٠,٨٣              | متوسطة |
| مجال الاتصال غير اللفظي ككل |       |   |                 |                   |        |
|                             |       |   | ٣,٠٨            | ٠,٦٢              | متوسطة |

يبين الجدول (٥) أن مجال الإتصال غير اللفظي جاء بدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.00-3.29)، إذ جاءت الفقرة رقم (١٤) التي تنص على "يُعنى الإداريون بالمظهر الخارجي للعاملين" في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (١٣) ونصها "يقوم"

الإداريون بإشارات معناها الاستمرار بالكلام" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أهمية مكانة المؤسسة التي يعمل بها العاملون التي ترى أن المظهر الخارجي للعاملين لديها يدل على بيان عنصر الاهتمام بالعاملين، زيادة على أن المظهر الخارجي انعكاس طبيعي عن المؤسسة والعاملين فيها. أما الفقرة التي تنص على أن "يقوم الإداريون بإشارات معناها الاستمرار بالكلام" فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى حسن تعامل الإداريين مع العاملين، والتعامل معهم بإنسانية بعيدة عن الفوقية والتكبر، فتعامل العاملين مع العاملين بشكل التواصل اللفظي بعيد عن الإيماءات والإشارات دليل على تفعيل التواصل اللفظي بين العاملين وهذا جانب يدل على حسن التعاون والتواصل بين الإداريين مع العاملين. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة آل السويدان (٢٠١٣)؛ ودراسة العجمي (٢٠١٤)، إذ جاءت نتائج هذه الدراسات بدرجة مرتفعة. في حين اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو كريمة، وطناش (٢٠٠٨) إذ جاءت نتائج هذه الدراسة بدرجة متوسطة.

### المجال الثالث: الإتصال مع العاملين:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة ل فقرات مجال الاتصال مع العاملين مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٢٢    | يتبع الإداريون الأسلوب الرسمي في التواصل مع العاملين.         | ٣,٣٧            | ١,١٠              | متوسطة |
| ٢      | ٢٦    | يصيغ الإداريون العبارات التي يلقونها إلى العاملين بدقة ووضوح. | ٣,٠٠            | ١,١٤              | متوسطة |

| الرتبة                       | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|------------------------------|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| ٣                            | ٢٥    | يطلع الإداريون على المستجدات في مجال الإدارة للإفادة منها. | ٢,٩٤            | ٠,٨٩              | متوسطة |
| ٤                            | ٢٤    | يعطي الإداريون الفرصة للعاملين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم.   | ٢,٨٨            | ١,٢٠              | متوسطة |
| ٥                            | ٢٣    | يستخدم الإداريون اجتماعات دورية لمعرفة حاجات العاملين.     | ٢,٨٥            | ١,١٢              | متوسطة |
| مجال الاتصال مع العاملين ككل |       |  |                 |                   |        |
|                              |       |  | ٣,٠٠            | ٠,٨١              | متوسطة |

يبين الجدول (٦) أن مجال (الاتصال مع العاملين) فقد حصل على تقدير متوسط ، أما المتوسطات الحسابية فقد تراوحت ما بين (٢,٨٥-٣,٣٧)، إذ جاءت الفقرة رقم (٢٢) التي تنص على أن " يتبع الإداريون الأسلوب الرسمي في التواصل مع العاملين " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (٢٣) ونصها "يستخدم الإداريون اجتماعات دورية لمعرفة حاجات العاملين" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى المسؤولية الملقاة على عاتق الإداريين للحفاظ على الأمن والإستقرار داخل مؤسستهم، كون العاملين غالبا ما ينفذون ما يملئ عليهم بشكل رسمي، ما يضطر الإداريون إلى استخدام هذا النمط من التعامل لضمان سير العمل بشكل منضبط ، بعيد عن التخبط والعشوائية، أما الفقرة التي تنص على أن "يستخدم الإداريون اجتماعات دورية لمعرفة حاجات العاملين " فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على الإداريين. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة آل السويديان (٢٠١٣) ؛ ودراسة العجمي (٢٠١٤)، إذ جاءت نتائج هذه

الدراسات بدرجة مرتفعة. في حين اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو كريم، وطناش (٢٠٠٨) إذ جاءت نتائج هذه الدراسة بدرجة متوسطة.

### المجال الرابع: الاتصال اللفظي:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاتصال اللفظي مرتبة تنازلياً

| الرتبة                  | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------------------------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| ١                       | ١٠    | يتمتع الإداريون بالحديث بطلاقة مع الزملاء   | ٣,٣٣            | ١,١٦              | متوسطة |
| ٢                       | ٦     | يستخدم الإداريون أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات وتوصيل المعلومات عن العاملين. | ٣,٠٧            | ٠,٨٧              | متوسطة |
| ٣                       | ٩     | يحرص الإداريون على تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة                     | ٢,٩٨            | ١,٠٢              | متوسطة |
| ٤                       | ٨     | يُعنى الإداريون بعقد اجتماعات لمتابعة عملية تنفيذ التعليمات .                         | ٢,٨٢            | ١,٠٠              | متوسطة |
| ٥                       | ٧     | يحرص الإداريون على (عقد ندوات ودورات وحوارات) نقاشية للالتقاء بالعاملين بصورة دورية . | ٢,٦٩            | ١,١٩              | متوسطة |
| مجال الاتصال اللفظي ككل |       |   |                 |                   |        |
|                         |       |   | ٢,٩٨            | ٠,٧٨              | متوسطة |

يبين الجدول (٧) مجال (الاتصال اللفظي) فقد حصل على تقدير متوسط ، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٦٩ - ٣,٣٣)، إذ جاءت الفقرة رقم (١٠) التي تنص على أنه "يتمتع الإداريون بالحديث بطلاقة مع الزملاء" في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة ، وكذلك جاءت الفقرة

رقم (٦) التي تنص على أنه " يستخدم الإداريون أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات وتوصيل المعلومات عن العاملين". في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة ، في حين جاءت الفقرة رقم (٧) التي تنص على "يحرص الإداريون على (عقد ندوات ودورات وحوارات) نقاشية للالتقاء بالعاملين بصورة دورية " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى الروح المعنوية التي يتمتع بها الإداريون في التواصل مع زملائهم، وتشجيع العلاقات الإنسانية في التفاعل مع الإداريين، زيادة على ضعف وجود الحواجز التي تعيق التفاعل والتواصل بين الإداريين، مما يؤدي إلى حدوث التعاون والتفاعل بين العاملين بمعنوية وثقة عالية. أما الفقرة التي تنص على أن "يحرص الإداريون على (عقد ندوات ودورات وحوارات) نقاشية للالتقاء بالعاملين بصورة دورية." فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على الإداريين. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة آل السويدان (٢٠١٣)؛ ودراسة سالم (٢٠١٤) ؛ ودراسة العجمي (٢٠١٤)، إذ جاءت نتائج هذه الدراسات بدرجة مرتفعة. في حين اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو كريم)، وطنش (٢٠٠٨) إذ جاءت نتائج هذه الدراسة بدرجة متوسطة.

#### المجال الخامس: الاتصال الكتابي:

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبية والدرجة ل فقرات مجال

الاتصال الكتابي مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٢     | يستخدم الإداريون وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العاملين . | ٣,٣١            | ٠,٨٥              | متوسطة |
| ٢      | ٥     | يأخذ الإداريون بالحسبان اقتراحات                         | ٣,٠٦            | ٠,٨٧              | متوسطة |

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات   | الرقم | الرتبة |
|--------|-------------------|-----------------|---|-------|--------|
|        |                   |                 | وآراء العاملين.   |       |        |
| متوسطة | ٠,٨٥              | ٢,٩٣            | يعرض الإداريون الأفكار المكتوبة للعاملين بتسلسل منطقي موجز. | ٤     | ٣      |
| متوسطة | ١,٢٠              | ٢,٧٨            | يطلب الإداريون من العاملين تقارير عن المشكلات التي تواجههم. | ١     | ٤      |
| متوسطة | ٠,٩٨              | ٢,٦٤            | يستخدم الإداريون نشرات توجيهية لتوصيل المعلومات للعاملين    | ٣     | ٥      |
| متوسطة | ٠,٧١              | ٢,٩٥            | مجال الاتصال الكتابي ككل                                    |       |        |

في مجال (الاتصال الكتابي) فقد حصل على أقل تقدير بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.64- 3.31)، إذ جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على أنه "يستخدم الإداريون وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العاملين" في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت الفقرة رقم (٥) التي تنص على "يأخذ الإداريون بالحسبان اقتراحات وآراء العاملين" في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (٣) التي تنص على "يستخدم الإداريون نشرات توجيهية لتوصيل المعلومات للعاملين" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى مواكبة المتغيرات والمستجدات الحديثة في مجال الاتصالات، وتفعيل استخدام وسائل الاتصال الحديثة كالحاسوب بشكل مستمر، ساعد على انخفاض التعامل الكتابي لدى العاملين بسبب انخفاض التعامل مع الأوراق التي قد تعيق سير العمل بشكل رسمي في حالة ضعف وصولها بموعدها بشكل قانوني، زيادة على أن التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة هي وسيلة سريعة في توصيل المطلوب من العاملين، وهي وسيلة آمنة للإطمئنان بأن الكل ضمن وصول

المطلوب منه وبوقت محدد وجودة وسرعة في إيصال المعرفة سواء كانوا إداريين أم عاملين، فالكل له حقوق وعليه واجبات، أما فقرات هذا المجال فقد حصلت الفقرة التي تنص على أن "يستخدم الإداريون وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العاملين" على أعلى تقدير وبدرجة متوسط، وقد يعزى ذلك إلى تفعيل مواكبة المتغيرات والمستجدات الحديثة في التواصل التكنولوجي بين العاملين، زيادة على جودة وسلامة وسرعة التعامل معها. أما الفقرة التي تنص على أن "يستخدم الإداريون نشرات توجيهية لتوصيل المعلومات للعاملين" فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى توفير المعلومات، وسهولة الوصول لها ولجميع العاملين، بسبب استخدام وسائل حديثة في التواصل مع العاملين، زيادة على توفير كافة الإجراءات والمستلزمات والمعلومات التي يحتاجها العاملون، على صفحات الموقع لكل عامل في دائرته المؤسسية، وعلى موقع المؤسسة بشكل عام، عن طريق سهولة الوصول إلى الوصف الوظيفي الذي يشتمل على المهام والواجبات لكل مسمى وظيفي، وكذلك انتشار التخصص الدقيق بين الوظائف المختلفة في الجامعة. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة آل السويدان (٢٠١٣)؛ ودراسة سالم (٢٠١٤)؛ ودراسة العجمي (٢٠١٤)، إذ جاءت نتائج هذه الدراسات بدرجة مرتفعة. في حين اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو كريم)، ووطنش (٢٠٠٨)، إذ جاءت نتائج هذه الدراسة بدرجة متوسطة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الكفاءة الوظيفية لدى

العاملين والإداريين في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعه اليرموك من وجهة نظرهم والجدول (٩) يبين ذلك.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | البعد                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٢     | الالتزام الوظيفي            | ٣,٦٢            | ٠,٦٦              | متوسطة |
| ٢      | ٣     | استخدام تكنولوجيا المعلومات | ٣,٥١            | ٠,٦٦              | متوسطة |
| ٣      | ١     | إدارة الوقت                 | ٣,٢٨            | ٠,٦٨              | متوسطة |
| ٤      | ٤     | اتخاذ القرار                | ٣,٢٦            | ٠,٨١              | متوسطة |
|        |       | مجالات الكفاءة الوظيفية ككل | ٣,٤٢            | ٠,٥٥              | متوسطة |

كشفت نتائج هذا السؤال أن مستوى الكفاءة الوظيفية التي يمارسها العاملون الإداريون في جامعه اليرموك جاءت بمستوى متوسط على جميع مجالات الكفاءة الوظيفية، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٢٦-٣,٦٢)، إذ جاء مجال "الالتزام الوظيفي" في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة.

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أن درجة الكفاءة الوظيفية لدى العاملين والإداريين في جامعه اليرموك من وجهة نظرهم جاءت بمستوى متوسط على المجالات الأربعة للكفاءة الوظيفية: (إدارة الوقت، والالتزام الوظيفي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، واتخاذ القرار) وعلى المقياس ككل. وهذا ما يتفق مع ما ورد عن جونز (٢٠٠٧) بأن الكفاءة الوظيفية تهتم بتطوير وسائل إنتاج حديثة التي تستعمل تكنولوجيا معلومات جديدة التي يمكن أن تنتج وتوزع منتجات المنظمة في الوقت المناسب، وتطوير تقنيات مثل أنظمة المعلومات المعتمدة على الإنترنت، وإدارة الجودة الشاملة في الوقت

المناسب لتحسين معدل الإنتاج (Jones,2007). فالكفاءة الوظيفية لدى الموظف شرط مسبق لكي يتمكن من تقديم الخدمات ذات الجودة والكفاءة العالية، التي تحقق بها رضا المستفيدين من الخدمة، ويرى رينوس، ومور (Reynoso & Moores,1995) أن الجودة الوظيفية تعني تلبية متطلبات العملاء، وهي التي الفرق بين توقعات العميل للخدمة وبين الخدمات المحسوسة من العميل والمتحققة فعلياً. وأكد كيوي (Kuei, 1999) أن الموظفين (العملاء)، هم جميع الأشخاص الذين يتأثرون بعمليات المؤسسة، وهم ليسوا عملاء المؤسسة الخارجيين فقط، بل هم موظفوها الداخلون أيضاً.

أما فوس وكيلر (Voss & Keller, 2005) فيرون أن تحسين جودة المؤسسات الخارجية، مرتبط بتحسين مستويات جودة الخدمات الداخلية، ولتحقيق تحسين مستويات الخدمات الداخلية، فإن نقطة البداية تكون في وضع خطة عمل، تبين بوضوح المبادلات والصفقات بين مختلف الأقسام في داخل المنظمة، وحتى في داخل الأقسام التي تكون على تماس مباشر بالعملاء.

وقد يُعزى ذلك إلى تركّز السلطة في يد الإداريين، وقلة تفويضها بالشكل المطلوب للعاملين معهم، وهذا بالضرورة ينعكس سلباً على أداء العاملين، ولا يعد الوقت له قيمة أو أهمية في الالتزام بالعمل وجودته، سواء أكان من الناحية المهنية أم الإدارية ومدى انعكاسه على المؤسسة، زيادة على ضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات ويؤدي إلى البطء في تنفيذها لأن العاملين لا تكون لديهم الرغبة الكافية في تنفيذ القرارات التي لم يشتركوا في صنعائها، وفيما يلي مناقشة الفقرات، إذ كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الالتزام الوظيفي:

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة

لفقرات مجال الالتزام الوظيفي مرتبة تنازلياً

| الرتبة                    | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |      |
|---------------------------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|------|
| ١                         | ٨     | يلتزم الإداريون بتسجيل إجازاتهم ومغادرتهم عن طريق الرئيس المباشر. | ٣,٨٩            | ٠,٩٩              | مرتفعة |      |
| ٢                         | ٩     | يلتزم الإداريون بالواجبات والأعمال المناطة بهم.                   | ٣,٨٢            | ٠,٩٢              | مرتفعة |      |
| ٣                         | ١٤    | يلتزم الإداريون بأخلاقيات العمل.                                  | ٣,٦٣            | ٠,٩٣              | متوسطة |      |
| ٤                         | ١٠    | يمارس الإداريون الرقابة الذاتية في عملهم .                        | ٣,٦٢            | ١,٠٤              | متوسطة |      |
| ٥                         | ١١    | يبدل الإداريون أقصى جهدهم لإنجاح العمل .                          | ٣,٥٦            | ٠,٩٩              | متوسطة |      |
| ٦                         | ١٢    | يقدم الإداريون سلوكاً طوعياً للعمل إذا اقتضت الحاجة.              | ٣,٥٣            | ١,١٢              | متوسطة |      |
| ٧                         | ١٣    | يشعر الإداريون بعدم الأخذ برأيهم واقتراحاتهم ومشورتهم بالعمل.     | ٣,٣١            | ٠,٩٣              | متوسطة |      |
|                           |       |   |                 |                   | متوسطة |      |
| مجال الالتزام الوظيفي ككل |       |   |                 |                   | ٣,٦٢   | ٠,٦٦ |

يبين الجدول (١٠) أن مجال (الالتزام الوظيفي) حصل على أعلى تقدير وبدرجة متوسطة، وقد تراوحت الأوساط الحسابية بين (٣,٣١ - ٣,٨٩) إذ جاءت الفقرة رقم (٨) التي تنص على أنه " يلتزم الإداريون بتسجيل إجازاتهم ومغادراتهم عن طريق الرئيس المباشر." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٩) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (١٣) ونصها " يشعر الإداريون بعدم الأخذ برأيهم واقتراحاتهم ومشورتهم بالعمل." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٣) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الالتزام الوظيفي ككل (٣,٦٢) وبانحراف معياري مقداره (٠,٦٦) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى تطبيق القوانين والأنظمة الإدارية، زيادة على أن عملية تطبيقها عند الرئيس بشكل مباشر تساعد على التخفيف من حدة الصراعات الداخلية بين العاملين، فيما لو لم يتم من المسؤولين بشكل مباشر، فتطبيق هذا النظام على العاملين جميعاً من دون استثناء تولد لدى العاملين دافع العمل بروح معنوية عالية ورضا وظيفي، لأنه يشعر الإداري بترهل وينقلب في سير العمل، زيادة على أن سهولة الوصول إلى الوصف الوظيفي الذي يشتمل على المهام والواجبات لكل مسمى وظيفي، وكذلك انتشار التخصص الدقيق بين الوظائف المختلفة في الجامعة، أما الفقرة التي تنص على أن "يشعر الإداريون بقلّة الأخذ برأيهم واقتراحاتهم ومشورتهم بالعمل."، فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى مركزية القرارات، وقلّة إشراك القيادات المتعددة في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم ومسؤولياتهم بشكل مباشر. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة هيوارد (Heyward, 2011)، التي جاءت بدرجة مرتفعة.

المجال الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات:

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ١٥    | يتوافر لدى الإداريين جهاز حاسوب خاص لكل منهم.   | ٤,٠٤            | ٠,٩٩              | مرتفعة |
| ٢      | ١٦    | يتوافر لدى الإداريين خدمة الإنترنت باستمرار.  | ٣,٩١            | ٠,٩٩              | مرتفعة |
| ٣      | ١٧    | يستخدم الإداريون تكنولوجيا المعلومات بسهولة.  | ٣,٧٤            | ٠,٩١              | مرتفعة |
| ٤      | ١٩    | تساعد تكنولوجيا المعلومات الإداريين على توافر البيانات والمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد. | ٣,٥١            | ٠,٩٤              | متوسطة |
| ٥      | ١٨    | يتوفر للإداريين التعليمات اللازمة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات من دون مساعدة.            | ٣,٤٢            | ٠,٩٦              | متوسطة |
| ٦      | ٢٠    | يختصر الإداريون خطوات الإجرائية لسير العمل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات.                 | ٣,٣٢            | ١,١٠              | متوسطة |
| ٧      | ٢٢    | يستطيع الإداريون الحصول على المعلومات المرتبة والدقيقة                                      | ٣,٢٧            | ١,٠٢              | متوسطة |

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
|        |       | عند الحاجة.  |                 |                   |        |
| ٨      | ٢١    | يتم عقد دورات تدريبية للإداريين على استخدام تكنولوجيا المعلومات. | ٢,٨٧            | ٠,٩٩              | متوسطة |
|        |       | مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات ككل                             | ٣,٥١            | ٠,٦٦              | متوسطة |

يبين الجدول (١١) مجال (استخدام تكنولوجيا المعلومات) فقد حصل على تقدير متوسط، أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٨٧-٤,٠٤)، أما فقرات هذا المجال فقد حصلت الفقرة التي تنص على أن "يتوافر لدى الإداريون جهاز حاسوب خاص لكل منهم" على أعلى تقدير وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى الارتباط المباشر بالعمل بتكنولوجيا المعلومات في تيسير أموهم الإدارية، زيادة على أنه أصبحت كافة الإجراءات والمراسلات تتم بشكل إلكتروني داخل دائرة الإداريين بشكل خاص وبين الدوائر الأخرى في الجامعة والإدارة الجامعية بشكل عام، زيادة على اعتماد الرؤساء على استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في تأدية الأعمال الإدارية بكفاءة عالية، أما الفقرة التي تنص على أن "يتم عقد دورات تدريبية للإداريين على استخدام تكنولوجيا المعلومات"، فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى القصور الشديد في الدعم المالي اللازم لإقامة دورات تدريبية وورش العمل لكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكلها الصحيح، كونها أصبحت وسيلة إدارية وضرورة مؤسسية لا يمكن الاستغناء عنها. وأي خلل في التعامل معها يعيق سير العمل ويساهم في حدوث خلل في المؤسسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من رول وآخرون (Ruel et al,2007)، ودراسة الـ

(2013). واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة هيوارد ( Heyward, 2011)، التي جاءت بدرجة مرتفعة.

### المجال الثالث: إدارة الوقت:

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال إدارة الوقت مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٢     | يرتب الإداريون الأعمال التي ينجزونها بحسب أولوياتها.        | ٣,٤٥            | ٠,٨٨              | متوسطة |
| ٢      | ١     | يحدد الإداريون الوقت المطلوب لإنجاز الأهداف المراد تحقيقها. | ٣,٣٥            | ٠,٩٧              | متوسطة |
| ٣      | ٣     | يفوض الإداريون مساعديهم من العاملين بالمهام لاستثمار الوقت. | ٣,٣٣            | ٠,٨٥              | متوسطة |
| ٣      | ٧     | يستخدم الإداريون التقنيات الحديثة لاستثمار وقتهم.           | ٣,٣٢            | ١,٠٣              | متوسطة |
| ٥      | ٤     | يحرص الإداريون على كل عمل يقومون به في الوقت المحدد.        | ٣,٢٦            | ١,٠٢              | متوسطة |
| ٦      | ٦     | يبتعد الإداريون عن المجاملات على حساب العمل.                | ٣,١٦            | ١,٠٩              | متوسطة |
| ٧      | ٥     | يخصص الإداريون وقتاً احتياطياً للأمور الطارئة.              | ٣,١١            | ١,٠٣              | متوسطة |
|        |       | مجال إدارة الوقت ككل  | ٣,٢٨            | ٠,٦٨              | متوسطة |

يبين الجدول (١٢) أن الدرجة الكلية لمجال إدارة الوقت جاء بتقدير متوسط، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,١١ - ٣,٤٥)، إذ جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على "يرتب الإداريون الأعمال التي

ينجزونها حسب أولوياتها" في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة ، في حين جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها " يخصص الإداريون وقتاً احتياطياً للأمر الطارئة" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى إهمال هذا الجانب الهام لإدارة الوقت بين العاملين، ولا يوجد الوقت اللازم للاستماع لدى العاملين ومناقشتهم والأخذ بأرائهم في مجال عملهم، أما فقرات هذا المجال فقد حصلت الفقرة التي تنص على أن "يرتب الإداريون الأعمال التي ينجزونها بحسب أولوياتها"، على أعلى تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى تنظيم العمل وترتيبه ضمن أولوياته لضمان سير العمل بشكل سليم بعيد عن الترهل والتوتر في حالة حدوث خلل طارئ في سير العمل، أما الفقرة التي تنص على أن "يخصص الإداريون وقتاً احتياطياً للأمر الطارئة"، فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قلة وعي الإداريين بأهمية الوقت وإدارته وتنظيمه بشكل سليم، زيادة على قلة اهتمامهم بأهمية توفير وقت احتياطياً للأمر الطارئة التي قد تعرقل سير العمل ويؤدي إلى حدوث خلل ومشاكل وخسائر للمؤسسة.

#### المجال الرابع: اتخاذ القرار:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٢٨    | يحدد الإداريون الصعوبات التي تعترضهم عند اتخاذ القرار. | ٣,٣٨            | ٠,٨٩              | متوسطة |
| ٢      | ٢٣    | يعتمد الإداريون عند اتخاذ القرار على معلومات دقيقة.    | ٣,٣٧            | ٠,٩٤              | متوسطة |
| ٣      | ٢٧    | يتحمل الإداريون مسؤولية القرار                         | ٣,٢٩            | ١,١٠              | متوسطة |

| الرتبة | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
|        |       | عند اتخاذه.   |                 |                   |        |
| ٤      | ٢٤    | يتمكن الإداريون من اختيار البديل المناسب من بين عدة أبدال في اتخاذ القرارات . | ٣,٢٣            | ٠,٩٦              | متوسطة |
| ٥      | ٢٦    | يمتلك الإداريون القدرة في التنبؤ للنتائج المتوقعة عند اتخاذ القرار.           | ٣,١٧            | ٠,٩٥              | متوسطة |
| ٦      | ٢٥    | يشرك الإداريون غيرهم من العاملين في عملية اتخاذ القرار.                       | ٣,١١            | ١,١١              | متوسطة |
|        |       | مجال اتخاذ القرار ككل   | ٣,٢٦            | ٠,٨١              | متوسطة |

يبين الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,١١) - (٣,٣٨)، إذ جاءت الفقرة رقم (٢٨) التي تنص على أن "يحدد الإداريون الصعوبات التي تعترضهم عند اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (٢٥) ونصها "يشرك الإداريون غيرهم من العاملين في عملية اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى إهمال هذا الجانب الهام لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم في مجال عملهم، مما يؤدي إلى ضعف انتمائهم وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، مما ينعكس على تدني جودة العمل المؤسسي، أما فقرات هذا المجال فقد حصلت الفقرة التي تنص على أن "يحدد الإداريون الصعوبات التي تعترضهم عند اتخاذ القرار"، على أعلى تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى المصالح المشتركة بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ الأعمال

بالشكل المناسب، وكذلك سهولة الحصول على المعلومات، والمشاركة الجماعية بين الإداريين والعمل بروح الفريق، زيادة على تمكين الإداريين من مجال عملهم ساعد في تحديد الصعوبات التي قد تعترضهم عند اتخاذ القرار، أما الفقرة التي تنص على أن "يشرك الإداريون غيرهم من العاملين في عملية اتخاذ القرار"، فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى مشاركة العاملين ومناقشتهم والأخذ بأرائهم بخصوص اتخاذ القرارات التي تخصهم في مجال عملهم. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من رول وآخرون دراسة (Ruel et al., 2007)، ودراسة الملا (٢٠١٣). واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة هيوارد (Heyward, 2011)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين مهارات الاتصال الإداري والكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات مهارات الاتصال ومجالات الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك من وجهة نظر العاملين، والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مهارات الاتصال والكفاءة الوظيفية لدى

العاملين الإداريين في جامعة اليرموك من وجهة نظر العاملين

| المتغير           | إدارة الوقت | الالتزام الوظيفي | استخدام تكنولوجيا المعلومات | اتخاذ القرار | الكلبي |
|-------------------|-------------|------------------|-----------------------------|--------------|--------|
| الاتصال           | **٠,٥٧      | **٠,٣٧           | **٠,٢٨                      | **٠,٥٦       | **٠,٥٦ |
| الكتابي           | ٠,٠٠        | ٠,٠٠             | ٠,٠٠                        | ٠,٠٠         | ٠,٠٠   |
| الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠        | ٠,٠٠             | ٠,٠٠                        | ٠,٠٠         | ٠,٠٠   |

| المتغير                  | إدارة الوقت       | الالتزام الوظيفي | استخدام تكنولوجيا المعلومات | اتخاذ القرار | الكلية |
|--------------------------|-------------------|------------------|-----------------------------|--------------|--------|
| العدد                    | ٢٩٥               | ٢٩٥              | ٢٩٥                         | ٢٩٥          | ٢٩٥    |
| الاتصال اللفظي           | معامل الارتباط    | **٠,٦١           | **٠,٤٣                      | **٠,٢٢       | **٠,٥٦ |
|                          | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠             | ٠,٠٠                        | ٠,٠٠         | ٠,٠٠   |
|                          | العدد             | ٢٩٥              | ٢٩٥                         | ٢٩٥          | ٢٩٥    |
| الاتصال غير اللفظي       | معامل الارتباط    | **٠,٥٧           | **٠,٣٣                      | **٠,٢٧       | **٠,٥٣ |
|                          | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠             | ٠,٠٠                        | ٠,٠٠         | ٠,٠٠   |
|                          | العدد             | ٢٩٥              | ٢٩٥                         | ٢٩٥          | ٢٩٥    |
| الاتصال مع رئاسة الجامعة | معامل الارتباط    | **٠,٥٢           | **٠,٤٠                      | **٠,٤٥       | **٠,٦٧ |
|                          | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠             | ٠,٠٠                        | ٠,٠٠         | ٠,٠٠   |
|                          | العدد             | ٢٩٥              | ٢٩٥                         | ٢٩٥          | ٢٩٥    |
| الاتصال مع العاملين      | معامل الارتباط    | **٠,٧٦           | **٠,٤٩                      | **٠,٢٧       | **٠,٦٧ |
|                          | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠             | ٠,٠٠                        | ٠,٠٠         | ٠,٠٠   |
|                          | العدد             | ٢٩٥              | ٢٩٥                         | ٢٩٥          | ٢٩٥    |
| الكلية                   | معامل الارتباط    | **٠,٧٦           | **٠,٥٠                      | **٠,٣٦       | **٠,٧٤ |
|                          | الدلالة الإحصائية | ٠,٠٠             | ٠,٠٠                        | ٠,٠٠         | ٠,٠٠   |
|                          | العدد             | ٢٩٥              | ٢٩٥                         | ٢٩٥          | ٢٩٥    |

❖ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ).

يتبين من الجدول (١٤) إن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ) بين مجالات مهارات الاتصال الإداري ومجالات الكفاءة الوظيفية، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري زادت درجة ممارسة الكفاءة الوظيفية.

إذ يعد الاتصال الإداري والكفاءة الوظيفية من الموضوعات الهامة التي يتوقف على أساسها رقي المؤسسة ونجاحها، وإن من المشكلات التي تواجه المؤسسة، انخفاض مستوى كفاءة الموظف داخل مؤسسته، إذ إنه توجد علاقة قوية جداً بين تمتع الموظف بمهارة الاتصال الإداري، وبين كفاءته الوظيفية في المؤسسة، إذ يعد من أقوى العوامل المؤثر في رضی الموظف الوظيفي، الذي يؤدي إلى رغبة الموظف في التطور والإبداع للحصول على جودة والكفاءة في العمل داخل المؤسسة. ومما سبق يتضح لنا أن لمهارة الاتصال أثراً كبيراً في تحقيق الكفاءة الوظيفية للموظف في مؤسساتنا الجامعية، وهذا ما أكده جون وكاي (Jun & Cai, 2010:210) على الرغم من أهمية رضا العاملين داخل المنظمة، وتأثيرهم الكبير في جودة الخدمات داخل المؤسسة، إلا أن ذلك الأمر لم يستحق من البحث والنقاش، إذ إن دراسات قليلة ومحدودة بحثت في العلاقة بين الكفاءة الوظيفية وبين رضا العاملين.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظف داخل أي مؤسسة له أثر كبير في تقديم الجودة والخدمة للمؤسسة إذا توافرت فيه قدرة الكفاية الوظيفية لدى الموظف، الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين رضا العاملين وبين جودة العمل المرتبطة بالكفاءة الوظيفية لدى الموظف، وذلك بسبب وجود ارتباط إيجابي بين كفاءة الموظف بالعمل المؤسسي ورضا العاملين واحتفاظ المؤسسة بهم.

وقد يعزى ذلك إلى أن مهارات التواصل الإداري بكافة متطلباتها تحتاج إلى أن تكون هناك كفاءة وظيفية موازية لها تمكن العاملين من استخدام هذه المهارة بكفاءة وفاعلية عالية تحقق الجودة وتحقق متطلبات المؤسسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العجمي (٢٠١٤)؛ ودراسة كابور (٢٠١٠).

### التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:
١. توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد على توفير بيئة مناسبة لتفعيل مهارات الاتصال الإداري والكفاءة الوظيفية من أجل زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين في الجامعة.
  ٢. توفير برامج للتدريب والتطوير، وأن تكون هذه البرامج شاملة لكافة المجالات في الجامعة ولكافة العاملين ( من القمة إلى القاعدة).
  ٣. الوقوف على المعوقات ووضع الحلول المناسبة لها، وذلك لتنمية مهارات الاتصال ومواكبة التطور وزيادة فاعلية الاتصال. وتوفير إدارة إلكترونية ووسائل الاتصال إلكترونية، تسهم في تنمية مهارات الاتصال.

### المصادر والمراجع

- ❖ أبو أصبع، صالح. (٢٠٠٤). العلاقات العامة والاتصال الإنساني. الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ❖ الألفسي، خالد بن فيصل (٢٠١٤). مهارات الاتصال الإداري لدى القيادات الوسطى وعلاقتها بضغط العمل على الأفراد بحرس الحدود بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض-السعودية.
- ❖ أبو كريم، احمد، وسلامة طنش (٢٠٠٨): فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات

الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة دراسات: العلوم التربوية، VOL 35، رقم ١: ١٩٠-٢٠٨: الاردن.

❖ آل سويدان، بندر حوزي. (٢٠١٣). الوسائل الإلكترونية ودورها في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.

❖ البدري، عدنان إبراهيم (٢٠٠٢). الإدارة: تربوية- مدرسية- صفية. ط١، مؤسسة جمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع. إربد: الأردن.

❖ بن فرحان، مولاي حسن. (٢٠١٢). إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر. رسالة ماجستير. كلية القانون الإداري- لحاج خضر- باتنة - الجزائر.

❖ حريم، حسين (٢٠٠٦). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

❖ حساني، حسين. (٢٠١٢). تيسير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات. الملتقى الوطني الأول حول تيسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة.

❖ الدجني، إياد علي. (٢٠١١). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر، ١٣(١)، ٣٦٠-٣١١.

❖ راوية، حسن. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

❖ السلمي، علي. (٢٠٠٣). الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب للنشر والتوزيع، مصر.

❖ الشميري، أحمد بن عبدالرحمن (٢٠٠٦). مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط ١، الرياض: مكتبة العبيكان.

❖ الحراحشه، حسين محمد (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر، عمان - الأردن.

❖ العشاوي، احلام، والفضاله، خالد. (٢٠١٣). المعرفة وتأثيرها على القيادة- دراسة تحليلية للقطاع المصرفي بملكة البحرين. المؤتمر العلمي الدولي التاسع،

- الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل.
- ❖ العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. ط٥، عمان: دار وائل، الأردن.
- ❖ العياصرة، معن ، وأحمد، مروان . (٢٠٠٨). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط١، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- ❖ عودة، هديل محمد (٢٠١٠). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
- ❖ العلاق، بشير. ( 2010 ). نظريات الاتصال: مدخل متكامل. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ❖ عزايوي، راوية (٢٠١٢). إدارة الوقت واثرها على اداء العاملين في الأحوال المدنية والجوازات في غفليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة- إدارة عامة، جامعة اليرموك.
- ❖ العجمي، نايف هايف (٢٠١٤). مهارات الاتصال التي يمارسها موجهو الاجتماعات في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: الأردن.
- ❖ فرج، شعبان سمير (٢٠٠٩). الاتصالات الإدارية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ❖ كابور، هند (٢٠١٠). مهارات اتصال المدير بمعلمه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية. مجلة جامعة دمشق، ٢٦(٤): ٢٧٣-٣٢٢.
- ❖ الكساسبة، عماد. (٢٠١١). أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط.
- ❖ مزهودة، عبد الملك. (٢٠٠٦). التيسير الإستراتيجي للمؤسسات". مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد: ٤: ١٣
- ❖ المياحي، جعفر عبد كاظم (٢٠١٠). دوافع السلوك. ط١، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- ❖ مصنوعه، أحمد (٢٠١٢). الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير -

تجارب الدول . جامعة حسية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية.  
 ❖ الملا، عبدالله (٢٠١٣). تقييم قيام أقسام وكليات التربية الرياضية بدول مجلس  
 التعاون الخليجي بأدوارها الوظيفية ومدى استعدادها لمواجهة تحديات القرن الحادي  
 والعشرين. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية- العدد١٥٦: ٢٢٠-٢٨٥.  
 ❖ نجاتي، محمد (١٩٨٩). علم النفس والحياة. ط١٣، الكويت : دار القلم.

- ❖ Heyward, V.H. (2011). The efficiency of internal quality of the departments physical education at the Stats of Indiana and achieving its roles from the view Point of students and faculty. Unpublished doctoral dissertation, School of Health . Physical Education, & Recreation, Indiana University.
- ❖ Jones, Gareth R (2007), Organizathon Theory, Design,and Change, new Jersey:Pearson Prentice Hall.
- ❖ Jun, M. & Cai, S. ( 2010 ),” Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction”, Total Quality Management, Vol. 21, No. 2, PP. 205–223
- ❖ Mamak, H. (2013). Analysis of Commmmunicaton Skills Levels of University Students Who Play and Sport. International Journal of Academic Research: 5(5): 369–372.
- ❖ Ruel H, and Bondarouk T, and Veld. M. (2007). *The contribution of E-HRM to HRM effectiveness* : Result from Quantitivness stady In Dutch Minisyry . Employee Relation, Vol (29), Issue 3,p280–p291.
- ❖ Tice, A. (2011). Nonverbal Communication in Small Group Leadership: Using Nonverbal Competence to Increase Group Cohesiveness, unpublished thesis, Gonzaga University.
- ❖ Wang, G. ( 2012 ), “The Influence Of internal service quality On Employee Job satisfaction At Taiwan Listed International Tourist Hotels : Using Organisational Culture As The Moderator”, World Transactions, On Engineering And Technology Education,Vol.10, No 3, pp 174A 183



**ISSN(2304 – 9308)**



***Journal  
of Ash-Sheikh At-Tousy  
University College  
A Refereed Quarterly Journal***

**Issued by Ash-sheikh At-Tousy University College-**

**Holy Najaf- Iraq**

**First year ,No.3**

**( Muharram /Safar 1438 A.H) (November 2016 A.D).**

**JOURNAL**  
**of Ash-Sheikh At-Tousy University College**  
**A Refereed Quarterly Journal**

**First year**  
**No.3**

**ISSN**  
**2304-9308**