
معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها*

إعداد

د / أمل حسن حرات

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ تودري مرقص حنا

أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية

للدراستات العليا والبحوث سابقاً

كلية التربية - جامعة المنصورة

أ. شيرين محمد وسليم محمود

المعيدة بقسم العلوم التربوية والنفسية

كلية التربية النوعية جامعة المنصورة

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة

عدد (٣٤) - إبريل ٢٠١٤

* بحث مستل من رسالة ماجستير

معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها

إعداد

أ.د/ تودري مرقص حنا* د/ أمل حسن حرات** أ/ شيرين محمد وسيم***

مقدمة

لقد أصبحت الجامعات اليوم من خلال أهدافها ووظائفها الأساسية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع أحد أهم العناصر اللازمة لبناء حضارة العصر الذي نعيش فيه، وانطلاقاً من تلك الأهمية للجامعات ورسالتها فإن الأمر يستوجب ضرورة مواكبة إدارتها لكل ما هو جديد حيث يتوقف عليها حسن توظيف مواردها البشرية والمادية حتى تتمكن من الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع.^(١)

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن التعليم الجامعي لا يستطيع أن يحقق أهدافه ووظائفه ما لم تكن على رأس أولوياته إدارة علمية متطورة راسخة ذات رؤية واضحة بدايةً من رئيس الجامعة ومروراً بكل مستويات الهيكل التنظيمي بالجامعة^(٢)، ولكي تنجح هذه الإدارة في أداء مهامها ووظائفها المختلفة لا بد أن تقوم على اتصال فعال والذي يعد بمثابة العصب الرئيسي للعملية الإدارية في أي مؤسسة^(٣)، حيث أنه الكيان الذي يستند على منظومة علاقات واتصالات تشكل بناءً متكاملًا يتضمن تحديد من يعمل وماذا يعمل ولماذا يعمل وكيف ومتى وأين ومع من يعمل.^(٤) حيث أن عملية الإدارة بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات، واتخاذ للقرارات، ورقابة على إنتاجية العمل لا تعطى ثمارها أو تحقق أهدافها ما لم يكن فيها نظام فاعل للاتصال يساعدها في الوصول إلى ما تصبو إليه، فبدون الاتصالات الفعالة لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية ومنها الجامعة أن تنجح في تنفيذ خططها الاستراتيجية حتى لو كانت تلك الخطط محكمة و متميزة، حيث أن عملية الإدارة بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات، واتخاذ للقرارات، ورقابة على إنتاجية العمل لا تعطى ثمارها أو تحقق أهدافها ما لم يكن فيها نظام فاعل للاتصال يساعدها في الوصول إلى ما تصبو إليه^(٥)، فبدون الاتصالات الفعالة لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية ومنها الجامعة أن تنجح في تنفيذ خططها الاستراتيجية حتى لو كانت تلك الخطط محكمة و متميزة.

• وبالرغم من أهمية الاتصال الإداري كعمود فقري ترتكز عليه جميع مهام وأنشطة المؤسسة الجامعية، إلا أنه يوجد خلل في عملية الاتصال الإداري، وتتمثل مظاهر هذا الخلل في النقاط التالية:

* أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث سابقاً كلية التربية - جامعة المنصورة

** مدرس أصول التربية كلية التربية - جامعة المنصورة

*** المعيدة بقسم العلوم التربوية والنفسية كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة

- وجود خلل في قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مما ترتب عليه عدم توفير التغذية المرتدة.^(٦)
- ضعف روح الفريق بين العاملين بالإدارات المختلفة داخل الجامعة وسوء العلاقات الإنسانية بين هذه الإدارات ووجود الصراع المستمر بين بعضها البعض.^(٧)
- شكلية وسائل الاتصال المختلفة (اللجان والاجتماعات) على الرغم من كثرتها وتعددتها ومن ثم فهي لا تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الجامعي.^(٨)
- قلة تعاون وترابط واضح بين التنظيمات الجامعية المختلفة سواء على مستوى الأقسام داخل الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات أو الجامعات، بل ويسودها حالة من الإنعزالية والتباعد.^(٩)
- ان عملية الاتصال بين أفراد الجامعة والقيادات الجامعية تحكمها مجموعة من اللوائح والإجراءات الروتينية والتي تخفض من عزيمة الفرد.^(١٠)
- ضعف مشاركة الهيئة المعاونة وممثلي الطلاب المنتخبين وعدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في أعمال المجالس المختلفة للكليات ولو بشكل جزئي للتعبير عن رأيهم في عملية اتخاذ القرار الجامعي.^(١١)
- عدم سلامة خطوط الاتصال وعدم وضوحها بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية بمعنى أن التعاون بينهم يكاد يكون غير فعال.^(١٢)
- انعدام التعاطف والتراحم والتواد بين أعضاء الجهاز الأكاديمي والإداري مما ساعد على تمييز الرباط الأسري بينهما، مما ترتب عليه الاتصال غير المحكم بين القائد والأتباع بعضهم البعض.^(١٣)
- قلة اهتمام القيادات الجامعية بعقد المناقشات المفتوحة مع أعضاء الهيئة الإدارية على الرغم من أهمية ذلك، سواء لإزالة المعوقات أو لمعرفة المقترحات.^(١٤)
- قلة اهتمام القيادات الأكاديمية بكتابة التقارير السنوية التي نص عليها القانون من ضرورة كتابتها شاملة لكافة شئون الكلية، وعرضها على المجلس لمناقشتها والوقوف على الإنجازات وتدعيمها ومعرفة السلبيات واتخاذ الإجراءات الإيجابية، لإزالتها ولكن لا يحدث هذا لأن القيادات الأكاديمية لا يعرضون أية تقارير سنوية على المجالس.^(١٥)
- قلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية وصعوبة الاتصالات الأفقية والاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة.
- قلة الأخذ برأي القسم العلمي من قبل إدارة الكلية، حيث يتصف القرار الجامعي بالسيادية مما يؤدي الى سلب حقوق مجالس الأقسام.^(١٦)
- قصور ادارة الجامعة والكلية:فما زالت بعض القيادات الجامعية تمارس بعض السلوكيات التي تعيق تحقيق اتصال فعال ومنها عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتسلط والاندفاع والاهتمام بالمصالح الشخصية؛رغم أنها المنبع والمصب والرابط الأعظم لكل العلاقات والصلات والاتصالات بأنواعها المختلفة مع الطلاب ومع ادارة الكلية ومع المجتمع المحيط.^(١٧)

ولكي تحقق الجامعة أهدافها مستغلة ما لديها من إمكانات وموارد (مادية وبشرية) وتقوم بأدوارها في معالجة أوجه الخلل المختلفة بأفضل صورة وتتغلب على ما يواجهها من معوقات تحد من كفاءة عملية الاتصال الإداري بالجامعة، فلا بد من إقامة اتصال فعال يقوم على الاستفادة من بعض المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد في تفعيل أدائه والخروج بأفضل النتائج، ومن هذه المداخل:

١. الإدارة الإلكترونية:

والتي تمثل منهج وفكر إداري جديد يتم من خلاله استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات والمعلومات في ممارسة وظائف الإدارة وتطويرها لتقديم الخدمات للمستفيدين بطريقة سهلة وميسرة ومختصرة للإجراءات والوقت والجهد، الأمر الذي يسهم بفعالية في القضاء على العديد من المشكلات التي تعاني منها الإدارة الجامعية؛ كالححد من طغيان البيروقراطية والإجراءات الروتينية التقليدية، والحد من تضخم الجهاز الإداري بالجامعات، مع ضمان تحقيق الدقة والسرعة والشفافية في الإجراءات المختلفة، بالإضافة إلى أنها تساعد على سيولة وسهولة الاتصال بين القيادات والوحدات التابعة لها، مهما كان عددها، وأين كان مكانها. (١٨)

٢. إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أهم المداخل الإدارية الحديثة حيث أصبحت عاملاً مؤثراً في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها وتميزها وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري كما أنها أسلوب إداري يقوم على أساس بناء قاعدة معرفية لدى المؤسسة وذلك بتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والعاملون بها إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والنقل بين الأفراد على المستويات الإدارية كافة بكل سهولة ويسر.

ومن ثم توظيف هذه المعرفة والاستفادة منها بأقصى ما يمكن لتحقيق الكفاءة والفاعلية^(١٩)، ونظراً لتعاظم دور المعرفة وأهميتها في ممارسة جميع وظائف الإدارة وفي تحسين ممارستها ولتحقيق التميز في هذا الشأن، فقد بدأت المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعية تهتم بشكل أكبر في تطبيق فكر ومبادئ إدارة المعرفة حيث أصبحت جودة التعليم العالي تعتمد على مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة وإجراءاته وطرقه حيث يساعد على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، وجوده عملية صنع القرار، وفعالية البرامج الأكاديمية والتدريبية. (٢٠)، بالإضافة إلى أنه يسهم في تجويد الاتصال الإداري الجامعي حيث إن إدارة المعرفة تعمل على تعزيز قنوات الاتصال وانسيابية المعلومات بين العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالجامعة، وتقوية النسيج الاجتماعي بين كافة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة.

٣. فريق العمل:

لقد بدأ مفهوم الفريق عام ١٩٤٩ م حينما حدد المفكر الفرنسي هنري فايول المبادئ العالمية للإدارة وكان من بينها مبدأ روح الجماعة والعمل كفريق، أي تشجيع العمل الجماعي والانسجام والتعاون والتكامل بين الأفراد والوحدات في التنظيم بحيث تعمل مكونات التنظيم كنظام موحد وكوحدة واحدة لأداء الأعمال وتحقيق المهام والأهداف المقررة^(٢١). والعمل الفريقي المتكامل

هو من أساسيات نجاح المؤسسات التعليمية والجامعية منها بصفة خاصة لأنه يساهم في توفير الاتصال المفتوح بين كافة أجزاء المؤسسة الجامعية مما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة مختلف القضايا والمشكلات الجامعية وتحسين الاتصالات الأفقية والرأسية وكذلك تحقيق العلاقات الإنسانية السوية بين كافة العاملين بها. (٢٢)

وهذه المداخل لما لها من إسهام جيد في تطوير عمليات الإدارة يمكن استخدامها في تفعيل عملية الاتصال الإداري داخل المؤسسة الجامعية بما يضمن لها أداء أدوارها المختلفة على كافة المستويات بصورة فعالة ذات مردود محسوس يساهم في نجاحها وتحسين أدائها، والتغلب على جوانب الخلل المختلفة والوقوف في وجه التحديات التي تعوقها عن القيام بأدوارها.

مشكلة البحث:

إن من أكثر الأمور تحدياً في إدارة المؤسسات التعليمية المتنامية الحجم والتعدد هو تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته. فالإتصال من وظائف الإداري الضرورية وهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً. وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية. فالإداريون يمارسون عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة والضبط والتقييم من خلال عملية الاتصال، "وإنه يكاد يكون من الصعب ممارسة أى عمل فى أى نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه أو مؤد إليه"، ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات فى المنظمات الى سوء ممارسة الاتصالات الادارية بين الإدارة والعاملين أو وجود معوقات تعوق هذه الاتصالات أو تشوهها.

ولذلك كانت مشكلة الدراسة الحالية والتي يمكن صوغها فى التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للاتصال الإداري؟
٢. ما أهم المعوقات التي تحد من فعالية عملية الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي؟
٣. ما أهم الطرق والمداخل الإدارية الحديثة التي تيسر عملية الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على المقصود بالاتصال الإداري وأهدافه وضروراته وأهم مهاراته وأخلاقياته.
٢. إبراز أهم المعوقات التي تحول دون اتصال إداري فعال بالتعليم الجامعي.
٣. تحديد أهم المداخل الادارية الحديثة والتي يمكن من خلالها تفعيل الاتصال الادارى بالتعليم الجامعي.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

١. أهمية الموضوع ذاته على المستوى النظري والتطبيقي باعتبار أن الاتصالات الإدارية الفاعلة تمثل أحد الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الجامعية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

٢. أهمية القطاع الذي تمثله الجامعة موضوع الدراسة، وأهمية الجامعة ذاتها حيث إنها رائدة التطور والإبداع وصاحبة المسئولية في تنمية أهم ثروة يمتلكها المجتمع وهي الثروة البشرية.
٣. كثرة الجهات التي ستستفيد من نتائج البحث مثل الجامعات ومراكز تطوير التعليم الجامعي.
٤. وتزداد أهميتها أيضا نتيجة لندرة الدراسات التي تناولت معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي.

مصطلحات البحث:

• الاتصال الإداري:

تعرف موسوعة العمل الاجتماعي الاتصال على أنه "أسهل وأبسط شكل لممارسة المشاركة والتعاون بين الأفراد حيث يعنى المشاركة في المعلومات بين الأفراد عندما يعملوا معا"^(٢٣).

في حين تباينت الرؤى حول مصطلح الاتصال الإداري في الميدان التربوي وغير التربوي وأصبح متداولاً بين رجال التربية والعلوم الأخرى بمعانٍ كثيرة وتفسيرات متعددة، فمصطلح "الاتصال الإداري" تتنوع مفاهيمه وتتعدد تعريفاته حيث لا يوجد تعريف جامع مانع متفق عليه من الجميع .. ويعزو بعض الباحثين ذلك إلى كون "الاتصال" كمفهوم يُستخدم في علوم كثيرة مثل علم الإدارة، علم الاجتماع، علم السياسة، علم التربية، علم النفس، الإعلام، وفي مهنة الخدمة الاجتماعية، الأمر الذي أصبح معه كل تعريف يعكس تخصص صاحب التعريف.

الا أنه يتفق كثير من علماء الإدارة على تعريف الاتصال الإداري بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم سواء كان ذلك يتم بطريقة أفقية أو رأسية من أجل تحقيق أهداف التنظيم.^(٢٤)

وفي ضوء هذه التعريفات فإن البحث الحالي يعرف الاتصال الإداري اجرائياً بأنه: العملية التي يتم من خلال كافة أساليبها ووسائلها (الشفوية، الكتابية، الالكترونية) إيصال ونقل كافة المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأفكار سواء كان ذلك بطريقة أفقية أو رأسية بين مختلف المستويات الإدارية بتوظيف التقنية الحديثة ونظم إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة وثقافة العمل الجماعي بحيث يصبح ذلك ثقافة للمؤسسة، بما يسهم في تحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفعالية وتجعلها متميزة وقادرة على المنافسة.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي في محاولته للإجابة عن تساؤلاته على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الجوانب المتعددة لمشكلة البحث، وذلك بهدف التعرف على المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال الإداري الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء الاستفادة من بعض المداخل الإدارية الحديثة.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالاتصال الإداري

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة محمد أمين عودة (١٩٩٧) (٢٥)

بعنوان "معوقات الاتصال الإداري في المنظمات"

هدفت الدراسة الى: الوقوف على نمط وطبيعة معوقات الاتصالات في جامعة الكويت التي تؤثر على فعالية الاتصال، وتحديد وتشخيص سبل تخطي تلك المعوقات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأعد قائمة استقصاء لجمع البيانات وشملت عينة الدراسة (٥٨٠) مفردة لتحليلها.

وكانت أهم نتائج البحث وجود العديد من المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في جامعة الكويت والتي من أهمها: المغالاة في استخدام أسلوب الاتصال الكتابي واعتباره الأداة الرئيسية للاتصال، الافتقار إلى نظام اتصال كفاء، تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤوسين وقلة الاتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتردة، بالإضافة إلى: عدم إدراك الأفراد للأشياء، أو عدم فهم موضوع الاتصال وسوء تفسيره.

٢. دراسة سالمه احمد محمود خليل (٢٠٠١) (٢٦)

بعنوان "معوقات الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري في مجال التعليم العام بجمهورية مصر العربية وبرزت العوامل التي تعوق ممارسته بدرجة عالية من الكفاءة.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانته طبقت على عينة مكونة من (٦٥) فرداً من العاملين في مجال الإدارة التعليمية وبالتحديد في إدارة الشؤون المالية والإدارية بإدارة حدائق القبة التعليمية بالقاهرة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: اعتماد العاملين في إدارة الشؤون المالية والإدارية على الاتجاه الرأسي الهابط في مجال الاتصال الإداري، واعتماد العاملين بشكل واضح على النوع الكتابي في الاتصال الإداري (اللوائح والتعميمات)، ووجود انخفاض في مستوى إتقان الكثير من مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين، ووجود بعض معوقات الاتصال الإداري تتعلق بالأفراد والعاملين في مجال الإدارة التعليمية وبيئة العمل، وندرة وجود قاعة مخصصة للاجتماعات بإدارات التعليم بمصر.

٣. دراسة عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد (٢٠٠٤) (٢٧)

بعنوان "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض" هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات الاتصال الادارى المؤثرة على أداء العاملين فى جوازات مدينة الرياض.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٦) فردا من الضباط العاملين فى المديرية العامة للجوازات بمنطقة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات التى تحد من كفاءة الاتصال الاداري والتي من أهمها معوقات فنية تتمثل فى: ضعف إجراء عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال المتاحة، ونقص تقنيات الاتصال الحديثة المتوفرة، وكثرة أعطال وسائل الاتصال المتاحة، ومعوقات بشرية تتمثل فى: انخفاض وعى العاملين بأهمية تقنيات الاتصال فى انجاز الأعمال، وقلة تعاون العاملين، وتباين إدراك العاملين واختلاف فهمهم للأوامر والتعليمات، ومعوقات إدارية وتتمثل فى: عدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال، وغياب الوسائل التى يركز عليها نظام الاتصال، وغموض الرسائل التى يركز عليها نظام الاتصال وغياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظم الاتصال، والتقىد بالأنظمة ولتعليمات الروتينية فى العمل.

٤. دراسة محمد دخيل عابد (٢٠٠٤) (٢٨)

بعنوان "معوقات الاتصال الاداري بين رؤساء الأقسام فى قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب فى دولة الكويت وسبل التغلب عليها "

هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات الاتصال الادارى بين رؤساء الأقسام فى قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب فى دولة الكويت وسبل التغلب عليها .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) فردا من رؤساء الأقسام فى قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب فى دولة الكويت.

وتوصلت هذه الدراسة إلى ان من أكثر المعوقات التى تحد من عملية الاتصال الادارى بين رؤساء الأقسام فى قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وكانت على النحو التالي: افتقار الكليات الى بعض الأجهزة اللازمة لإجراء مختلف عمليات الاتصال المطلوبة بين رؤساء الأقسام مثل ربط الأقسام بشبكة كمبيوتر، وقلة توافر نظم متطورة فى وسائل الاتصال مثل استخدام الانترنت والبريد الالكتروني بين رؤساء الأقسام، وسوء أو ضعف قنوات الاتصال ما بين الكليات والجهات الخارجية، واعتماد الاتصال فى الكليات اغلبه على الاتصالات الصاعدة والهابطة على حساب الاتصالات الأفقية بين رؤساء الأقسام.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة Fouty, Dennis Alan (1998) (٢٩)

بعنوان: "دور ووظائف ووضع مديري الاتصال عن بعد منسقي المعاهد الأربع سنوات في الولايات المتحدة، دراسة إلكترونية".
هدفت الدراسة إلى فهم وتعريف الاتصال الإداري في الجامعات، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ولعل أهمها: أن الاتصال الإداري تبوأ مكاناً مهماً في وقتنا الحاضر ولكنه ما يزال غير محوري في مجالات البحوث والتعليم، كما أن الاتصال الإداري لا يستلزم وقتاً كثيراً أي أنه يوفر الوقت، واستخدام تكنولوجيا الاتصال الإلكتروني تسرع من وتيرة جمع البيانات بطريقة أفضل من الوسائل التقليدية ولجنس دور هام في تحديد فعالية استخدام الاتصال الإداري إذ أن الذكور يفضلون استخدام الشبكة العنكبوتية أكثر من استخدام الورق.

٢. دراسة SIDIKA GIZIR & HASAN SIMSEK (2005) (٣٠)

بعنوان: "الاتصال داخل السياق الجامعي"

هدفت هذه الدراسة الكيفية إلى التقصي عن مشكلات الاتصال الأكثر شيوعاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط التقنية بأنقرة في تركيا.

واعتمدت هذه الدراسة على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات وتوصلت عدد المقابلات إلى (١٩) مقابلة التي وضعت بواسطة الباحثين. وقد تم تحليل محتوى هذه المقابلات، وقد شملت عينة الدراسة (٥٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس وتضم الفئات التالية: (الأساتذة والأساتذة المشاركين و الأساتذة المساعدين والمدرسين) وذلك من أكبر خمسة أقسام يمثلون خمسة كليات في جامعة الشرق الأوسط التقنية.

وقد توصلت الدراسة إلى: شعور أعضاء هيئة التدريس بالعديد من مشكلات الاتصال التي تتمثل في صعوبة الاتصال بالإدارات العامة داخل بيئة العمل، على الرغم من وجود الكثير من أوجه التشابه بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول مشكلات الاتصال التي يعانون منها داخل الجامعة إلا أنه قد لوحظ اختلافات في الآراء يرجع إلى الاختلاف في طبيعة القسم العلمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أوجه الشبه والاختلاف بين الأقسام العلمية السهلة والصعبة والسبل الممكنة لحل المشكلات التي تحد من كفاءة الاتصال.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالمدخل الإدارية الحديثة:

أولاً الدراسات العربية:

١. دراسة عاهد جابر ابوقبة (٢٠٠٤) (٣١)

بعنوان: "مدى تطبيق ادارة المعرفة والمعلومات فى الوزارات المركزية فى الأردن "

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق تلك الوزارات لبرامج وأنظمة ادارة المعرفة وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التى تواجه الادارة المعرفية والمعلوماتية وكيفية التغلب على هذه المشاكل وعلاجها.

وتشكلت عينة الدراسة من (٣٠٣) من مديري الادارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام فى الوزارات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: ان الوزارات المركزية تطبق برامج وأنظمة ادارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الالكترونية، وان ادارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة تحسن من عملية اتخاذ القرارات الادارية وتسهم فى تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية فى الوزارات المركزية.

٢. دراسة سعدية يوسف الشرقاوي وعلى عبد ربه حسين (٢٠٠٧) (٣٢)

بعنوان "تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى: تحليل مفهوم فريق العمل الإداري الفعال وتوضيح آلياته، والوقوف على صعوبات تطبيقه وتحديد متطلبات تطبيقه في الإدارة الجامعية، والوصول الى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل الفعال.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واقتصر البحث على عينة من مجموعة القيادات الأكاديمية بجامعة المنصورة والتي بلغ عددهم (١١٠) فرداً.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها: رغبة جميع قيادات الجامعة في العمل معا لتحديد أهداف الجامعة وفي تحديد مسؤوليات كلا منهم، وفي وضع برامج العمل وتنفيذها، وفي المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، وأهمية وجود الثقة وتحسين العلاقات ونشر ثقافة العمل الفريقي بين قيادات الجامعة.

٣. دراسة جاسم محمد الحمدان وفهد معيوف العنزي (٢٠٠٨) (٣٣)

بعنوان "الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت (أهميتها ومعوقات ومقترحات لتطويرها)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت والكشف عن الفروق بين آراء عينة الدراسة حول أهمية الإدارة

الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري، ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغيرات الدراسة ثم تقديم مقترحات سبل تطويرها.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) مديراً ومديراً مساعداً من الذكور والإناث من مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر فعال لأهمية الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري تتمثل في: تفعيل الاتصالات الرسمية والتغلب على البعد الجغرافي بين المناطق التعليمية واستخدام البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال، ووجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال تمثلت في: استمرار العمل بنظام التسليم والتسلم اليدوي للمعاملات وقلة توافر الجهاز الإداري المساعد للاتصال وقلة توافر برامج الاتصالات الإدارية.

٤. دراسة زكريا سالم سليمان إبراهيم (٢٠٠٨) (٣٤)

بعنوان "تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة -تصور مقترح"

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إدارة المعرفة، وذلك من خلال إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة، وعملياتها، ومحدداتها، بالإضافة إلى رصد الواقع الحالي للأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة في مصر، والتعرف على معوقات تطويره في هذه المدارس.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في معالجة الظاهرة موضوع الدراسة بالإضافة إلى الدراسات الارتباطية باعتبارها واحدة من بين الطرق والأساليب المستخدمة في دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة وهما إدارة المعرفة والأداء الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي :

- أن التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المدرسة يساعد على تيسير تدفق المعرفة وتخزينها واسترجاعها واستخدامها بفاعلية في اتخاذ القرارات.
- أن توفير مناخ داعم للعاملين بالمدرسة يساهم في تيسير عملية تبادل المعرفة ومشاركتها بشكل فعال.
- أن توفير آليات فعالة لاستخدام الرصيد المعرفي المتاح بالمدرسة يدعم عملية تطبيق المعرفة بها.

٥. دراسة رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١) (٣٥)

بعنوان " تطوير ادارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر فى ضوء مدخل الادارة الرقمية " هدفت الدراسة الى توضيح كيفية تطوير ادارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر باستخدام مدخل الادارة الرقمية ،وذلك من خلال التعرف على واقع ادارة مؤسسات التعليم الجامعي فى مصر، والتعرف على أهم مبادئ وأسس الادارة الرقمية، ومراحل تطبيقها فى التعليم الجامعي، وكذلك

تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها، بالإضافة الى اقتراح بعض الآليات الإجرائية التي يمكن من خلالها تطوير ادارة مؤسسات التعليم الجامعي فى ضوء مدخل الادارة الرقمية.

واعتمد الباحث فى دراسته على المنهج الوصفي واستخدم الباحث المقابلات الشخصية استبانته طبقت على عينة من بعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالوحدات الادارية ببعض الكليات العلمية والأدبية بعدد من الجامعات المصرية(بنها - طنطا - المنوفية) بواقع (١٥٠) فردا بواقع(٧٢) من أعضاء هيئة التدريس، و(٧٨) من العاملين بالأجهزة والوحدات الادارية بهذه الجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسهم الادارة الالكترونية فى تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم الجامعي من خلال توظيف التكنولوجيا الادارية فى العمل.
- يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية توافر بعض المتطلبات المادية ومنها: توفير البنية التحتية من الأجهزة والمعامل الالكترونية، وتوفير أجهزة الاتصال الالكترونية داخل الوحدات الادارية بالمؤسسة الجامعية.
- يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية توافر بعض المتطلبات البشرية ومنها: توفير المبرمجين القادرين على تصميم البرامج الالكترونية للعمل وتأهيل الأفراد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتوفير المتخصصين فى تشغيل الشبكات الرقمية بالمؤسسة.
- يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية توافر بعض المتطلبات المالية ومنها: توافر نظام حوافز لحث العاملين على توظيف التكنولوجيا الرقمية، وتوفير ميزانية كافية لصيانة الأجهزة والشبكات الرقمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة Lori Jo Oswald (1996):^(٣٦)

بعنوان: " فرق العمل في المدارس".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نتائج استخدام أسلوب فريق العمل في بعض المدارس الأمريكية، والمهام التي يتعين القيام بها لبناء فريق عمل فعال.

وتوصلت هذه الدراسة إلى: أن العمل من خلال الفريق يؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة من أبرزها: تحسين العلاقات الإنسانية بين الأعضاء، وتنمية مهارات التعلم الذاتي للعاملين، وتحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين بالمدارس، واتخاذ قرارات يشترك في صنعها جميع الأعضاء.

٢. دراسة Fair Bank & others (2003): (٣٧)

بعنوان: "تحفيز الإبداع من خلال اقتراح نظام لإدارة الموظفين من خلال توظيف وسائل الحاسب الآلي: دراسة نوعية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحفيز الإبداع من خلال اقتراح نظام لإدارة الموظفين اعتماداً على نظام الاتصالات بواسطة الحاسب الآلي، والاستفادة من مقترحات الموظفين باستخدام الحاسب الآلي في دعم الاتصالات واتخاذ القرارات.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى: أن تشغيل نظام المعلومات يعمل على تشجيع الموظفين بإقناعهم بأنهم مصادر قيمة للأفكار، وضرورة توفير بنية تحتية للاتصالات، لتعزيز الانسياب الحر للمعلومات والأفكار، وأن التحول من نظام مقترحات الموظفين العادي، الذي يعتمد على صناديق الاقتراحات إلى استخدام أنظمة متطورة، وتقنيات الحاسب الآلي، يؤدي إلى دعم الاتصالات واتخاذ القرارات عن طريق تسهيل انسياب العمل التعاوني ودعم القرار الجماعي على مستوى المنظمة، وتوفير مبدأ العدالة بإتاحة فرصة المشاركة بإبداء الرأي لجميع الوحدات، وتشجيع الاستجابة الوتية، وتقديم مقترحات أصيلة ومفيدة، وتقديم تغذية راجية للمقترحات، وتسهيل تنفيذها، والعمل على إزالة المعوقات التي تعترض سبل الاتصالات والقرارات، مثل التسلسل الهرمي للسلطات، والتحسين من تقديم المقترحات.

٣. دراسة KAVINDRA MATHI (2004) (٣٨)

بعنوان "عوامل النجاح الرئيسية لإدارة المعرفة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات والتعرف على أفضل الممارسات والمساهمات اللازمة لتشارك المعرفة داخل المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عامل الثقافة التنظيمية السائدة لدى القادة هي دعم وتحفيز العاملين ومكافئتهم على تبادل المعرفة وذلك بما يتناسب مع أهداف المنظمة، وأن وجود بنية تحتية تكنولوجية عامل من عوامل النجاح، ومن النتائج الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة هو أن تكون عمليات إدارة المعرفة منهجية وفعالة وذلك من خلال عدم وجود ازدواجية في الجهود داخل المنظمة وسهولة الحصول على المعلومات وذلك من خلال أرشفتها والتوثيق المستمر للأعمال والمهام وحماية الأصول الفكرية، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية توفير الموارد اللازمة للتدريب المستمر وتطوير الأفراد و التقييم المستمر للأصول الفكرية والعمل على توليد أفكار جديدة داخل المنظمة مما يؤدي إلى تكامل العوامل مع بعضها البعض وصولاً إلى النجاح في تطبيق إدارة المعرفة.

٤. دراسة Russell (2004) (٣٩)

بعنوان "كيف يستطيع مرشدو المدارس الاستفادة من الحلول التي تقدمها الإدارة الإلكترونية: دراسة نوعية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إسهامات الإدارة الإلكترونية في العمل، ومدى تأثيرها الإيجابي على مرشدي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في أوهايو والمعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في زيادة المشاركة، وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية، والتخلص من الأعمال الورقية، وتقديم الخدمات بشكل آلي، ما يؤدي إلى توفير الجهد، وإنها تؤثر إيجابياً على مهام مرشدي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك عن طريق توفير وقت إضافي، يمكن استغلاله في مقابلة الاحتياجات الخاصة لكل طالب وجهاً لوجه بدلاً من معالجة الاستمارات داخل المكاتب، ما يؤدي إلى انتفاع المدرسة بمنافع التكاليف الفائضة التي تصرف على الأعمال الورقية وأماكن التخزين، وإتاحة الفرصة لمرشدي الطلاب للتركيز على نموهم الأكاديمي، كما تساعد في النقل الآلي للمستندات الخاصة بالطلاب من مدرسة إلى أخرى بسرعة ودقة، وإن من معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية قلة التمويل، وقلة الدورات التدريبية.

تعقيب على الدراسات السابقة: تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تهتم بتوضيح المعوقات التي تحد من كفاءة وفعالية الاتصال الإداري، وبالرغم من استفادة البحث الحالي من هذه الدراسات إلا أن الدراسة الحالية تتسم بكونها تقدم سبل مواجهة هذه المعوقات والتغلب عليها في ضوء الاستفادة من بعض المداخل الإدارية الحديثة (الإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة، وفريق العمل).

الإطار النظري للبحث

ويتناول المحاور التالية:

- المحور الأول: الاتصال الإداري (أهميته - أهدافه - مهاراته - أخلاقياته).
- المحور الثاني: معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي.
- المحور الثالث: المداخل الإدارية الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي.

المحور الأول: الاتصال الإداري

لقد بدأ الاهتمام يتزايد بالاتصال الإداري في بدايات القرن العشرين مع توافر تقنيات الاتصال الحديثة وتوافر المعلومات مما فرض على المؤسسات التعليمية ضرورة الاهتمام بالاتصال، وذلك لأن عملية الإدارة لا تعطى ثمارها أو تحقق أهدافها ما لم يكن فيها نظام فاعل للاتصال يساعدها في الوصول إلى ما تصبو إليه (٤٠)، فبدون الاتصالات الفعالة لا يمكن لأي مؤسسة

تعليمية ومنها الجامعة أن تنجح في تنفيذ خططها الاستراتيجية حتى لو كانت تلك الخطط محكمة ومتميزة.

(١) أهمية الاتصال الإداري:

تبرز أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة الجامعية كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للعاملين بها، فالإتصال الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوى عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة، وعن طريقه يفسر المسئول للمرؤوسين مراحل العمل وأهداف المؤسسة ويعرف المسئول حاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المؤسسة وبالتالي التحقق من فهم العاملين لجميع سياسات واستراتيجيات المؤسسة إلى جانب توفير أداة اتصال مناسبة وفعالة لذلك. (٤١)

كما تتضح أهمية الاتصال الإداري، من خلال كونه الوسيلة المهمة لتحقيق الترابط والانسجام بين الأفراد والأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة، حيث يشير هكس وجوليت (Hicks & gullett) إلى أن الإتصال يمثل أساس وجود المؤسسات باختلاف أنواعها، فالمدير يستغرق ٩٥ ٪ من وقته في الاتصالات. (٤٢)

وترجع أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة الجامعية الى أنه يسهم في تنمية العلاقات الإنسانية (٤٣) تحقيق التنسيق في العمل، التعرف على أهم المشاكل التي تواجهه، المساهمة في الحد من الشائعات (٤٤)، توحيد العاملين وتحقيق الفعالية لوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات.

(٢) أهداف الاتصال الإداري:

ينشأ الإتصال عن ضرورة، ويهدف إلى التأثير على الفكر والسلوك فبواسطته يمكن للاداري تحقيق أهداف مؤسسته.

وتهدف عملية الإتصال في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة عملها إلى مجموعة من الأهداف من أبرزها:

- ربط الإدارات والأقسام مع بعضها البعض وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- الإقناع حيث إن الهدف من أي عملية اتصاليه ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، وإنما الهدف هو الإقناع فأى عملية اتصاليه لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، ولذلك فإن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الإتصال لإقناع الناس بهذه الأفكار الجديدة مثل التغيير. (٤٥)
- تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين جميع العاملين بالمؤسسة بغض النظر عن اختلافهم في المستوى الاجتماعي أو الوظيفي. (٤٦)
- إحكام الإشراف على العاملين بالمؤسسة وتوجيه سلوكهم تجاه الهدف.

- جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار مما يتيح لهم القدرة على صنع القرار واتخاذها بشكل جيد وفعال ، ويجعله عارفاً بحقيقة ما يجرى داخل المؤسسة بصورة صادقة ، ويعمل على إقناع العاملين الذين يقومون بالتنفيذ بسلامة هذه القرارات.^(٤٧)
- نقل الأوامر والتعليمات والأفكار من القادة إلى المرؤوسين.
- تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وغيرها من مؤسسات المجتمع.^(٤٨)
- نقل اقتراحات وشكاوى العاملين بالمؤسسة للمستويات الإدارية العليا.
- نقل آراء وأفكار ووجهات نظر العاملين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى القيادات كي تتصرف على ضوءها.^(٤٩)
- تحقيق التناسق في الأداء سواء على المستوى الفني أو الإداري أو التعليمي.

وتغطي عملية الاتصال في أي مؤسسة مجالات متعددة: تختلف حسب طبيعة ونوع العمل الذي تقوم به. وعملية الاتصال بالجامعة لا شك ترتبط بأهدافها وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وبالتالي يمكن تصنيف مجالات الاتصال الإداري بالجامعات إلى ما يلي:^(٥٠)

- **الاتصال بخصوص الجوانب الإدارية:**

تظهر عملية الاتصال الإداري هذا الشأن عندما تتم الاتصالات بين أفراد الإدارة الجامعية والأجهزة الحكومية والقيادية والإشرافية أو الدوائر المسئولة عن التعليم الجامعي كوزارة التعليم العالي ووزارة البحث العلمي أو المجلس الأعلى للجامعات أو للتنسيق والتعاون مع بعض الهيئات العلمية أو الاجتماعية ، وتدور هذه الاتصالات حول نواحي التخطيط للتعليم الجامعي ، واقتراح السياسات التعليمية والتنظيم الإداري أو النواحي المالية والمحاسبية كما تتناول هذه الاتصالات القرارات الخاصة بمهام معينة أو اللوائح والنشرات أو الإحصاءات أو العهد أو المخازن وغير ذلك.

- **الاتصال بخصوص الجوانب الفنية والأكاديمية:**

تغطي الاتصالات الإدارية العديد من النواحي الفنية المتعلقة بشئون هيئة التدريس بالكليات والأقسام العلمية بالجامعات ، والأنشطة الطلابية والمناهج الدراسية وأساليب التدريس وتكنولوجيا التعليم وطرائق التقويم بكل أنواعها والمعامل والتجهيزات الفنية اللازمة.

- **الاتصال بخصوص الجوانب الخدمية:**

تُغطي هذه الاتصالات الإدارية نواحي عديدة تتعلق بمجال خدمة المجتمع المحلي وتنمية البيئة وبذلك فهي تشتمل على الاتصال بالمهتمين بشئون التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، وتهدف هذه الاتصالات إلى الإعلان عما تقدمه الجامعة من خدمات للمجتمع المحلي من خلال مراكز الخدمات الاجتماعية الجامعية. كما يمكن من خلال هذه الاتصالات تدعيم دور الجامعات في خدمة المجتمع المحلي لكل منها من خلال ما يوكل إلى الجامعات من بحوث أو استشارات علمية وفنية أو من خلال ما تقوم به من مشروعات بحثية أو خدمية.

(٣) مهارات الاتصال الإداري:

ان أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصال، لكن الاتصال يتطلب توافر عدد من المهارات، كالقدرة على الاستماع، والكتابة، أو التعبير، والكلام والقراءة والخطابة، وقد أوضحت إحدى الدراسات الوقت المخصص لكل مهارة من المهارات الأساسية كالتالي: (مهارة الاستماع ٣٢٪، مهارة الكلام ٢١٪، مهارة القراءة ١١٪، مهارة التعبير بالإشارة أو الجسم ٣٠٪، مهارة الكتابة ٦٪).^(٥١) ويمكن تفصيل أهم المهارات اللازمة لإنجاح عملية الاتصال الإداري فيما يلي:^(٥٢)

- ١- مهارة التحدث: يعد التحدث اللفظي المباشر ذو أهمية في التأثير على مواقف الأفراد في عملية الاتصال، وهذا يتطلب إتقان مهارات التحدث وأن يكون لدى العاملين الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة، بحيث تتناسب درجة شدة وانخفاض نبرة صوت المتحدث مع المواقف والظروف المحيطة.
- ٢- مهارة الكتابة: تساعد الكتابة على توصيل الأفكار والتعليقات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة، وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة، فالكتابة كوسيلة اتصال تمتاز بعدد من الخصائص والسمات التي لا تتوفر في غيرها من الوسائل منها سهولة الرجوع إلى المادة المكتوبة، وإمكانية استخدامها في أي وقت.
- ٣- مهارة الاستماع: يعتبر الاستماع الفعال مهارة مثل أي مهارة أخرى تتطلب من الفرد الممارسة والخبرة لإتقانها، حيث يساهم في تقليل حدة التوتر بين أطراف عملية الاتصال أثناء النقاش أو التفاوض، حيث يؤدي الاستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم والمشاكل التي يواجهونها، كما يعزز التعاون والثقة بين الأفراد، ويعطي إحساساً لدى المتحدث بأنه يلقي الاحترام والتقدير من المستقبل، وبأن موضوع حديثه جدير بالاهتمام
- ٤- مهارة القراءة: يعد الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة، ولكي تتحقق فاعلية عملية القراءة والاستيعاب، فإن ذلك يتطلب أن تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب، لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها، والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة والتحليل وقراءة ما بين السطور، بالإضافة إلى تنمية مهارة السرعة في القراءة والقدرة على اللفظ الصحيح، والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة، والقدرة على كتابة ملخص لأفكار الموضوع الذي تمت قراءته.

(٤) أخلاقيات الاتصال الإداري:

مع تنوع وتكرار حالات التجاوز للأخلاق واللاقبي لبعض الأفراد ومنظمات الأعمال وما قد يترتب عليها من أضرار وتهديدات لكيان المجتمع والمنظمة، وما نتج عن ذلك من تشويش في عملية الاتصال وتوتر في العلاقات داخل المجتمع أو المنظمة بما في ذلك الأطراف ذوي العلاقة بها، كل ذلك يؤكد على الأهمية القصوى للالتزام بإطار محدد لأخلاقيات وقيم الاتصال ومع التطور العلمي والتقني والمعلوماتي الهائل المتراكم وارتباطه ببعض المعرفة المتلاحقة ذات العمر الافتراضي

التصير للغاية وما تبعه من تسارع نمط الأداء واتساع نطاق التفاعل والتأثير التبادلي فيما بين المنظمات بعضها مع بعض وبينها وبين بيئتها ومجتمعاتها وبين وحداتها المختلفة، اتسع نطاق العلاقات وتنوعت مجالات الاتصال، ومن ثم تزايدت الحاجة ويقوة الى صياغة اطر محددة واضحة لأخلاقيات وقيم الاتصال تضبط العلاقة بين الأطراف المعنية وتوجه التفكير الادارى والتصرف الوظيفي إلى الممارسات التنظيمية والإدارية والوظيفية لكافة جوانب الاتصال فى الأخيرة للمسئوليات الاجتماعية والمجتمعية والبيئية للمؤسسات وما يرتبط بذلك من التوجه الى الشفافية والعلانية والحوكمة والتمكين، وكل ذلك يتطلب سياسات وأنظمة اتصالات جديدة تتم فى اطر أخلاقية معينة.^(٥٣)

وبصفة العموم، يمكن القول أن لكل مجتمع خصائصه ولكل مرحلة من مراحل تطور المجتمع خصائصها، ومن ثم يفترض أن الإطار العام للأخلاقيات والقيم فى مجال الاتصال، يتصف بالمرونة والنسبية ليكون له القدرة على الاستجابة لخصائص كل مجتمع ولكل مرحلة ومع خاصية المرونة والنسبية فى إطار الأخلاقيات والقيم، يفترض أن يتوافر به خاصية الثبات والاستقرار فى أساسياته ودعائمه،^(٥٤) ولا شك أنه توجد علاقة بين جميع عمليات الادارة وأخلاقيات وقيم الاتصال.

وتتمثل أخلاقيات وقيم العمل فى مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التى تصبح إطار مرجعي من المعايير التى تحكم تفكير وتصرف الأفراد (قياديين ومديرين وتنفيذيين) للتمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول أو ما هو صحيح وما هو غير صحيح أو ما هو مشروع وما هو غير مشروع، على نحو ينتج السلوك الوظيفي أو الادارى أو القيادي المنضبط أخلاقياً وقيماً من وجهة نظر المؤسسة فى ضوء ثقافة المجتمع وإطاره الحضاري.^(٥٥)

الحور الثاني: معوقات الاتصال الادارى

يشكل الاتصال الادارى أحد الدعائم الرئيسية التى تستند إليها المؤسسة فى مزاولة كافة الوظائف والممارسات الادارية المختلفة. وعلى الرغم من أهمية الاتصال الادارى للمؤسسات، إلا أنها كثيراً ما تكون عرضةً للعديد من المشكلات، والمعوقات التى يمكن أن تؤثر عليها، وتحد من فعاليتها، مما يؤثر بالتالى على فاعلية المؤسسات؛ إذ لا تكاد تخلو المؤسسة الإنسانية من مشكلات ومعوقات الاتصال؛ وذلك نظراً إلى تعدد وتشابك الجوانب المختلفة لعملية الاتصال ذاتها، إضافة الى كون المؤسسات الإنسانية تشكل أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة التى تعمل بها، سواء أكانت بيئة خارجية أم داخلية.^(٥٦)

فمعوقات الاتصال الادارى هي كافة المؤثرات التى تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر فى كميتها، فهي أى عائق يقلل من فاعلية الاتصالات، أى يجعلها لا تحقق الغرض المطلوب منها بالدرجة المناسبة.

ويرى كل من (هيرمان ورودمان) أنه يمكن تقسيم المعوقات والمشكلات التى تحول دون إحداث اتصال فعال داخل التنظيم الى ثمان مجموعات رئيسية، وهى: الرسائل التى تفتقر الى الوضوح والدقة - سوء الفهم - الحفظ والتذكر السيئ للمعلومات - دوافع الاتصال الضعيفة لدى

العاملين- فترات التغيير التي تمر بها المؤسسة- عدم قيام المدراء بتوفير الوقت الكافي للعاملين للقيام بإجراء الاتصال، وتبادل المعلومات بشكل كامل- عامل الخوف وسيطرته على علاقة الرئيس بالمرؤوسين- الحواجز النفسية والمعنوية.^(٥٧)

بينما يضعها (محمد ربيع زناتي) في التصنيف التالي:^(٥٨)

(١) معوقات ترجع للأفراد وتشمل ما يلي:

- تباين درجة الفهم والإدراك: حيث يتعامل المديرون مع فئات متباينة تختلف في حاجاتها ورغباتها ونتيجة لذلك يميلون إلى إدراك الأمور بطرق مختلفة تتفق مع وجهات نظرهم وعلى ذلك فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال يتوقف على طريق إدراكه للأمور التي ستختلف باختلاف حاجاته ورغباته.
- وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى بعض الأفراد: وتتمثل هذه الاتجاهات في رغبة البعض في الانطواء والانعزالية أو الميل للكبرياء والتعالي وخاصة من جانب بعض الرؤساء بالإضافة إلى تردد وخوف بعض المرءوسين ولا شك أن هذه الاتجاهات تقلل من فعالية الاتصال.
- القصور في مهارات الاتصال ومن أهم هذه المهارات هي: التفكير، الملاحظة، الكلام، الاستماع، الفعل، الكتابة، القراءة، ومن ثم فإن القصور في هذه المهارات يحد من فعالية عملية الاتصال.

(٢) معوقات تنظيمية وتشمل ما يلي:

- نظم ولوائح العمل الداخلية حيث قد تسهم هذه النظم في تقليل الاتصالات فمما لا شك أن تعقيد الإجراءات عند محاول الاتصال ببعض كبار المديرين يؤثر على فعالية عملية الاتصال.
- تباعد المسافات بين بعض الأقسام أو الإدارات حيث يؤثر هذا التباعد على سرعة إتمام عملية الاتصالات ويبدو أثر هذا المعوق نسبياً في حالة وجود فروع متعددة للكلية في أماكن متعددة مثل كلية التربية النوعية بجامعة المنصورة وفرعها بمنية النصر وميت غمر وان كان التطور الهائل في وسائل الاتصال قد قلل من أثر هذا المعوق إلى حد كبير.
- تزايد نطاق الإشراف حيث يؤدي ذلك الوضع إلى اتساع دائرة علاقات المدير مما يؤثر على كفاءة عملية الاتصال.
- تعدد المستويات الإدارية حيث انه ستمر المعلومات والقرارات الصاعدة والهابطة بعدد كبير من الأفراد ومن ثم تتعرض لتفسيرات وتأويلات متنوعة كما أنها قد تتعرض لبعض التغييرات فتصل إما ناقصة أو غير كافية بالإضافة إلى ذلك ينجم عن تعدد المستويات الإدارية طول خطوط الاتصال وبالتالي البطء فيها.
- تأثير العلاقات الرئاسية على عملية الاتصال:

لا شك أن العلاقات الرئاسية بين المديرين ورؤسائهم ومرءوسهم تؤثر على عملية الاتصال

حيث تتميز هذه العلاقات بما يلي:

١. **علاقة التبعية:** فالمرعوس تابع للمدير وهذه العلاقة تجعل المرعوس يطلع رئيسه على نتائج العمل المرضية ويخفى عنه غير المرضية في محاولة لكسب رضا المدير مما يؤثر على كفاءة عملية الاتصال.

٢. **ضغط الوقت:** حيث أنه بسبب انشغال المديرين في العمل قد لا يجدون الوقت الكافي للاتصال بالمستويات الأخرى .

٣. **علاقة السلطة:** حيث قد لا يعطى المدير مرعوسيه الفرصة لكي يبدوا آرائهم ومقترحاتهم مما يحد من كفاءة عملية الاتصال ويؤثر على الروح المعنوية للمرعوسين.

• **معوقات ناشئة عن عدم وجود سياسة واضحة للاتصال** حيث ان عدم وجود سياسة واضحة للاتصال يدل على عدم رغبة الإدارة في إيجاد نظام سليم للاتصال ولا شك أن عدم وجود سياسة واضحة للاتصال يتيح الفرصة لظهور الاتصالات غير الرسمية وانتشارها بصورة قد تضر بمصلحة العمل.

• **عائق التخطيط السيئ لعملية الاتصال** حيث إن عدم تخطيط المدير لاتصالاته الهامة يؤثر سلباً على كفاءة عملية الاتصال .

• **معوقات ناشئة عن حواجز لغوية** كاختلاف معاني الكلمات واختلاف لغة التخاطب من دولة لأخرى.

• **معوقات ناشئة عن استخدام وسائل اتصال غير مناسبة** كاستخدام البريد في إبلاغ المرعوسين بأمور تستدعي الاتصال السريع واستخدام البريد العادي في نقل أمور سرية.

مع الأخذ في الاعتبار أنه ليس هناك حدود فاصلة بين فئة وأخرى في هذا التقسيم، فكثيراً ما يحدث أن تتداخل بعض المعوقات مع بعضها؛ بمعنى أن أحد المعوقات التي تقع تحت فئة، أو مجموعة معينة من هذا التقسيم، يمكن أن تؤثر وتتأثر بالمعوقات التي تقع تحت الفئات أو المجموعات الأخرى من هذا التصنيف.

المحور الثالث: المداخل الإدارية الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي.

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية (التغير السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلومة والتنافسية والتدويل) التي مثلت في مجملها نقطة البداية لمجتمع المعرفة وتداعياته، وأثرت على المؤسسات المجتمعية المختلفة ومنها المؤسسة الجامعية وإداراتها^(٥٩)، فالإدارة الجامعية الفعالة هي القدرة على استيعاب جميع المتغيرات العالمية التي فرضت عليها أن تتحول من موقع رد الفعل والاستجابة البطيئة للتجديد إلى إدارة مواجهة للتغيير والتجديد، ولقد ترتب على هذه المتغيرات ظهور عدة اتجاهات ومداخل معاصرة في الفكر الإداري من شأنها أن تسهم في تطوير الإدارة الجامعية وتجويدها وتطوير أداؤها من أجل النهوض بوظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتصال بشكل يجعلها قادرة على التعامل مع المستقبل وتحدياته^(٦٠) .

ومن أبرز هذه الاتجاهات والمداخل المعاصرة: إعادة هندسة نظم الإدارة وإدخال نظم حديثة كالإدارة بالرؤية المشتركة والإدارة المرئية وإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية وفريق العمل وهذا يتطلب إعادة رؤية رسالة الجامعات المصرية، وخلق مناخ تعاوني بين الإدارات والأقسام والمختلفة وإيجاد روح التنافس بين الفرق.^(٦١)

وفى ضوء ما سبق عرضه تحاول الباحثة الاستفادة من بعض المداخل الادارية الحديثة التي من الممكن أن تساهم فى تفعيل الاتصال الادارى والتي تتمثل فى (الادارة الالكترونية، وادارة المعرفة، وفريق العمل) وستقوم الباحثة بتناول هذا المحور على النحو التالى:

١. الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي.

في ظل ما يشهده العالم من تغيرات معرفية وتطورات علمية وتكنولوجية أثرت على كافة مؤسسات المجتمع، تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بها وذلك بإدخال تقنيات إدارية حديثة التي تستخدم فيها تقنيات المعلومات وعلى رأسها الحاسوب والبريد الإلكتروني والذي من شأنه أن يسهل عملية الاتصال ويوفر الوقت والجهد والتكلفة، وتنفيذ الأعمال الإدارية بطرق أكثر كفاءة وفاعلية، فالإدارة الإلكترونية لها اثار واسعة لا تنحصر فقط في بعدها الإلكتروني المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا في بعدها الإداري المتمثل في تطبيق العمليات والوظائف الإدارية، حيث تعمل على مزيد من المرونة الإدارية في التخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات والاتصال الإداري والتمكين الإداري وتحسين مستوى الأداء الجامعي.^(٦٢)

١- أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجامعية:

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى رفع مستوى الجودة والفعالية الكلية للمؤسسة الجامعية من خلال الاستخدام الملائم للتكنولوجيا، ونظم المعلومات والاتصال، والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها. وتتمثل هذه الأهداف بما يلي:

- تكامل أجزاء التنظيم الجامعي وتوحيدها كنظام مترابط من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف الجامعة.
- تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات (decision support tools).
- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزة مستمرة.
- تقليل كلفة التشغيل وتحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية.
- تطوير مستوى الآلية (automation) وتعزيزه في الاستخدامات الخدمية والإنتاجية.
- خلق البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.^(٦٣)
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة والدقة والوضوح في العمليات الادارية المختلفة في الجامعة.

- تسهيل إجراء الاتصال بين إدارات المؤسسة الجامعية والمؤسسات الأخرى، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.
- متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة الجامعية وكأنها وحدة مركزية .
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والعاملين، من أجل دعم وبناء ثقافة ايجابية للجامعة لدى كافة العاملين^(٦٤)
- تخليص المدراء من الأعباء والمهام الروتينية المملة.
- تساعد على خلق قنوات اتصالات جديدة من خلال الحاسبات والاتصالات.
- تخفيض حجم الجهاز الإداري^(٦٥)

٢- دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي:

- تسهم التكنولوجيا الحديثة في تحسين عملية الاتصال الإداري الجامعي الفعال حيث إن توظيف هذه التكنولوجيا من خلال استخدام الشبكات والمواقع الإلكترونية لتبادل المعلومات اللازمة لتحسين عملية الاتصال الإداري بين العاملين، ويزيد من عملية المشاركة في انجاز الأعمال الإدارية وتبادل المعلومات والخبرات^(٦٦)، كما تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق العديد من الفوائد التي تفعل عملية الاتصال الإداري الجامعي ويمكن إيجازها في النقاط التالية:
- تحقيق اتصال إداري فعال داخل الجامعة حيث عن طريقها يتحقق الاتصال المستمر بين العاملين بها وكذلك تحقيق التنسيق بين جميع الإدارات والأقسام المختلفة بالجامعة^(٦٧).
 - توفير وقت وتكلفة إرسال الخطابات والمعاملات.
 - توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية^(٦٨).
 - دعم وتسهيل الاتصالات والمعاملات الإدارية بالجامعة عن طريق استخدام البريد الإلكتروني، والمؤتمرات الإلكترونية، وأنظمة المؤتمرات بواسطة الفيديو، والتطبيقات الحديثة في إدارة الاجتماعات والوثائق الإلكترونية المتبادلة^(٦٩).
 - القضاء على المركزية والتحكمية وتقضى على الروتين والإجراءات البيروقراطية وكذلك تسهيل انسيابية المعلومات (التعليمية ، الإدارية) بالجامعة عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة^(٧٠).
 - تحقيق استمرارية صناعة القرارات التعاونية^(٧١).
 - تسهيل وصول التعليمات والمعلومات عن طريق استخدام شبكة الانترنت ومن ثم تستطيع الإدارة الجامعية أن تحقق جميع مهامها الإدارية (التخطيط - التنظيم - المتابعة) بشكل أكثر فاعلية وكفاءة ، وكذلك إتاحة كل ما يحتاجه الطلاب من خدمات بشكل إلكتروني في أي وقت وفي أي مكان .

- تزايد من الترابط بين العاملين والإدارة العليا لمتابعة وإدارة كافة الموارد .^(٧٢)
- تشجع على العمل ضمن فريق وتجعل المؤسسة الجامعية أكثر مرونة وأكثر تكيفا مع المتغيرات السريعة ومن ثم تتخلص المؤسسة الجامعية من المناخ التنظيمي السيئ الملى بحدة الصراعات المستمرة بين الأفراد العاملين بها .^(٧٣)
- تحقيق الشفافية وتدعيم نظم الشكاوى والاقتراحات وكذلك توفير التغذية الراجعة لهذه الشكاوى وكذلك القضاء على المستويات الإدارية المتعددة.

٣- متطلبات تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية:

- يتطلب تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي في مصر في ضوء متطلبات مدخل الإدارة الإلكترونية ضرورة توافر مجموعة من الآليات ولعل من أبرزها ما يلي:
- اعتماد المخاطبات الإلكترونية وسيلة رئيسية رسمية للتواصل داخل المؤسسة الجامعية وخارجها لكافة المعنيين بالعملية التربوية.
 - تطبيق أرشفة المعلومات وإداراتها الكترونياً، بحيث تصبح المستندات على هيئة ملفات pdf أو صورة Image بحيث يصعب تغييرها أو التلاعب بتا.
 - استخدام الشبكات الاجتماعية مثل (facebook, twitter) في معرفة المقترحات والشكاوى والتعبير عن الآراء المتعلقة بالمؤسسة الجامعية.^(٧٤)
 - توفير بنية تحتية تكنولوجية بالمؤسسة الجامعية، ويتحقق ذلك من خلال:
 - توفير بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة والتي تتضمن الأجهزة الرقمية والبرمجيات، والتفاعلية الشبكية، والاتصالات اللاسلكية، ومؤتمرات الفيديو، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في بث المعرفة.
 - توفير أجهزة الاتصال المختلفة لما لها من دور هام في نقل المعلومات الكترونياً، وتبادلها عبر المواقع الإلكترونية المختلفة، ويسهم ذلك في تمثيل المعلومات ونقلها الكترونياً وضمان تدفقها في جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة الجامعية.^(٧٥)
 - استثمار فرق العمل الطارئة أو الافتراضية: وذلك من خلال توظيفها بدلاً من التقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول التنظيم الشبكي حيث يكون الربط أنياً بين الوحدات الإدارية وفرق العمل المختلفة بوسائط الكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر وتبادل المعلومات بينهم.^(٧٦)
 - توفير نظام الكتروني لإدارة المجالس الجامعية ليقدم العملية الأكاديمية ويحولها من الطريقة التقليدية إلى أكثر الطرق إنتاجية وراحة وفعالية في الأداء بتحويل التعاملات والاجتماعات إلى تعاملات إلكترونية سريعة وبسيطة باستخدام التعليقات والتصويت والمدخلات إلكترونياً مما يمنح مجالس الكليات القدرة على الإنجاز بطريقة رائعة مع توثيق كامل ليكون النظام خدمة تقنية رائعة تساهم في رفع مستوى أداء الجامعة ووصولها إلى

مصاف الجامعات العالمية في استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث تتميز هذه الخدمة بإضافة أكثر من موضوع أو محور في الاجتماع، وإمكانية إرفاق الملفات الخاصة بالاجتماع، والاطلاع على جدول الاجتماع ومحاورة قبل الاجتماع عن طريق البريد الإلكتروني ورسائل الجوال SMS، والسهولة والمرونة.^(٧٧)

٢. إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي:

لم تعد مهمة إدارة الجامعة مجرد محاولة اقتناء المعرفة بل أصبح الأهم من ذلك كله العمل على إنتاج المعرفة ونشرها وتطويرها وحفظها ومن ثم العودة إليها باستمرار والسعي إلى تقويمها، ولم يعد الهدف الأساسي من عمل الجامعات نقل المعرفة من جيل إلى جيل آخر بل صار توظيف المعرفة بما يحقق رغبات المستفيدين من خدماتها من أهم أهداف المؤسسات الجامعية، وهذا فرض على الجامعات ضرورة توفير المناخ الملائم لتيسير عمليات إدارة المعرفة، وتدعيم عمليات الاتصال والتفاعل ما بين الأفراد والبيانات والمعلومات، واستخدام التقانات الإلكترونية في الوصول إلى المعلومات الدقيقة والمناسبة بأسرع وقت ممكن، وإزالة الحواجز والعقبات التي تحول دون تحقيق إدارة المعرفة في الجامعة بصورة صحيحة.^(٧٨)

فإدارة المعرفة من العناصر المؤثرة بشكل كبير في جميع الوظائف والعمليات الإدارية بالمؤسسة الجامعية، فهي تسعى إلى التقليل من حالة عدم التأكد وتعمل على توفير المعرفة اللازمة للقيادات الجامعية ليكون لديهم القدرة على أداء واجباتهم، وكثيرا ما يكون السبب الرئيسي في فشل التخطيط والاتصال، واتخاذ القرارات هو ندرة المعلومات وعدم توافر المعرفة الكافية إضافة إلى ذلك فقد القدرات التي تمتلك المعرفة الإبداعية مثل هذه المهارات.^(٧٩)

١- أهمية إدارة المعرفة:

إن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيسي في وجود وإنشاء الجامعات، لذا فإن ذلك يؤكد أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها مدخل التحسين والتطوير التي تسهم وبشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها^(٨٠)، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة بين الجامعات وبعضها البعض، والاتجاه نحو تطبيق معايير الجودة والاعتماد في التعليم وغيرها، وتتمثل أهمية إدارة المعرفة في التعليم الجامعي في النقاط التالية:

- **تحسين جودة العمليات والمخرجات الجامعية:** حيث تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل الجامعة وخارجها بأفضل طريقة من أجل تحسين العملية الإدارية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية بحيث تلبى احتياجات المجتمع.
- **إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر داخل الجامعة:** ويتم ذلك من خلال تنمية قدرة الجامعة على الاستخدام الأمثل لمواردها المعرفية وطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد الجامعة على كافة المستويات، ونقل المعرفة داخل الجامعة واستيعابها وإضافتها للمعرفة

التنظيمية الموجودة بطرائق تكاملية تنمو من خلالها معرفة الجامعة وبالتالي رأس مالها الفكري.

• خفض تكلفة التعليم الجامعي وزيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات الجامعية.

• تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الجامعية: حيث يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر من أجل التحسين والتطوير المستمر في الأداء الجامعي.

• تمكين المؤسسات الجامعية من النمو والتطوير المستمر: وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكافة الموارد البشرية الموجودة بالجامعة بما يؤدي إلى تحسن في الأداء العام بالمؤسسة الجامعية وارتفاع مستوى خريجها في سوق العمل.

• تعزيز قدرة المؤسسة الجامعية على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية: ويتم ذلك من خلال توفير المعرفة الخاصة بتلك التغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها بشكل أفضل، وتنمية قدرة الجامعة للتعامل مع تلك التغيرات.^(٨١)

• تعزيز قدرة الجامعة على البقاء والاستمرار والمنافسة مع الجامعات الأخرى: ويتم ذلك من خلال استيعاب المعرفة وتوظيفها في تجديد الرصيد المعرفي وزيادة القوة التنافسية للجامعات.

كما تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة حيث أنها تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة. ويمراجعة الأدبيات يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية: ^(٨٢)

• تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة الجامعية.
• تطوير الخدمات الإدارية والأكاديمية بالجامعة.
• تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين مما يسهم في رفع مستوى الأداء.

• الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المسؤولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة.

• وصول التغييرات في البيانات إلى مواضعها حال اعتمادها.
• توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.
• تنمية قدرة المؤسسة الجامعية على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهتها.

٢- دور إدارة المعرفة في تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي:

- تشجيع أفراد مجتمع الجامعة لتبادل المعرفة فيما بينهم عن طريق خلق البيئة المناسبة ووضع النظم الملائمة لاكتساب وتقاسم المعرفة في كل أرجاء المؤسسة الجامعية، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر. ^(٨٣)
- تحسين الاتصال بين الموظفين واتصالهم كذلك بالإدارة العليا وتشجيع ثقافة المشاركة. ^(٨٤)
- تقوية النسيج الاجتماعي والعلاقات وبناء جدار الثقة بكافة العاملين بالجامعة خاصة وأن تبادل المعرفة بين العاملين بالجامعة يقوى النسيج الاجتماعي ويعزز الثقة بينهم. ^(٨٥)
- تعزيز قنوات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، والتي تصحح أكثر مرونة حيث إنها تستملي العاملين على كافة المستويات الإدارية للمساهمة، للمشاركة، للتفاعل، للنمو والتعلم. ^(٨٦)
- تحقيق اتصال أفضل بين جميع العاملين بالجامعة والتي تسمح بمشاركة المعرفة وكذلك تحقيق التعاون بين جميع هؤلاء الأفراد. ^(٨٧)

٣- متطلبات تفعيل الاتصال الإداري في ضوء مدخل إدارة المعرفة:

- التحول من الهياكل الهرمية إلى التنظيمات الشبكية، وتغيير الثقافة البيروقراطية.
- استخدام التقنية في إسناد نظم اكتشاف المعرفة من خلال تفعيل التوافقية والمشاركة في المعرفة وتعنى تغيير حلول المشاكل والمشاركة الجماعية في صنع القرارات وتغيير وتوليد الوثائق وجعل المعرفة متاحة للجميع من خلال دوراتها على القيادات الإدارية في كافة الأقسام والوحدات والعمادات داخل الجامعة.
- جعل المعرفة جاهزة ومتوفرة بصورة أكبر حيث تلجأ الجامعات إلى تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين القيادات الإدارية من الوصول إليها وفق احتياجاتهم.
- تنمية مهارات الاتصال بين القيادات الإدارية.
- أن تكون الثقافة التنظيمية مؤسسة نحو الانجاز الجماعي وذات هياكل مرنة تسمح بالتشارك في المعرفة.
- إبعاد الخوف لأنه يؤدي إلى ضياع المعرفة والاحتفاظ بالأفكار والتوجس من المبادرة بالمعرفة الجديدة وإحلال روح التسامح بين القيادات الإدارية بما يحفزهم إلى المبادرة بأفكار جديدة والدخول في تطبيقات جديدة، وإشاعة روح التعاون والمشاركة بدلاً من المنافسة. ^(٨٨)
- إعادة بناء الهيكل التنظيمي للجامعات بما يسمح بتدفق المعرفة بمرونة بين القيادات الإدارية ويخلص من الروتين والبيروقراطية والمركزية. ^(٨٩)
- الاهتمام بالبنية التحتية لأنظمة تقنية المعلومات لتعزيز منافع إدارة المعرفة عامة، وبخاصة عملية نشر المعرفة وبناء أنظمة التحوار الإلكترونية مثل مجموعات النقاش الإلكترونية، والمحاكاة المعتمدة على الحاسب، وقواعد البيانات وأنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أنظمة التحوار الإلكترونية (المؤتمرات الفيديوية). ^(٩٠)

- تبنى نظام موضوعي للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية ويشجع العاملين على الإبداع وإنتاج المعرفة والسعي نحو تطوير قدراتهم المعرفية، والعمل على تطبيق معرفتهم المكتسبة بما يضمن الارتقاء بمستوى أدائهم والإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.
- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون بين العاملين وتشجع على التبادل المعرفية، بهدف الوصول إلى المنظمة المتعلمة. (٩١)

٣. فريق العمل ودوره في تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي:

يعد فريق العمل أحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها (٩٢)، حيث يعد أهم ركائز نجاح وتقدم المؤسسات التعليمية في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة (٩٣)، وتظهر أهمية فريق العمل في قدرته على إشباع حاجات أعضائه والتي تشمل الحاجة الأمنية والانتماء والحاجة إلى المعرفة كما تبدو أهميته في عملية ترشيد القرارات الجماعية وزيادة درجة التزام الأعضاء بالقرارات المشتركة للفريق والفرص التي يوفرها الفريق لأعضائه في مجال تنمية القدرات الفردية وتأكيد الإبداع ورعايته ودعمه، كما تظهر أهمية فريق العمل في تبادل الخبرات بين الأعضاء ومساندة ذوى الخبرة في الفريق لأي عضو يحتاج إلى مساعدة فنية وتوفير المناخ المتعاون وسرعة تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية. (٩٤)

١- أهمية فريق العمل:

تكمن أهمية استخدام مدخل فريق العمل في الإدارة الجامعية المعاصرة في تحقيق العديد من الفوائد والتي من أهمها ما يلي:

١. تمكين الإدارة الجامعية من مواجهة التحديات العالمية المعاصرة: حيث تزايدت حجم التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية في عالم سريع التغير تتوالى فيه متغيرات معظمها قيود وتهديدات مثل تلك القيود التي تفرضها تحديات معايير الجودة العالمية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وهذه التحديات لا يمكن مواجهتها إلا بجهود منسقة لفرق عمل متكاملة وليس بإدارات أو أقسام تعمل كجزر منعزلة. (٩٥)
٢. تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمؤسسة الجامعية: حيث إن فريق العمل يضم مجموعة من الأعضاء يختلفون في التعليم والمهارات والقيم والأفكار والطموح والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والصحية، ومن خلال العمل في فريق ينصهر هذا التنوع والاختلاف في رباط واحد وتنمو مشاعر الود والاحترام والتقدير بين كافة أعضاء الفريق. (٩٦)
٣. تمكين الإدارة الجامعية من التغلب على عوائق الاتصالات وتجنب المنافسة غير الصحية بين العاملين بالمؤسسة الجامعية. (٩٧)
٤. تحسين عملية الاتصال الإداري بالجامعة: على عكس منهج العمل الفردي الذي يركز على الاتصال النازل أو الاتصال من جهته باعتباره مصدر الأوامر نجد أن القيادات التي تتبنى مدخل فريق العمل في إدارتها تميل إلى تبنى الاتصال المتبادل بينها وبين أعضاء الفريق، حيث

إن مشاركة هذه القيادات لأعضاء الفريق في عملية وضع أهداف العمل، وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم مسيرة الأداء سوف يعزز بلا شك من تحسين عملية الاتصال في العمل. فمن خلال اشتراك أعضاء الفريق في العديد من أنشطة العمل سوف تتاح لهم فرصة الاطلاع الدائم على مجريات الأمور والحصول على معلومات دقيقة عن طبيعة المهام التي يقومون بها دون الحاجة إلى الاعتماد على الشائعات أو محاولة البحث عن هذه المعلومات. من ناحية أخرى فإنه من خلال فتح قنوات الاتصال المتبادلة سوف تتيح للقيادات الاستماع إلى مرئيات العاملين ومقترحاتهم فيما يتصل بتحسين الأداء^(٩٨).

٢- دور فريق العمل في تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي:

إن مدخل فريق العمل يساهم في تفعيل الاتصال الإداري حيث إن العمل فر فريق يساهم في تحقيق التالي:^(٩٩)

- زيادة تدفق المعلومات بين كافة كليات وأقسام ووحدات المؤسسة الجامعية.
 - زيادة المشاركة الايجابية لكافة العاملين بمختلف المستويات الإدارية.
 - توفير الاتصال المفتوح بين كافة أجزاء المؤسسة الجامعية مما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة مختلف القضايا والمشكلات الجامعية.
 - سهولة وسهولة الاتصال بين القيادات والوحدات التابعة لها، مهما زاد عددها، وأين كان مكانها، وسهولة الاتصال بين الإدارات المختلفة.
 - تمكين الإدارة الجامعية من التغلب على عوائق الاتصالات وتجنب المنافسة غير الصحية بين العاملين بالمؤسسة الجامعية.
 - تحسين عملية الاتصال الإداري بالجامعة: على عكس منهج العمل الفردي الذي يركز على الاتصال النازل فقط.
 - تعزيز نمط الإدارة بالمشاركة وذلك بإتاحة فرصة المشاركة لجميع العاملين بالجامعة في تسيير شؤون العمل بالجامعة بطريقة منظمة.
 - تحسين الاتصالات الأفقية والرأسية في المؤسسة الجامعية.
 - تسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة
 - زيادة فاعلية الاتصالات ووحدة الفريق.
 - تحقيق العلاقات الإنسانية السوية بين كافة العاملين بالجامعة.
 - تحقيق التعاون المستمر بين القيادات والعاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
 - تخفيض مستوى الصراع بين القيادات الجامعية والعاملين.
 - توفير المعلومات الدقيقة اللازمة لإتمام عملية الاتصال الإداري بالجامعة .
- كما تتضح أهمية فريق العمل في تفعيل الاتصال الإداري في النقاط التالية:

- يشجع العمل ضمن الفريق إلى تقديم المبادرات والاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والتطبيق بالجامعة. (١٠٠)
- يقلل العمل الفريقي من حدة الصراعات الحادثة داخل وحدات التنظيم الجامعي أو أقسامه وبين أعضائه، فيزيد من التماسك بين جماعة المرؤوسين بالجامعة وجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة. (١٠١)
- يوفر العمل في فريق الثقة المتبادلة بين القيادات الجامعية والإداريون في الجامعة. (١٠٢)
- تحسين العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالجامعة. (١٠٣)

٣- متطلبات تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل فريق العمل.

- توفير الدعم اللازم لنجاح الفريق من قبل الإدارة العليا.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الجماعي وتنمية روح الفريق بين أفراد فريق العمل: أي إعداد بيئة تنظيمية مسطحة الهرمية، تسهل التواصل بين جميع الأعضاء.
- إزالة الحدود البيروقراطية التي تعيق تقدم الفريق، وحرية في اختيار الوسائل والأدوات المناسبة لإنجاز المهام.
- نشر ثقافة العمل الجماعي.
- مراعاة كفاية الوقت لاجتماعات ومشاورات الفريق.
- وضع نظم حوافز تشجع على المشاركة، وتبادل الآراء والسلوك التعاوني، وتقدر العمل الجماعي وتشجيعه ومكافأته.
- وضع الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي، وكذا اللوائح التي تعمل على تحديد المهام والأعمال والنشاطات المختلفة في التنظيم الجامعي على أسس ومعايير داعمة للجهود التعاونية لكافة العاملين بالجامعة.
- انتقاء الأعضاء بما يحقق الانسجام فيما بينهم، والتكامل في مهاراتهم، وتوفير قيادات كفؤة قادرة على إحداث التغيير المنشود من تطبيق أسلوب إدارة الفريق .
- توفير البرامج التدريبية الكفيلة لتنمية مهارات القيادات الجامعية في مجال بناء وقيادة فريق العمل.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة. (١٠٤)

نتائج البحث:

من خلال الدراسة النظرية أمكن التوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها:

١. ان الإدارة الجيدة هي التي تميز تنظيم عن تنظيم آخر وهي المسئولة عن نجاح هذا التنظيم أو فشله. وللاتصال الإداري دور مهم وحيوي في عمل المؤسسة الجامعية وذلك لان فعالية الادارة الجامعية تتوقف على فعالية وكفاءة عملية الاتصال بكافه أساليبها ووسائلها.

٢. يشكل الاتصال الإداري أحد الدعائم الرئيسية التي تستند إليها المؤسسة في مزاوله كافة الوظائف والممارسات الإدارية المختلفة. وعلى الرغم من أهمية الاتصال الإداري للمؤسسة، إلا أنها كثيراً ما تكون عرضةً للعديد من المشكلات، والمعوقات التي يمكن أن تؤثر عليها، وتحد من فعاليتها.
٣. ان الإدارة الجامعية الفعالة هي القادرة على استيعاب جميع المتغيرات العالمية التي فرضت عليها أن تتحول من موقع رد الفعل والاستجابة البطيئة للتجديد إلى إدارة مواجهة لذلك.
٤. ان تطبيق المداخل الإدارية المعاصرة في إدارة التعليم الجامعي المصري يسهم في تحقيق كفاءتها، حيث تعتمد هذه الاتجاهات على: القيادة الجماعية، والعمل بروح الفريق، بتجويد الاتصال الإداري، وإقامة علاقات إنسانية سليمة بين القيادات الجامعية والإداريين بالجامعة، ورفع كفاءة الأداء الجامعي.
٥. تسهم الإدارة الالكترونية في تحسين عملية الاتصال الإداري الجامعي حيث إن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهم في تفعيل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، توفير وقت وتكلفة إرسال الخطابات والمعاملات.
٦. يسهم تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تجويد الاتصال الإداري الجامعي حيث ان ادارة المعرفة تعمل على تعزيز قنوات الاتصال وانسيابية المعلومات بين العاملين بمختلف المستويات الادارية بالجامعة، وتقوية النسيج الاجتماعي بين كافة العاملين بالمستويات الادارية بالجامعة.
٧. يسهم فريق العمل في توفير الاتصال المفتوح بين كافة أجزاء المؤسسة الجامعية مما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة مختلف القضايا والمشكلات الجامعية وتحسين الاتصالات الأفقية والرأسية في المؤسسة الجامعية وكذلك تحقيق العلاقات الإنسانية السوية بين كافة العاملين بالجامعة.

التوصيات:

- تصميم وإعداد وتنفيذ خطة لتدريب وتطوير وتنمية قدرات ومهارات الاتصال لدى القيادات الجامعية والإداريين.
- العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية والمعلومات المرتهدة وخلق مناخ تنظيمي يوفر الثقة المتبادلة بين كافة العاملين بمختلف المستويات الادارية بالجامعة.
- العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية الايجابية بين القيادات الجامعية والإداريين وبين الإداريين بعضهم البعض من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية الرسمية وغير الرسمية.
- تعزيز الاتصالات الأفقية، بما يسمح بتدفق المعرفة وانتشارها بين أطراف ووحدات العمل الجامعي.
- التدريب المستمر لمختلف أطراف العمل الجامعي، في مجال استخدام تقنيات الاتصال الرقمية الحديثة.
- البدء في معالجة أوجه الضعف في الناحية التنظيمية والإدارية التي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري بالجامعة.

- أهمية تثقيف وتوعيه جميع القيادات الجامعية بأهمية المداخل الادارية الحديثة ودورها فى تسهيل عملية الاتصال الادارى بالجامعة.

الدراسات المقترحة:

- متطلبات تطوير الاتصال الادارى بالجامعات المصرية فى ضوء الإدارة الالكترونية.
- واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها فى تحقيق أهداف الإدارة الجامعية.
- دور الاتصال الإداري فى تطوير صنع واتخاذ القرار التعليمي.

قائمة المراجع:

١. ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: كلية التربية بالجامعة الإسلامية، ٢٠٠٢) ص ٢.
٢. السيد عبد العزيز البهواشي: "تحسين فعالية إدارة كلية التربية بالعريش" - مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، المؤتمر السنوي الخامس عشر المنعقد في الفترة من ٢٦ - ٢٨ يناير ٢٠٠٧، ص ١٩١.
٣. رائف شحادة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: كلية التربية بجامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٨) ص ٨.
٤. مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمن البريدي: الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧) ص ٤٣٥.
٥. محمد حسن العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٢) ص ١٣١.
٦. انظر في ذلك:
 - جمال أبو الوفا: "معوقات فعالية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق - فرع بنها" - مؤتمر الإدارة الجامعية في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس في الفترة من ٢٣ - ٢٥ يناير ١٩٩٩، ص ١٥٣.
 - على عبد ربه: "البناء التنظيمي للأقسام العلمية بالجامعات المصرية الواقع والتصور" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة المنصورة، ٢٠٠١) ص ٢٠٤.
٧. جمال أبو الوفا: "التمنية التنظيمية للجامعات المصرية وأساليب تطويرها - دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (١١)، العدد (٣٩)، أكتوبر، ٢٠٠٥، ص ٢٦.
٨. نفس المرجع السابق.
٩. أحمد محمد غانم وأسامة محمود قرني: "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس: مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد (٥)، ديسمبر، ٢٠٠٣، ص ١٣١.
١٠. رئاسة الجمهورية: "تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا"، الدورة الثامنة والعشرون، ٢٠٠٠ - ٢٠٠١ (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١) ص ٢٠٣.
١١. جامعة القاهرة: الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٠ - ٢٠١٥ (جامعة القاهرة، ديسمبر، ٢٠٠٩) ص ٦٩.
١٢. جمال محمد أبو الوفا: دراسة تقويمية لهيكل البناء التنظيمي للجامعات المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق فرع بنها، ١٩٨٦) ص ٣٧٨.
١٣. نفس المرجع السابق.
١٤. أحمد نجم الدين أحمد: تطوير الأداء الإداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ١٩٩٩، ص ٤٨٣.

١٥. المرجع السابق، ص ٤٧٢.
١٦. حنان زاهر عبد الخالق عبد العظيم: تطوير الأداء الإداري لأمناء عموم الجامعات المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٦) ص ١٦٦.
١٧. موسى على الشرقاوي: "تطوير التعليم الجامعي فى مصر فى ضوء مدخل لإدارة الجودة الشاملة (الواقع والإشكالية)"، مجلة كلية التربية، الإسماعيلية: جامعة قناة السويس، العدد (٣)، سبتمبر، ٢٠٠٣، ص ٣٢.
١٨. أحمد محمود الزنفلسى: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره فى تلبية متطلبات التنمية المستدامة (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠١٢) ص ص ٧٥٨ - ٧٥٩.
١٩. عبد العزيز سعيد الشهرانى: توظيف إدارة المعرفة فى تطوير المؤسسات التعليمية الأمنية: دراسة استشرافية باستخدام أسلوب دلفاى لمدى إمكانية تطبيقها على كلية الملك فهد الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة الأعمال بجامعة الملك سعود، ٢٠١٠) ص ١.
٢٠. رضا إبراهيم المليجى: إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة فى مجتمع المعرفة (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠) ص ٣.
٢١. صالح ظافر صالح الزهرانى: واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة أم القرى، ٢٠١١) ص ٢٠.
٢٢. سعدية يوسف الشرقاوي وعلى عبد ربه: "تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٦٣)، يناير، ٢٠٠٧، ص ٢٣.
23. Mizrahi, Terry & E.Davis, Larry: Encyclopedia of social work (USA : NASW press & Oxford university press , Inc. , vol.1 , 20th ed , 2008) p.343.
24. Ince, Mehmet & Gul, Hasan : "The Role of organizational Communication on employees' perception of justice : A sample of public institution from turkey , European Journal of social science, vol.21 , vol.1 , 2011 , p.107.
٢٥. محمد أمين عودة: معوقات الاتصال الإداري فى المنظمات، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد ٨٤.
٢٦. سائلة احمد محمود خليل: معوقات الاتصال الإداري فى مجال التعليم بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية- بحث مقدم لمؤتمر بعنوان الإدارة التعليمية فى الوطن العربي فى عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١).
٢٧. عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد: معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين فى جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا بجامعة نايف للعلوم الادارية، ٢٠١١.
٢٨. محمد دخيل عابد: معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام فى قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب فى دولة الكويت وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٤.

29. Fouty, Dennis Alan: The Role, Functions, and Status of Telecommunication Administrators At Four-Year Institutions In The United States: An Electronic Study", PH.D, Ohio University, 1998.
30. GIZIR, SIDIKA & SIMSEK, HASAN: "Communication in an academic context", Journal of higher education, Springer, Vol.50, No.2, September 2005.
٣١. عاهد جابر ابوقبة: مدى تطبيق ادارة المعرفة والمعلومات فى الوزارات المركزية فى الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، ٢٠٠٤.
٣٢. سعديّة يوسف الشرقاوي وعلى عبد ربه: تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل". مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٦٣)، يناير ٢٠٠٧.
٣٣. جاسم محمد الحمدان وفهد معيوف العنزي: "الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت (أهميتها ومعوقاتها ومقترحات لتطويرها)", مجلة رسالة الخليج العربي، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد (١١٥)، ٢٠٠٨.
٣٤. زكريا سالم سليمان إبراهيم: تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة - تصور مقترح، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
٣٥. رضا ابراهيم المليجي: تطوير ادارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر فى ضوء مدخل الادارة الرقمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (١٨)، العدد (٧٤)، أكتوبر ٢٠١١.
36. Oswald, L: "Work Teams in Schools", ERIC Digest, No.103, 1996.
37. Fair Bank, J.F. & et.al: "Motivating creativity through a computer mediated employee suggestion management system", Behaviour & Information Technology, 2003, Vol.22, No.5.
38. Mathi, Kavindra: "Key Success Factors For Knowledge Management ", Master Thesis, Internationals Hochschulinstitut Lindau, University of Applied Sciences, FH Kempten, Germany, December 2004.
39. Russell, A.: "How School Counselors Could Benefit from EManagement Solutions: The Case of Paperwork. U.S.A Department of Education Research and Improvement Educational Information Center", 2004, ERIC Number ED 478218
- It is available at:
http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED478218&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED478218
٤٠. (١) محمد حسن العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٢، ص ١٣١).

٤١. محمود أبو سمرة ومعزوز علاونة ومحمد عياد: "قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد (٨)، العدد (٢)، يوليو ٢٠٠٧، ص ٤١.
٤٢. صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص ٢٠٥.
٤٣. رائف شحادة : العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية ، ٢٠٠٨م) ص ٣٧.
٤٤. منى عبد المنعم محمد أحمد : إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٩) ص ٥٨.
٤٥. شعبان سمير فرج : مرجع سابق ، ص ص ١٥٨ : ١٥٩ .
٤٦. محمد حسن محمد حمادات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية (عمان : دار الحامد ، ط ١ ، ٢٠٠٨) ص ٢٨٤ .
٤٧. أماني عبد الفتاح على : مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ط ١ ، ٢٠١٢) ص ٣٢ .
٤٨. فتحى محمد أبو ناصر : مدخل إلى الإدارة التربوية النظرية والمهارات (عمان : دار المسيرة ، ط ١ ، ٢٠٠٨) ص ٧٤ .
٤٩. محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية ، الكتاب رقم (١١) من سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس (القاهرة: دار الفكر العربي، ط ١، ٢٠٠١) ص ١١٩ .
٥٠. عبد الرازق محمد إبراهيم زيات : التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق على بعض العمليات الإدارية (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بجامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٢) ص ص ١٠٠ - ١٠١
٥١. هند كابور: "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية دراسة ميدانية فى مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى - تعليم أساسي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦)، ٢٠١٠، ص ٢٢٦ .
٥٢. محمد عبد الله العنزى: أثر الاتصالات الإدارية فى تحقيق فاعلية القرارات الادارية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال بجامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠، ص ٢٢ .
٥٣. مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سابق، ص ٤٠٧ .
٥٤. المرجع السابق، ص ٤٢٢ .
٥٥. المرجع السابق، ص ٤٢٦ .
٥٦. جورج سليمان: "معوقات الاتصال فى المنظمات - دراسة تطبيقية على هيئة قناة السويس"، مجلة الإدارة، المجلد (٢٣)، العدد (٤)، إبريل، ١٩٩١ ص ٨٩ .

57. Herman & Roodman, Z: Management By Communication (Toronto: Methuen Publications, 1973) pp54-55

٥٨. محمد ربيع زنتاتي: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات فى المنظمات (المنصورة: المكتبة العصرية ٢٠٠٥) ص ٢٩٢ - ٢٩٦.
٥٩. بيومي محمد ضحاوى ورضا إبراهيم المليجى: توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٠) ص ١١.
٦٠. محمد عبد الحميد محمد لاشين واسامة محمود قرني: الإدارة التعليمية اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٢) تقديم احمد إسماعيل حجي، ص ٢٤٨ : ٢٥١
٦١. أحمد محمد محمد عبد العزيز: "مرتكزات الأدوار الجديدة للجامعات المصرية لوكالة مجتمع المعرفة رؤية إستراتيجية"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الخامس بعنوان مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير وروى (القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، الجزء الثاني، ٢٠١٠) ص ١٦٩٤.
٦٢. بيومي محمد ضحاوى ورضا إبراهيم المليجى: توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة (القاهرة: دار الفكر العربية، ط ١، ٢٠١٠) ص ٣٤٩.
٦٣. نائل عبد الحافظ العواملة: "نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم الإدارية، إدارة النشر العلمي والمطابع بجامعة الملك سعود، المجلد (١٥)، العدد (٢)، ٢٠٠٣، ص ٢٦٣: ٢٦٤.
٦٤. علاء عبد الرازق السالمى: نظم إدارة المعلومات (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣) ص ١٣٩.
٦٥. محمد على عاشور: "مدى إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان"، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، المجلد (٢٦)، العدد (١٠١)، الجزء (٢)، ديسمبر، ٢٠١٢، ص ١٥٧.
٦٦. محمد على عاشور: "مدى إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان"، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي - الكويت المجلد (٢٦)، العدد (١٠١)، الجزء (٢)، ديسمبر، ٢٠١٢، ص ١٩٠.
٦٧. جرجس فوزي جرجس سمعان: نموذج مقترح للتحويل من نظام المعلومات الى إدارة الكترونية دراسة ميدانية على شركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١١) ص ٨٣.
٦٨. رشاد خضير وحيد الداينى: اثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين حالة دراسية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط بالأردن، ديسمبر، ٢٠١٠) ص ٢١.
٦٩. فهد بن ناصر العبود: الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط ٢، ٢٠٠٥)، ص ٢٣.
٧٠. ماجد بن عبد الله الحسين: الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث والمؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ط ١، ٢٠١١) ص ٥٧.
٧١. مهند بن ناصر العبود، مرجع سابق، ص ٣٥.

٧٢. جاد محمد وأشرف محمود أحمد محمود الأطرش: . امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣٤)، الجزء الأول، ٢٠١٠، ص ٥٨.
73. E Fraim Truban and others: Introduction to information Technology (London: Johan wiley & sons, 2nd ed, 2003) p. 178.
٧٤. عبد المحسن عايش القحطاني: "استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري المدرسي في منطقة حولى التعليمية بدولة الكويت"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٨)، العدد (٧٤)، أكتوبر، ٢٠١١، ص ٣٢١.
٧٥. المرجع السابق، ص ٣٢٢.
٧٦. رضا إبراهيم الميجي: "تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٨)، العدد (٧٤)، أكتوبر، ٢٠١١، ص ١٥٨.
٧٧. أحمد السليمان: "خدمات العمادة في إيجاز نظام مجالس (من التقليدية إلى الإلكترونية الفعالة)"، مجلة رسالة الجامعة، ٨ يونيو ٢٠١١، متاح على شبكة الانترنت في يوم الجمعة ٢٢/٣/٢٠١٣، الساعة ٦،١٠م، على العنوان الإلكتروني التالي:
<http://rs.ksu.edu.sa/51044.html>
٧٨. محمد أحمد الحلاق: "معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد (١٠)، العدد (١)، ٢٠١٢، ص ١٢.
٧٩. سالم بن سعيد القحطاني "ادارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان نحو أداء متميز في القطاع الحكومي (الرياض:معهد الإدارة العامة، ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩) ص ٢.
80. (1) KidWell, Jillinda & Vander, Karen & Johnson, Sandra: "Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education Management Practice In Higher Education, EDUCAUSE QUARTERLY, NO(4), Nov, 2000, p.28. it is available at: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/EQM0044.pdf>
٨١. ماهر أحمد حسن محمد وعمر محمد محمد مرسى: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها لتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية بجامعة أسيوط"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٣٩)، الجزء (٢)، مارس، ٢٠٠٩، ص ١٨.
٨٢. انظر في ذلك الى:
- نضال عبد الغفور: مدى مراعاة متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد (٥١)، ديسمبر، ٢٠٠٨، ص ٨٢.
 - محمد أحمد سلمان الرقب: متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١١م) ص ٢٥.
 - أيمن عودة المعاني: "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (٥)، العدد (٣)، ٢٠٠٦، ص ٣٧٨.

- Barnes, Stuart: Knowledge Management Systems: Theory and Practice (London: Thomson Learning, 2002)p.26.
83. Martensson, Maria:"A critical Review Of Knowledge Management AS a Management Tool ",The Journal Of Knowledge Management,MBC University Press,vol.4,No.3,2000,p.209
٨٤. السعيد مبروك ابراهيم:ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة(القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر،٢٠١١)ص١٩٨.
٨٥. أحمد جميل حمودي:ادارة المعرفة في المؤسسات التعليمية،حيفالنا،مجلة ادبية شهرية،مارس،٢٠٠٩،ص٣١.
٨٦. أشرف السعيد،مرجع سابق.
87. Golden,Carolyn.: Knowledge Management and Historically Black Colleges and Universities, Ph.D, college of management and technology, walden university,2009,P.85
٨٨. صبرية اليحيوى: إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية:المجلة التربوية العدد(٩٩)،الجزأ الاول،يونيو،٢٠١١، ص ص ٩٤ - ٩٥.
٨٩. المرجع السابق،ص٩٧.
٩٠. المرجع السابق،ص٩٨.
٩١. أيمن عوده المعاني: اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية:المجلة الاردنية في ادارة الأعمال،عمادة البحث العلمي،الجامعة الاردنية،المجلد(٥)،العدد (٣)،٢٠٠٩،ص٣٩٩.
٩٢. تحسين أحمد الطراونة:الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية (الرياض:جامعة نايف للعلوم الامنية،٢٠١٢م)ص٢٢٩.
٩٣. مدحت محمد أبو النصر:فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة لانجاز المهام بشكل أفضل واسهل (القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر،٢٠٠٨)ص٤٦.
٩٤. تحسين أحمد الطراونة:الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية (الرياض:جامعة نايف للعلوم الامنية،٢٠١٢م) ص ص٢٣٠.
٩٥. أحمد سيد مصطفى:إدارة السلوك التنظيمي:رؤية معاصرة(القاهرة:دار النهضة العربية،٢٠٠١)ص٢٣٠.
٩٦. على عبد الوهاب:استراتيجيات التحفيز الفعال:نحو أداء بشري متميز(القاهرة:دار التوزيع والنشر الاسلامية،٢٠٠٠)ص٦٣.
٩٧. معهد الإدارة بلندن:ادارة الأفراد ترجمة مكتبة جرير(الرياض:مكتبة جرير،٢٠٠١)ص١٠٧.
٩٨. عبد الرحمن بن أحمد هيجان:القيادة الإدارية النسائية مدخل سيكولوجي(الرياض:دار المؤيد للنشر والتوزيع،٢٠٠٤)ص٥٨٦.

٩٩. انظر في ذلك:

- محمد على أحمد: "إدارة وبناء فرق العمل"، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الاسلامي السوداني، العدد (٦٦)، يونيو، ٢٠١١، ص ٣١ - ٣٢.
- جيف هونس: المهارات الإدارية في المدارس مرجع للقيادات الإدارية - ترجمة نهير منصور نصر الله (غزة: دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٦) ص ٥٤.
- سعدية يوسف الشرقاوي وعلى عبد ربه حسين: مرجع سابق، ص ٣٩ - ٤٠.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة (عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٣) ص ١٣٢.
- سامر عبد المجيد البشابشة: اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٢)، العدد (٢)، ٢٠٠٦، ص ٥٢ - ٥٣.
- ١٠٠. محمد مرعي مرعي: دليل إدارة فرق العمل (دمشق: دار رضا، ٢٠٠٢م) ص ١٧.
- ١٠١. نواف كنعان: القيادة الإدارية (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٢م) ص ٢٣٦.
- ١٠٢. المرجع السابق، ص ٢٥٧.
- ١٠٣. تونى بوش وديفيد ميدلوود: قيادة الأشخاص وإدارتهم في التربية - ترجمة رباب حسنى هاشم (الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، ٢٠١٠) ص ١٧٣.
- ١٠٤. انظر في ذلك الى:
- ريم بنت ثابت محمد القحطاني: تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الازمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة، ٢٠٠٧م، ص ٤٥.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين (المنصورة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٦) ص ٤٦٩.