أثر الاتصالات الإدارية في التوجه الريادي

دراسة على الجامعات الخاصة بمحافظة ذمار

فؤاد محمد حسن البداي
قسم إدارة اعمال-كلية مجتمع الدرب بذمار-اليمن
DOI: https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.400

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الاتصالات الإدارية والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالتوجه الريادي وأبعاده، وكذلك دراسة وتحليل أثر الاتصالات الإداري بجميع أنماطها في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

واستخدمت الدراسة اسلوب العينة الشاملة من الإداريين العاملين في الجامعات الخاصة في الدراسة الميدانية وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان.

حيث بلغ إجمالي العينة المستهدفة 129 مفردة من العاملين في الجامعات الخاصة (جينيس، الحكمة، السعيدة، العلوم والتكنولوجيا) العاملة في مدينة ذمار.

وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية باستخدام أنماط الاتصالات الإدارية (الاتصالات الصاعدة، والنازلة، الاتصالات الإدارية الأفقية، في التوجه الريادي في الجامعات الخاصة من خلال تحقيق الإبداعيَّة والاستباقيَّة والتَّنافسيَّة.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية-التوجه الريادي-الإبداعيَّة والاستباقيَّة –التَّنافسيَّة.

The effect of administrative communications on entrepreneurial orientation: A study on private universities in Dhamar Governorate

Abstract

This study aimed to identify the nature of administrative communication and the basic concepts associated with the entrepreneurial orientation and its dimensions, as well as to study and analyze the impact of administrative communication in all its patterns in achieving the entrepreneurial orientation in private universities in Dhamar city .

The study used the method of a comprehensive sample of administrators working in private universities in the field study and used the descriptive analytical method, using the questionnaire tool. Where the total target sample was 129 individuals from the private university works (Genius, Al-Hikma, Al-Saeeda, Science and Technology) operating in the city of Dhamar.

The study found that there is a positive relationship with the use of administrative communication patterns (ascending, descending, horizontal administrative communication, in the entrepreneurial orientation in private universities through the achievement of creativity, proactivity and competitiveness.

Keywords: *management communication-entrepreneurial orientation-creative and proactive-competitive*

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: مقدمة وأهمية الدراسة وأهدافها

أولًا: المقدمة:

أن الاتصالات الإدارية من العمليات الإدارية الهامة، والتي قد توليها الجامعات أهمية بالغة سواء أ كانت حكومية أو خاصة، فضلًا عن ذلك فإن الاتصالات الإدارية تُعبر عن عملية حيوية ديناميكية تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لأخر سواء ذات طبيعة اجتماعية، ثقافية، أو علمية؛ لذا تعتبر الاتصالات الإدارية وظيفة أساسية لسائر العمليات الإدارية في الجامعات في تحقيق الفاعليات الإدارية بكفاءة عالية.

بالمقابل يُعّدُ التوجه الريادي من أكثر وأهم المواضيع المهمة والجذابة في الفكر الإداري الحديث، كما أنهُ من أهم النماذج المؤثرة بشكل كبير في عملية صناعة الاستراتيجية، لذلك فقد حظي التوجه الريادي بالكثير من الاهتمام لما له من أهمية في ميد أن الريادة والإدارة الاستراتيجية، حيث يعد فكرًا وسلوكًا عمليًا لا بد للجامعات اليمنية سواءً الحكومية منها أو الخاصة التوجه إليه لتحقيق القيمة الاستراتيجية لأداء هذه الجامعات.

وعلى أساس ذلك، تروم الدراسة بتوضيح علاقة أثر أنماط الاتصالات الإدارية المختلفة في السعي وراء تحقيق التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الخاصة، ومن خلال الأخير تستطيع الجامعات تبني الإبداع في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية، وتحمل المخاطرة التي قد تواجهه بأساليب حديثة من جانب، وكذلك استغلال الفرص واستباق الآخرين في تحقيق الميزة التنافسية لها من جانب ث أني، وأن تصبح هذ الجامعات ذات توجه استراتيجي ريادي من جانب ثالث.

وعليه تنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول الأول يتناول الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني يحتوي التأطير النظري لمتغيرات الدراسة (الاتصالات الإدارية، التوجه الريادي) بأبعادها المختلفة، وخصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية من خلال وصف عينة ومجتمع الدراسة واختبارات فرضياتها، وتختتم الدراسة بتقديم الاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة.

ثانيًا: مشكلة الدراسة:

للتوجه الريادي أهمية كبيرة من خلال تركيزه على إيجاد مسارات جديدة للجامعات باتجاه الريادة بأبعادها، والإبداعية لاكتشاف واقتناص فرص الأعمال مع تحمل الأخطار المتوقعة وصولًا إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء المنظم إلى أفضل ما يمكن من خلال بناء رأس المال البشري حاضرًا ومستقبلًا، وتسهم في تحقيق ذلك الاتصالات الإدارية من خلال التفاعل بين الاطراف لمعالجة بعض المواقف ل أن الاتصالات الإدارية تعتبر عملية تأثير متبادلة من خلال المعلومات أو البيانات، ل أن الأخيرة تعتبر القلب النابض للعملية الإدارية.

وعلى أساس ذلك يمكن اختزان مشكلة الدراسة في التساؤل الاتي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار؟

ثالثًا: أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من الآتي:

1- يمكن للدراسة وما ستصل إليه من نتائج، أن تفتح مجالًا جديدًا وحيويًا أمام الباحثين في إدارة الأعمال، ورافدًا علميًا وهو مجال تأثير الاتصالات الإدارية بأنماطها المختلفة في تحقيق المستوى الريادي والميزة التنافسية في منظمات الأعمال سواء الإنتاجية أو الخدمية وعلى وجهه الخصوص الجامعات اليمنية.

2- تسعى الدراسة بحث مسألة تأثير الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة تجاه تحقيق التوجه الريادي، أي دراسة التأثير الانعكاسي لمتغير الاتصالات الإدارية في تحديد التوجه الريادي وتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة، انطلاقًا من أن التوجه الريادي يحقق للجامعات استغلال الفرص وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات، وهي فجوة معرفية لم تتناولها البحوث السابقة بالدراسة على الأقل، قدر تعلق ذلك، بالدراسات والبحوث السابقة التي أمكن الحصول عليها وستتولى الدراسة الحالية بحث تلك الفجوة كإضافة علمية تتميز بها عن غيرها من الدراسات والبحوث في الجامعات اليمنية.

3- يمكن أن تمثل نتائج الدراسة دليلًا متواضعًا لصناع القرار في الجامعات اليمنية الخاصة في تبني أنماط الاتصالات الإدارية حتى تتمكن من تحقيق التوجه الريادي.

رابعًا: أهداف الدراسة:

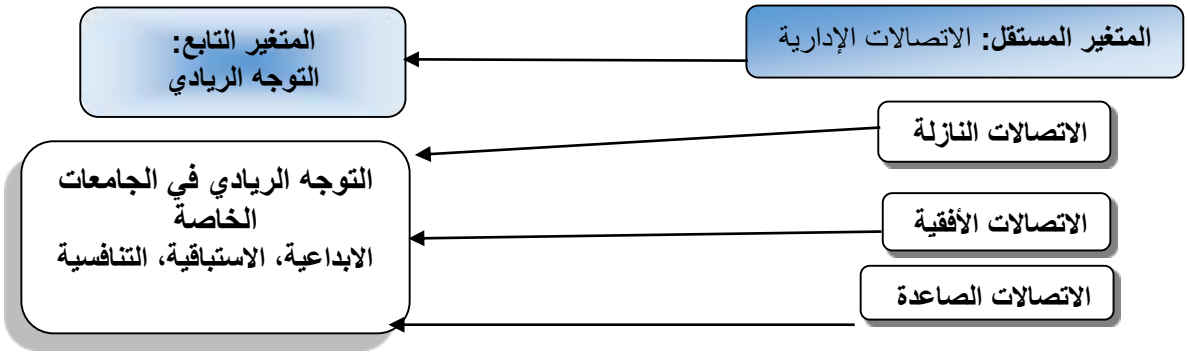
تسعى هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على ماهية الاتصالات الإدارية وأنماطه؟

2- معرفة المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتوجه الريادي وأبعاده؟

3- دراسة وتحليل أثر الاتصالات الإدارية بجميع أنماطها في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار؟

خامسًا: نموذج الدراسة:



سادسًا: التعريفات الإجرائية:

الاتصالات الإدارية: هي عملية نقل معلومات ومهارات واتجاهات من شخص لآخر، من شخص إلى جماعة أو من جماعة إلى أخرى، أو هي تبادل فكري ووجد أني وسلوكي بين الناس، أو هي تفاعل بين طرفين يحقق المشاركة في الخبرة بينهم (إسحاق وأخرون، 2023 : 296).

التوجه الريادي: هو أن تكون للمنظمة استراتيجية تمارس وفقها العمليات لتحديد وإطلاق مشاريع الأعمال، فهي تمثل تصورًا وتوجها فكريا نحو الريادة وهو ما تعكسه المنظمة في عملياتها وثقافتها. (المشرقي، 2021: 247).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

تم الحصول على الدراسات والبحوث السابقة والذي أمكن الحصول عليها من خلال جمع دراسات متعلق بمتغير الدراسة المستقل وأيضًا دراسات متعلقة بمتغير الدراسة التابع وتم عرضها على النحو الاتي:

أولًا: الدراسات المتعلق بمتغير الدراسة المستقل (الاتصالات الادارية):

1- **دراسة** (اسحاق وآخرون، **2023**) الموسومة بـــ: **الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**-دراسة على الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة من(10) موظفًا في الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور

وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الإدارية وتحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وأوصت بضرورة إتباع الطرق العلمية الحديثة في كيفية استغلال الاتصالات الإدارية والأثر الذي يحدثه في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يتماشى مع الواقع.

2- **دراسة** (القواسمة **2020**) الموسومة بـــ: **أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي**-دراسة حالة الجمارك الأردنية.

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، قام الباحث أن بتطوير استبانة مكونة من (52) فقرة موزعة على سبعة أبعاد. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية والبالغ عددهم نحو (3466) موظفا وموظف وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ك أن أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية بأبعادها (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعيقات الاتصال) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المنظور الفردي، والمنظور الجماعي، والمنظور النظمي) في دائرة الجمارك الأردنية.

3- **دراسة** (البدري وآخرون، **2020**) الموسومة بـــ: **الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الادارية**-دراسة ميد أنية على المؤسسات التعليمية العامة-بلدية الأبيار.

هدفت هذه الدراسة التعّرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والث أنوي ببلدية الأبيار؛ وتتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لتحقيق هدفها المنشود، وتستخدم وسيلة الاستبيان كأداة لتجميع البي أنات

وقد كشفت نتائج الدراسة، بشكل عام، أنه يوجد تأثير لأبعاد الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مُجتمع الدراسة، كما بينت أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية متوسطًا إلى حد ما.

4- **دراسة** (جميل، **2019**) الموسومة بـــ: **أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيره في فاعلية القرارات الاستراتيجية**. دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية ال أنبار.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط الاتصالات الإدارية كمتغير تفسيري في فاعلية القرارات الاستراتيجية لمتغير مستجيب والخروج بجملة توصيات تسهم في فاعلية القرارات الاستراتيجية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (178) عينة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر إيجابي معنوي ل أنماط الاتصالات الإدارية (النازلة، الصاعدة، الأفقية) في القرارات الاستراتيجية.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بمتغير الدراسة التابع (التوجه الريادي):

1- **دراسة** (الغامدي **2023**) الموسومة بـ: أثر **التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في صورته الارتباطية السببية، وتم تطبيق أداة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ممارسة عالية للتوجه الريادي في جامعة الملك سعود، وبالمثل تتوفر الميزة التنافسية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية معنوية بين درجة ممارسة التوجه الريادي ودرجة توفر الميزة التنافسية، ووجود أثر ايجابي للتوجه الريادي والميزة التنافسية

2- **دراسة** (أمل **2022**) الموسومة بـ: **الرشاقة الاستراتيجية في التوجه الريادي**-دراسة ميدانية لآراء القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة في محافظة عدن.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في التوجه الريادي بأبعاده في المستشفيات الخاصة في محافظة عدن؛ وقد ك أن مجتمع الدراسة القيادات الإدارية المتمثلة بـ: المديرين، ونواب المديرين، ومديري العموم، ورؤساء الاقسام في المستشفيات الخاصة في محافظة عدن؛ واختارت الباحثة العينة القصدية، التي بلغ عددها (107) مفردة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية وتوافر التوجه الريادي في المستشفيات الخاصة بمدينة عدن كانت بدرجة كبيرة مع وجود العلاقة الإيجابية بينهما.

3- **دراسة** (المشرقي **2021**) الموسومة بـ: **أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية**.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية، تم تكوين نموذج الدراسة بناء على نظرية الموارد ومنها طورت فرضيات الدراسة، صممت هذه الدراسة على أنها دراسة تفسيرية حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية وزعت على (252) شركة بواقع استبانة لكل شركة

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي جزئي للتوجه الريادي على القدرات الديناميكية. وكأن للدراسة مجموعة من المضامين النظرية والتطبيقية التي يمكن لمتخذي القرار أخذها لتحسين جودة قرارتهم وبما يساهم في تحسين الأداء التسويقي، ويحقق الميزة التنافسية للمنظمات.

4- **دراسة** (أبو شوصاء، الشليف **2020**) الموسومة بـ: **أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية**-دراسة تحليلية وثائقية على البنوك العاملة بمدينة مأرب.

هدف البحث إلى تحديد عناصر التوجه الريادي التي ينبغي تبنيها من قبل البنوك في محافظة مأرب، واستخدم الباحث أن المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي من خلال الوثائق المكتبية والإلكترونية، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (8) بنوك؛ وتشمل جميع البنوك العاملة في محافظة مأرب.

وبينت نتائج البحث أن عدد (6) منها بنسبة **57%** تع أني من وجود جو أنب قصور عديدة في التوجهات الاستراتيجية؛ حيث تفتقر للرؤية الاستراتيجية الريادية؛ باستثناء بنكي التضامن الإسلامي والكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي؛ وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية، وتمثلت أهم المعيقات في غياب المرجعية الحكومية وضعف الرؤية وقلة خبرات الموظفين ومحدودية التدريب إضافة إلى ضعف خدمات التواصل مع العالم الخارجي؛ وخصوصًا خدمات ال أنترنت.

5- **دراسة** (نعمة، الورد **2020**) الموسومة بـ: **تقييم التوجه الريادي في أنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة -تجربة الاردن وماليزيا أنموذجًا**

يهدف هذا البحث إلى بيان أهمية ريادة الأعمال في دولة المملكة الأردنية الهاشمية ودولة ماليزيا، إذ ازداد الاهتمام بريادة الأعمال في الوقت الحالي، بسبب التقدم التكنولوجي والبيئة التنافسية للمشروعات المحلية والدولية والعالمية والتي كان لها الأثر الكبير في بيئة الأعمال.

وتوصلت إلى أن ريادة الأعمال مهمة في نمو اقتصاد البلد على المستوى الكلي وعلى نمو المشروعات وتوسعها وحصولها على الموارد المادية والمالية، وذلك من اجل كسب رضا الزبائن وزيادة الربحية والحصة السوقية.

6- **دراسة** (الحرايزة، الرقاد **2018**) الموسومة بـ: **التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية**

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التوجه الريادي (الإبداع، والاستباقية، وأخذ المخاطر، والحاجة للإنجاز، وموقع السيطرة) في الميزة التنافسية (التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة) ودور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في

المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير استبانة شملت (65) فقرة؛ لجمع البي أنات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (144) مشروع في مدينة سحاب الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للتوجه الريادي بأبعاده في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية، ووجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للتوجه الريادي بأبعاده في الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية.

7- **دراسة** (الحلالمة، الخفاجي **2017**) الموسومة بـــ: **أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولي.**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الوعي بالتوجه الريادي بأبعاده (الوعي بالتوجه الإبداعي، الوعي بالتوجه نحو المخاطرة، الوعي بالتوجه الاستباقي، الوعي بالتوجه العدائي التنافسي، الوعي بالتوجه الاستقلالي) عل جودة العمليات بأبعادها (جودة القيادة، جودة الموارد البشرية، بجودة خدمة الزبون، التخطيط الاستراتيجي للجودة، جودة العمليات، جودة التصميم). أجريت الدراسة على شركة الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولي، واعتمدت المنهج الوصفي وأداة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى تميز بمستوى وعي المديرين بأبعاد التوجه الريادي، وجودة العمليات بأبعادها، وكذلك ثبوت صلاحية النموذج في قياس أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات بصورة إجمالية وجزئية.

ثالثًا: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات والبحوث السابقة

والملاحظ على الدراسات والبحوث التي تم عرض نتائجها، أن أيًا منها لم يبحث في أثر الاتصالات الإدارية بأنماطها المختلفة في التوجه الريادي، سواء أك أن ذلك على مستوى منظمات الأعمال الإنتاجية أو الخدمية، على الرغم من أن الاتصالات الإدارية (الصاعدة، النازلة، الأفقية) تحقق ايجابًا التوجه الريادي في الجامعات عمومًا و الجامعات الخاصة خصوصًا، وتعتبر دراسة العلاق الإيجابية، والذي تجمع بين الاتصالات الإدارية كمتغير مستقل بجميع أبعاده(الصاعدة، النازلة، الأفقية) في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات فجوة علمية تتطلب الدراسة، وكذلك تتميز هذه الدراسة في أنها استهدفت قطاع التعليم الجامعي من جهة وعلى مستوى الجامعات اليمنية من جهة أخرى وتستهدف خصوصًا الجامعات اليمنية الخاصة بمدينة ذمار.

لذا فإن ما سبق يتيح للباحث أن يقوم بدراسة هذه الفجوة العلمية، الذي اغفلتها الدراسات والبحوث السابقة.

الفصل الثاني: التأطير النظري لمتغيرات الدراسة:

المبحث الأول: الاتصالات الإدارية

أولًا: تعريف الاتصالات الإدارية: يقصد بالاتصالات التنظيمية والادارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون لتوفير المعلومات فيما بينهم أو لبقية الأطراف الأخرى، وهي وسائل تستخدم لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية كما أنها تسهل على المديرين والعاملين بالمنظمة من عملية التواصل الهادفة في تحقيق المستوى الريادي لهذا المنظمات (اسحاق وآخرون، 2023: 298). وعرف القطاونة الاتصالات الإدارية ب أنها نقل وتبادل المعلومات بين العاملين في المنظمات على أساس أن تقاس ب أنواع مختلفة مثل الاتصالات المهمة، والاتصالات الأداء، والاتصالات المهنية، والشخصية، على أن تتم عملية الاتصالات بتوفير المعلومات الكافية عن أداء ومتطلبات الأعمال الإدارية المختلفة (القطاونة، 2016: 270)

ومن التعاريف السابقة نجد أن الاتصالات الإدارية تتميز ب أنها اتصالات تنظيمية وإدارية تمثل أنظمة عمل وقواعد وارشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات وهي تتبع بواسطة المديرين المسؤولين والعاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والإنجازات والمعوقات ويعني في واقع الأمر حصر وسائل الاتصالات التنظيمية والإدارية

ثانيًا: أهمية الاتصال الإداري: يمكن تحديد أهمية الاتصالات الإدارية في الاتي: **(بتصرف: مكاوي، 2015: 24)**

1-اعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوبة تحقيقها والسياسات التي تم اقرارها والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تحددها أو أي تغيرات اخرى.

2- يوضح الاتصال الإداري التعليمات الخاصة في بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال.

3- تساعد الاتصالات الإدارية على توثيق المعلومات المتكاملة والذي من خلالها يتم اتخاذ القرار الإدارية الفاعلة.

4- تهتم الاتصالات الإدارية بما تم أنجازه من اعمال وايضًا الذي لم يتم أنجازها وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ واقتراح الحلول للمرؤوسين بصفة عامة.

ثالثًا: معوقات الاتصال الإداري:(القواسمه، 76:2020) توجد معوقات للاتصالات الإدارية تؤثر سلبًا على فاعلية الاتصال الإداري على النحو الاتي:

1- **معوقات شخصية**: هي المعوقات التي تعكس المؤثرات التي تعود للمرسل والمستلم في عملية الاتصال وتحدث فيها اثرًا سلبيًا وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وتوجيهاتهم وعواطفهم في مدى إدراكهم للاتصالات والاستجابة لها.

2- **معوقات تنظيمية:** تنشأ هذه المعوقات من اختلالات في الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية وعدم وضوح العلاقات بين المستويات الإدارية مما يحد من الاتصالات الرسمية ويعزز الاتصالات الغير الرسمية.

3- **معوقات بيئية**: تكمن في عدم كفاءة وسائل الاتصالات المعمول بها في المنظمة وتشوه العادات والتقاليد، وقد تحدث عندما تتأثر بيئة بالمشكلات والقضايا المجتمعية.

خامسًا: خصائص الاتصال الفعال في المؤسسات (البدري، وآخرون، 2020: 19):

1- الدقة: تتم من خلال الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أو قاصرة أو غير كافية أو مبهمة أو مبالغ فيها.

2- الوضوح: تتم من خلال تجنب سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى لتفادي إهدار الجهد والمال والوقت.

3- الايجاز: فالاتصالات الإدارية الجيدة ينبغي أن تكون مختصرة كي تنجز الكثير بكلمات قليلة والايجاز لا يعني بالضرورة حصر كتابة جمل قصيرة، بل يعني جعل كل كلمة من الكلمات هادفة وذات معنى.

4- النشاط: يتم من خلال اعتماد أسلوب يبنى على الدقة والوضوح والضبط والايجاز من خلال اختيار الكلمات والجمل، فهذا الأسلوب يجعل الاتصال بعيدًا عن الفوضى وقابلًا للاستذكار.

سادسًا: ابعاد (أنماط) الاتصالات الإدارية المستخدمة في هذه الدراسة: تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية وذلك على النحو التالي:

1- **الاتصال النازل**: وهي التي تصدر من الرؤساء على شكل تعليمات أو توجيهات أو أوامر كي يلتزم بها العاملين، وقد تعكس تغذية عكسية بش أن مستويات الأداء أو معلومات حول سياسات المنظمة وأهدافها. وهي التي تهدف إلى نقل التعليمات والتوجيهات والقرارات وتتم عادةً بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية وغالبًا ما تكون النقدية العكسية في هذا النوع من الاتصالات.

لذا فإن هذا الاتصال يعتبر اتصال رسمي وأكثرها انتشارًا في المؤسسات أكانت ربحية أو خدمية ومنها مثلًا الجامعات والمؤسسات التعليمة الأخرى، حيث يتم فيها توضيح وإبلاغ المرؤوسين بمستويات أدائهم ونقاط القوة لديهم وأيضا تحديد الأهداف والقرارات الإدارية والسياسات الواجب عملها في هذه الجامعات حتى يتم تحقيق أهدافها المختلفة والذي من خلال هذه الأهداف يتم تحقيق المستوى الريادي لهذه الجامعات.

2- **الاتصال الصاعد:** هي التي تتم بين المرؤوسين والرؤساء أو تتجه من قاعدة الهرم الإداري نحو الأعلى ومن أبرز اشكالها طرح الأفكار والاستفسارات من قبل العاملين ورفع التقارير السنوية عن أنشطة الأعمال إلى الإدارة.

كما أن هذا النوع من الاتصالات تضع نتائج تغيير الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والأداء وتحقق ايضًا الأهداف المطلوبة إذا شعر العاملين بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الموظف.

3- **الاتصالات الأفقية:** وهي التي تتم ضمن المستوى الإداري الواحد لغايات التنسيق وتكامل الجهود بين الأفراد العاملين داخل إطار المؤسسة الواحدة كما أن هذا الاتصال لع دور كبير في انتشار وتوسع المعلومات والأفكار بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة والمتشابهة في التنظيم الإداري وتتم بأقل وقت وبجهد أقل.

كما أنها تعبر عن الاتصالات الجانبية التي أيضًا بين الأفراد والجماعات في المستويات المتفائلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين جميع المستويات الإدارية المختلفة، وتعمل على الإقلال من حد الصراعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين. (Harim, 2008, 45) و(إسحاق واخرون، 2023 : 302).

لذا نستنتج أن الاتصال الإدارية من خلال أبعادها الموضحة أعلاه تسهم في نقل وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة سواء أكانت في إطار الجوانب الإدارية في الجامعات أو التي تتمثل في الجوانب الاكاديمية(الإدارية) المختلفة مثل عمادة الكليات مع نوابها ومن ثم الأقسام العلمية المختلفة، لذا فإن الاتصالات الادرية تعتبر أمرًا ضروريًا لإحداث التنسيق المطلوب بفاعلية بين هذه الإدارات حتى يتم تحقيق الغايات الأساسية التي من ش أنها أن تقوم بتعزيز وتطوير العمل المؤسسي في الجامعات من جانب، وتحقيق التوجه الريادي لهذه الجامعات من جانب أخر.

وعلى أساس ذلك تم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة فرعية للمتغير الأساسي وهو الاتصالات الإدارية وعلاقتها في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار، في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال معرفة تأثير هذه الابعاد في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة، باستخدام الاختبارات الإحصائية المختلفة ذات الصلة بهذا القياس وذلك في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

المبحث الثاني: التوجه الريادي:

يحتوي هذا المبحث على ثلاثة فروع الأول يحوي مفهوم التوجه الريادي، والثاني أهمية التوجه الريادي، أما الفرع الثالث فخصص لعرض ابعاد التوجه الريادي.

أولًا: مفهوم التوجه الريادي:

ينظر إلى التوجه الريادي على أنه عملية صنع إستراتيجية توفر للمنظمات أساسًا لاتخاذ إجراءات مبتكرة وخيارات استراتيجية، أي تبني الجامعات سلوكيات عمل تقوم على دعم الابتكار وتأصيل الاستباقية وقبول المخاطرة من أجل استثمار الفرص وتحقق التطوير في مختلف مجالات

العمل (الغامدي، 2023: 258)، كما يعرف التوجه الريادي، ب أنها إستراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على ال أنشطة خاصة كالإبداع، تحمل المخاطرة، والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن (الحيدرواي والكلابي، 2013 :227)؛ كما هو إستراتيجية الإدارة العليا في المنظمة التي تشمل العمليات والممارسات و أنشطة اتخاذ القرار التي تدفع المنظمة نحو تحقيق التميز بالاعتماد على السلوكيات الريادية وذلك لاستثمار الفرص لجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية (محسن، 2017 : 284) و أنها ميل على مستوى المنظَّمة للعمل في سلوكيات تعكس الإبداعيَّة والاستباقيَّة وتقبُّل المخاطرة والهجوميَّة التَّنافسيَّة والاستقلاليَّة، التي تؤدِّي إلى تغيير في المنظَّمة، أو سوقها. (يافعي، 2018 :56) كما أنه ميل على مستوى المنظمة تعمل في سلوكيات تعكس اتخاذ المخاطرة والإبداعية والاستباقية والاستقلالية والمغامرة والهجومية التنافسية التي تؤدي إلى تغيير في المنظمة أو سوقها. (الشاعري، 2018 :41)؛ أي: أن التوجه الريادي هو ممارسة إستراتيجية تهتم بعمليات اتخاذ القرار وتحمل المخاطر واستغلال الفرص لتحقيق الميزة التنافسية واستباق المنافسين في تقديم أفكار إبداعية وبذلك تستطيع أن تحافظ على حصتها السوقية وتوسيعها على نطاق أكبر.

ثانيًا: أهمية التوجه الريادي:

يعد التوجه الريادي من أهم التوجهات الاستراتيجية التي تتبع في السنوات الأخيرة في مجال الإدارة وذلك لأهميتها في مساعدة المنظمات للتغلب على المشكلات التي تواجهها وزيادة الميزة التنافسية للمنظمة ومدى أهميته في تطوير أداء المنظمة. وأشار (المختار، 2018: 215) إلى أن للتوجه الريادي أهمية كبيرة من خلال تركيزه على إيجاد مسارات جديدة للمنظمة باتجاه الريادة بأبعادها والإبداعية لاكتشاف واقتناص فرص الأعمال مع تحمل الأخطار المتوقعة وصولا إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء المنظمي إلى أفضل ما يمكن من خلال بناء رأس المال البشري حاضرا ومستقبلا. وهناك مجموعة من الأسباب التي شجعت المنظمات للاهتمام بالتوجه نحو الريادة، وهي: (أمل، 2022: 70).

1-يعزز من قيمة الإبداع في بيئة العمل وتقديم فرصة للعاملين للاستفادة من مهارتهم وتعزيز ثقافة تشجع على تحسين الأداء.

2-يسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهوم الريادية والمنافسة في المنظمات.

3-يساعد المنظمات في معرفة كيفية التعامل مع التهديدات ومخاطر المنظمات الأخرى في ظل بيئة تنافسية.

لذا، نجد يعد التوجه الريادي من أهم السياسات الاستراتيجية التي تهتم بالإبداع وتشجيع الأفكار لخلق قيمة للمنظمة وزيادة فرص التوظيف والمنافسة من خلال تحمل المخاطرة وتحويلها إلى فرص ربحية تتفوق بها على المنافسين بوضع استراتيجيات استباقية لاكتشاف الفرص وتحقيق الأرباح.

ثالثا: أبعاد التوجه الريادي: اعتمدت الدراسة على أبعاد (الإبداعية، الاستباقية، التنافسية)، وفيما يلي استعراضها:

1-**الإبداعية:** تمثل الإبداعية ميل المنظمة للانخراط في العمليات الابتكارية، وتجريب الأفكار الجديدة بما يؤدي إلى تطوير طرائق أنتاج جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، كما أنها تشير إلى عملية تطوير الأفكار أو السلوكيات الجديدة وتوظيفها في المنظمات لتقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو طرائق أنتاج، أو أسواق جديدة، أو هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد، كما وتشير إلى تحسين المنتجات الحالية أو تقديم تقنية جديدة، إذ أن التجديد يمثل عنصرا جوهريا في العملية الإبداعية. (Keh et al, 2007;595) كما أنها رغبة المنظمة في تبني الأفكار الجديدة ودعم جهود البحث والتطوير واستثمار الفرص بهدف إدخال عمليات أو أنظمة جديدة أو تحسين موقع المنظمة التنافسي، فلا وجود للريادة بدون إبداع. (محسن، 2017 :285) وينظر (يافعي، 2018 :64) إلى الابداعية أنها ميل المنظَّمة الثَّابت والدَّاعم لتوليد الأفكار، والعمليَّات الجديدة، وتطبيقها لتقديم منتجات، أو تكنولوجيا جديدة، أو هيكل، أو إستراتيجية، أو ممارسات إدارية جديدة. و(الشاعري، 2018:74) يعرفها ب أنه ميل المنظمة لملاحقة الحلول غير المسبوقة في الاستثمار وإيجاد الفرص في سوقها والابتكارية. ويتفق كل من (Keh et al, 2007;595) و(محسن، 2017 :285)؛ مع التعريفين السابقين حيث يكون الإبداع في تبني الأفكار الجديدة ودعمها وتطويرها لتحسين موقع المنظمة التنافسي.

أي: نجد أن الإبداعية: هي قدرة المنظَّمة على التَّوصُّل إلى ما هو جديد، ويضيف قيمة أكبر، وأسرع، وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السَّوق، وأيضا مع (محسن، 2017 :285) ب أنها: هو رغبة المنظمة في تبني الأفكار الجديدة ودعم جهود البحث والتطوير واستثمار الفرص بهدف إدخال عمليات أو أنظمة جديدة أو تحسين موقع المنظمة التنافسي، فلا وجود للريادة بدون إبداع. وكذلك نتفق أيضا مع (يافعي 2018 :64) ب أنها: هي ميل المنظَّمة الثَّابت والدَّاعم لتوليد الأفكار، والعمليَّات الجديدة، وتطبيقها لتقديم منتجات، أو تكنولوجيا جديدة، أو هيكل، أو إستراتيجية، أو ممارسات إدارية جديدة.

وعلى أساس ذلك تُعرف الإبداعية ب أنها فكرة جديدة تتحول إلى تجربة تتبناها المنظمة وتتحمل مخاطرها في سبيل تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات جديدة بتقنيات حديثة لتطوير ما هو موجود وحل المشكلات التي قد تواجه المنظمة بأساليب إبداعية.

2-**الاستباقية:** هي النظر في أنشاء إستراتيجية الشركة والبحث المستمر عن فرص وخبرات السوق أثناء الاستجابة للاتجاهات البيئية المتغيرة؛ كما أنها جهود المنظمة في التعرف على احتياجاتها المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات الأخرى. (رشيد والزيادي، 2013: 209) ويعرف الاستباقية (محسن، 2017 :286) أنها تعكس الموقف الاستراتيجي للمنظمة في اقتناص الفرص واستثمارها قبل غيرها من المنظمات، إضافة إلى قدرتها على توقع التغيرات بشكل استباقي والعمل على التكيف معها؛ ويتفق (محسن ،2017 :286) مع التعاريف السابقة بالإضافة إلى أن الاستباقية تعكس الموقف الاستراتيجي للمنظمة للبحث المستمر عن فرص وخبرات السوق أثناء الاستجابة للاتجاهات البيئية المتغيرة. وتتفق الدراسة مع (رشيد والزيادي، 2013: 209): ب أن الاستباقية جهود المنظمة في التعرف على احتياجاتها المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات الأخرى. وأيضا ب أنها توقع المنظمة لاحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد الحصول على موطئ قدم لها في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنها وبلوغ أهدافها المنشودة.

لذا، فإن الاستباقية هي ميل المنظمة في انتهاز الفرص من خلال التنبؤ باحتياجات السوق وتقديم الخدمات كما يتوقعها المستفيدين، وذلك من خلال الاهتمام بأنظمة المعلومات وأساليب البحث للسيطرة على الأسواق، حيث تتحقق الاستباقية من خلال التنبؤ باحتياجات السوق، وذلك لاغتنام الفرص قبل المنافسين في تلبية ما يتطلب السوق؛ لذلك فالاستباقية هي أساس المنظمة الريادية وتحقيق التوجه الريادي والاستراتيجي لها.

4-**التنافسية:** جهد المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها وتحمل المخاطرة من اجل الوصول إلى الحصة السوقية وأن كلفها الأمر التخلي عن الأرباح، وذلك من خلال الإبداعية والاستباقية من اجل المحافظة على البقاء والنمو في الأسواق. (أمل،2022: 81) أي أنها سلوك استراتيجي يركز على تطوير قدرات المنظمة على المنافسة وتحقيق مركز تنافسي، وذلك باستخدام أساليب غير تقليدية للمنافسة؛ ويعرف التنافسية (الحدراوي، الكلابي 228:2013) وهي ميل المنظمة لاستباق الاحتياجات المستقبلية والسعي للاستفادة من الخبرة السابقة والمعلومات المتوفرة واستخدامها في تطوير المنظمة لبيان إمكانيتها في إنتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات إنتاجية فعّالة من خلال التكنولوجيا الحديثة.

وأنها تمثل المشاركة في مشكلات المُستقبل، والحاجات، والتَّغيُّرات، ومدى تقديم منتجات جديدة، وتكنولوجيَّة، وتقنيَّات إداريَّة؛ كما تمثل جهود المنظمة للعمل بشكل أفضل من منافسيها في مجال تخصصها إذ تعمل غلى زيادة قدرة المنظمات في إتباع أساليب وممارسات غير تقليدية مما يزيد من قوتها ومركزها التنافسي (محسن، 2017 :287)

يلاحظ من تعريف (أمل، 2022: 81)) بأن التنافسية سلوك استراتيجي يتعلق بتطوير قدرات المنظمة على تحقيق مركز تنافسي باستخدام أساليب غير تقليدية للمنافسة؛ أما (محسن ،2017 :287) ركز على أنها العمل بشكل مكثف وأفضل من المنافسين، وأضاف (الحدراوي، الكلابي،2013: 228) بمدى قدرة المنظمة على استخدام تقنيات وتكنولوجيا حديثة للعمليات الإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات جديدة وفعالة وإتباع كل تلك الإمكانيات من اجل زيادة قوة المركز التنافسي للمنظمة. وتتفق الدراسة مع (الحدراوي، الكلابي،2013: 228) في تعريف التنافسية ب أنها: ميل المنظمة لاستباق الاحتياجات المستقبلية والسعي للاستفادة من الخبرة السابقة والمعلومات المتوفرة واستخدامها في تطوير المنظمة لبي أن إمكانيتها في أنتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات إنتاجية فعالة من خلال التكنولوجيا الحديثة.

لذا، فالتنافسية من أهم الأبعاد التي يجب على المنظمة الاهتمام بها للوصول إلى الريادية، حيث يعد الانفتاح العالمي والتطورات السريعة الحاصلة إلى تشكيل خطورة على بيئة الأعمال وزيادة قوة المنافسة بين المنظمات في تقديم الأفضل، حيث يجب الاهتمام ببعد التنافسية لتحقيق التفوق في الأداء وتقوية المركز التنافسي.

ولذا فقد تم استعمال هذه الابعاد كمقياس للتوجه الريادي في الجامعات الخاصة عينة الدراسة، في الفصل الآتي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة: فيما يأتي توضيح لهذه الإجراءات:

أولًا: منهج الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة المتمثلة في أثر الاتصالات الإدارية في التوجه الريادي دراسة على الجامعات الخاصة بمحافظة ذمار لبحث العلاقة بين المتغير المستقل الاتصالات الإدارية بأبعاده (الاتصال الإدارية النازل، الاتصالات الإدارية الصاعدة، الاتصالات الإدارية الأفقية). والمتغير التابع التوجه الريادي، بأبعاده (الإبداعيَّة، الاستباقيَّة، التَّنافسيَّة) في اليمنية الخاصة بمدينة ذمار

ثانيًا: مجتمع الدراسة وعينتها: تم عمل مسح شامل لمجتمع وعينة الدراسة والذي تمثلت في القيادات والإداريين في الجامعات الخاصة العاملة بمدينة ذمار كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول1 العينة المستهدفة

اسم الجامعة المستهدفة	إجمالي العينة المستهدف	نسبة من الاجمالي
جامعة جينيس	33	25.6
جامعة الحكمة	30	23.3
جامعة السعيدة	50	38.8
فرع جامعة العلوم والتكنولوجيا	16	12.4
الاجمالي	**129**	**%100**

ثالثًا: أداة الدراسة: حتى يسهل جمع البي أنات المطلوبة للدراسة، أُعدَّت استبانة، تتعلق فقراتها بـــ **أثر الاتصالات الإدارية في التوجه الريادي دراسة على الجامعات الخاصة بمحافظة ذمار** وكانت استمارة استبانة الموزع، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) مكونات استمارة ال استبانة الموزعة	
الجزء الأول: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الجامعة، المنصب الإداري	
الجزء الثاني: متغيرات الدراسة	
المتغير المستقل: **الاتصالات الإدارية**	المتغير التابع: **التوجه الريادي**
البعد الأول: الاتصال الإدارية النازل؛ بعدد فقرات 5	**البعد الأول**: الإبداعيَّة؛ بعدد فقرات 5
البعد الثاني: الاتصالات الإدارية الصاعدة؛ بعدد فقرات 5	**البعد الثاني**: الاستباقيَّة؛ بعدد فقرات 4
البعد الثالث: الاتصالات الإدارية الأفقية؛ بعدد فقرات 5	**البعد الثالث:** التَّنافسيَّة؛ بعدد فقرات 4
الجدول: من إعداد الباحث استنادًا إلى استمارة ال استبانة	

خامسًا: صدق وثبات ال استبانة: يبين الجدول رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط في جميع الأبعاد الفرعية للاستبانة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيًّا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ بين درجة كل بُعد فرعي والدرجة الكلية للمحور بموجب الاختبار الموضوع لذلك؛ حيث أن القيمة الاحتمالية لكل بُعد أقل من **1%**؛ وبذلك تُعدُّ جميع الأبعاد الفرعية للاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. وأيضًا يتضح من الجدول رقم (3)، أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات (الأبعاد) مرتفعة جميعها، وهذا يعني أن المقياس المستخدم لأداة هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ وهذا يشير إلى موضوعية العبارات وقدرتها على التعبير عن المتغيرات التي تقيسها بوضوح، إضافة إلى استخدام ال استبانة بكل ثقة، وبذلك فإنه سيتوصَّل إلى النتائج نفسها إذا أُعيد تطبيق الدراسة على العينة نفسها.

جدول رقم(3) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية لكل محور

متغيرات الدراسة	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Cronbach's Alpha
المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية	**.752****	**0.000**	**.644**
البعد الأول: الاتصال الإدارية النازل	.624**	0.000	.661
البعد الثاني: الاتصالات الإدارية الصاعدة	.460**	0.000	.698
البعد الثالث: الاتصالات الإدارية الأفقية	.401**	0.000	.714
المتغير التابع: التوجه الريادي	**.532****	**0.000**	**.649**
البعد الأول: الإبداعيَّة	.596**	0.000	.744
البعد الثاني: الاستباقيَّة	.480**	0.000	.704
البعد الثالث: التَّنافسيَّة	.590**	0.000	.714
الجدول: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات (spss)	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الوصفي للدراسة ومناقشتها

أولًا: عرض خصائص عينة الدراسة على وفق البي أنات الشخصية: يمكن توصيف خصائص عينة الدراسة الميد أنية من مجموعة من المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الجامعة، المنصب الإداري)؛ وقد جُمِعت البي أنات التي توضح معلومات أفراد عينة الدراسة، ومن واقع البي أنات التي حُصِل عليها؛ لذا يمكن وصف عينة الدراسة كما في الجدول الآتي:

جدول رقم(4) عرض خصائص عينة الدراسة على وفق البي أنات الشخصية

البيان		العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	65	50.4
	أنثى	64	49.6
العمر	من 25 – 30 سنة	10	7.8
	من 31 – 40 سنة	81	62.8
	من 41 – 50 سنة	34	26.4
	من 51 سنة فأكبر	4	3.1
المؤهل العلمي	دكتوراه	33	25.6
	ماجستير	22	17.1
	بكالوريوس	64	49.6
	دبلوم عالي	10	7.8
سنوات الخبرة	من 1 – 5 سنوات	10	7.8
	من 6 – 10 سنوات	65	50.4
	من 11 – 15 سنة	46	35.7
	15 سنة فأكثر	8	6.2
المنصب الإداري	رئيس أو نائب رئيس جامعة	5	3.9
	عميد كلية	10	7.8
	نائب عميد	5	3.9
	رئيس قسم علمي	17	13.2
	مدير أو أمين عام الجامعة	5	3.9
	مدير إدارة	48	37.2
	رئيس قسم إداري	39	30.2

الجدول: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات (spss).

يلاحظ من البي أنات في الجدول رقم (4) لتوزيع مفردات العينة على وفق متغير الجنس؛ أن نسبة أفراد العينة من العاملين في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار من الذكور بلغت **(50.4%)**، من إجمالي أفراد العينة، التي بلغت **(129)**؛ بينما بلغت نسبة ال أناث العاملات في نفس الجامعات **(49.6%)**؛ ونلاحظ أيضًا توزيع مفردات العينة على وفق متغير العمر لأفراد العينة؛ إذ نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة كانت لمَن بلغت أعمارهم من 40 – 31 سنة، التي بلغت **(62.8%)** من أجمالي مفردات العينة، وتحتل المرتبة الثانية الفئة العمرية مَن 41 – 50 سنة، بنسبة بلغت **(26.4%)**، من أفراد العينة (العاملين في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار) المبحوثة، وتحتل في المرتبة الثالثة مَن أعمارهم من 1 – 5 سنوات، بنسبة بلغت **(7.8%)**، وتحل اخيرًا نسبة الأفراد العاملين الذين بلغت أعمارهم من 50 سنة فأكبر، بنسبة بلغت **(6.2%)**؛ أما توزيع مفردات العينة على وفق متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة، قد توزعت بين الشهادات العلمية الجامعية بصورة مختلفة؛ إذ نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة كانت لمَن يحملون شهادة البكالوريوس، التي بلغت **(49.6%)** من أجمالي مفردات العينة، وتحتل المرتبة الثانية مَن يحملون درجة الدكتوراه، بنسبة بلغت **(25.6%)**، وتحتل في المرتبة الثالثة مَن يحملون مؤهل الماجستير، بنسبة بلغت **(17.1%)**، من أفراد العينة (العاملين في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار) المبحوثة؛ وتحل اخيرًا نسبة الأفراد العاملين الذين لديهم مؤهل دبلوم عالي بنسبة بلغت **(7.8%)**، ونلاحظ من البي أنات الواردة في الجدول رقم (4) أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية عالية في مجالات أعمالهم في الجامعات الخاصة في مدينة ذمار؛ وقد توزعت بين الخبرات المختلفة؛ حيث أتت نسبة الأفراد الذين تتراوح مدة خبرة العمل من 6 إلى 10 سنة في المرتبة الأولى بنسبة **(50.4%)**، من إجمالي العينة المستهدفة، وبالمقابل نجد أن نسبة الذين بلغت مدتهم في العمل الجامعي من 11 إلى 15 سنة في المرتبة الثانية، بنسبة بلغت **(35.7%)** من إجمالي عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الثالثة، نسبة الذين بلغت مدتهم في العمل الجامعي من سنة إلى 5 سنوات، بنسبة**(7.8%)**؛ وحلت اخيرًا من لديهم مدة عمل تراوحت من 15 سنة فأكثر، بنسبة بلغت **(6.2%)** من اجمالي العينة المستهدفة في هذه الدراسة؛ ومن خلال الجدول نفسه نجد أن أفراد العينة لديهم مناصب إدارية توزعت بين الفئات المختلفة؛ حيث أتت نسبة العاملين في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار الذين لديهم وظيفة مدير إدارة في المرتبة الأولى بنسبة **(37.2%)**، من إجمالي العينة

المستهدفة، وبالمقابل نجد أن نسبة العاملين الذين لديهم وظيفة رئيس قسم إداري في المرتبة الثانية، بنسبة بلغت (30.2%)؛ وحلت ثالثًا الذي لديهم وظيفة رئيس قسم علمي؛ إذ بلغت (13.2%) من اجمالي العينة، أما عمداء الكليات في هذه الجامعات فقد بلغت نسبتهم (7.8%)؛ وحلت اخيرًا من لديهم وظيفة رئيس أو نائب رئيس جامعة، أو نائب عميد، أو مدير أو أمين عام الجامعة بنسبة بلغت (3.9%) من اجمالي العينة المستهدفة لكل فئة من المناصب الإدارية الثلاثة على التوالي. ومن النتائج السابقة نجد أن هناك نسب متفاوتة في المؤهلات التعليمية للعاملين في الجامعات الخاصة (جينيس، الحكمة، السعيدة، العلوم والتكنولوجيا) العاملة بمدينة ذمار يسهمون في إعطاء وصف دقيق لإجاباتهم؛ نظرًا للمناصب الإدارية؛ ولما لديهم من مدة عمل طويلة ومناسبة في هذه الجامعات.

ثانيًا: عرض إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة وتحليلها:

بعد جمع الاستبانات التي وُزِّعت على أفراد العينة، وأُدخِلت البي أنات إلى الحاسوب لاستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في تحليلها، وحُسِبت التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور ال استبانة، وأيضًا اعتُمِدت درجة الموافقة، وذلك حتى يُجاب عن فرضيات الدراسة؛ إذ تم استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها لكل محور من محاور ال استبانة، لذا يوضح الجدول الآتي (رقم 5) نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية، وترتيب الفقرات بناءً على أفضليتها ودرجة الموافقة لمتغيرات الدراسة في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

جدول رقم(5) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة

Q	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
البعد الأول	الاتصال الإدارية النازل	4.324	0.957	86.48	1	مرتفعة جدًا
البعد الثاني	الاتصالات الإدارية الصاعدة	4.191	0.998	83.81	2	مرتفعة
البعد الثالث	الاتصالات الإدارية الأفقية	3.704	1.005	74.08	3	مرتفعة
البعد الأول	الإبداعيَّة	3.967	1.063	79.35	3	مرتفعة
البعد الثاني	الاستباقيَّة	4.368	0.808	87.36	1	مرتفعة جدًا
البعد الثالث	التَّنافسيَّة	4.070	1.014	81.40	2	مرتفعة

الجدول: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات (spss).

من ملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير المستقل بجميع أبعاده، التي تتعلق فقراتها بـ (**أنماط الاتصالات الإدارية**)، نجد أنها جميعًا تقع في المستوى المرتفع الذي يتراوح بين (3.41 –4.20)؛ حيث تؤكد على ذلك قيمة المؤشر الكلي لهذه المتغيرات في جدول رقم (5)، وهذا يشير إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المستهدفة؛ أما قيمة اختبار الانحراف المعياري لهذه الابعاد ايضًا؛ فقد كانت مناسبة، وهذا يدل على عدم وجود أي اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة تجاه عبارات هذه المتغيرات، ويبين أيضًا عدم وجود تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول (**أنماط الاتصالات الإدارية**) تجاه **التوجه الريادي** في الجامعات الخاصة العاملة بمدينة ذمار، بجميع فقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة في مستوى أنماط الاتصالات الإدارية في تحقيق التوجه الريادي.

وبالنظر أيضًا للنتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه، لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير التابع بجميع أبعاده، التي تتعلق فقراتها بـ **(التوجه الريادي)**، نجد أنها جميعًا تقع في المستوى المرتفع الذي يتراوح بين (3.41– 4.20)؛ حيث تؤكد على ذلك قيمة المؤشر الكلي لهذه المتغيرات، وأيضًا قيمة اختبار الانحراف المعياري لهذه الابعاد ايضًا؛ فقد كانت مناسبة، وهذا يدل على عدم وجود أي اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة تجاه عبارات هذه المتغيرات. وبذلك نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان متحدة الآراء أي لا توجد أي اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول علاقة أنماط الاتصالات الإدارية في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة (جينيس، الحكمة، السعيدة، العلوم والتكنولوجيا) العاملة بمدينة ذمار.

المبحث الثالث: اختبارات فرضيات الدراسة وتفسيرها:

يُعرِض هذا المبحث المنهجية التي استُخدِمت للتحقق من فرضيات الدراسة، بما ينسجم مع أسلوب اختبارها، ويمكن التحقق من صحة فرضيات الدراسة، بالبيانات التي جُمِعت من عينة الدراسة؛ لذا استُخدِم اختبار (F) تحليل الانحدار لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية بين أثر المتغير المستقل (**أنماط الاتصالات الإدارية**)، المتمثلة بـ: **الاتصال الإدارية النازلة، الاتصالات الإدارية الصاعدة، الاتصالات الإدارية الأفقية**، على تحقيق **(التوجه الريادي)** المتغير التابع في الجامعات الخاصة محل الدراسة؛ بحيث تكون قاعدة القرار بقبول الفرض البديل، إذا كانت مستوى دلالة

الاختبارات السابقة الذكر (**Sig**) أقل من مستوى المعنوية (**0.05**) وبمستوى ثقة (**95 %**)، أما إذا كانت (**Sig**) أكبر من مستوى المعنوية (**0.05**) يُقبَل الفرض العدم (الذي يدل على أنه لا توجد أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع)؛ واعتُمِد على معامل التحديد (R-2) للتعرف إلى قدرة ال أنموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، واعتُمِد على قيمة بيتا (**B**) لمعرفة التغير المتوقع على المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل. لذا يُقسَّم المبحث على ثلاثة فروع، يعرض الأول الصياغة النهائية لفرضيات الدراسة، وال أنموذج العام المستهدف لاختبارها، أما الثاني، يشمل عرض نتائج تقدير علاقة التأثير التي تتضمنها فرضيات الدراسة وتفسيرها. والثالث الاستنتاجات والتوصيات

أولًا: فرضيات الدارسة وال أنموذج العام المستهدف لاختبار فرضيات الدراسة: في ضوء مشكلة الدارسة وأهدافها صِيغت فرضيات الدارسة الذي سيتم اختبارها وتحليل نتائجها على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: تؤثر الاتصال الإدارية النازلة إيجابًا في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

الفرضية الثانية: تؤثر الاتصال الإدارية الصاعدة إيجابًا في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

الفرضية الثالثة: تؤثر الاتصال الإدارية الأفقية إيجابًا في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

ويمكن تمثيل ال أنموذج المستهدف تقديره لاختبار فرضيات الدراسة، في المعادلة الآتية:

$$Y_i = B_0\, a + B_1 X_i + u_t \ldots\ldots(1)$$

حيث أن: **Y**المتغير التابع: **(التوجه الريادي)**؛ **X :** المتغير المستقل: **(أنماط الاتصالات الإدارية)** يتفرع منه :الاتصال الإدارية النازلة **N**، الاتصالات الإدارية الصاعدة **S** ، الاتصالات الإدارية الأفقية **F** ؛ **B** المعلمة (معامل المتغيرات)؛ **a** الثابت؛ **u :** البواقي أو حد الخطأ (المتغير العشوائي).

ثالثًا: نتائج تقدير علاقة التأثير للفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تؤثر الاتصال الإدارية النازلة إيجابًا في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

$$Y_i = B_0\, a + B_1 N + u_t \ldots.(2)$$

$$Y_i = 3.168\, a + .224\, N + u_t \ldots.(2)$$

استُخدِم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية الاتصال الإدارية النازلة في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات (جينيس، الحكمة، السعيدة، العلوم والتكنولوجيا) الخاصة بمدينة ذمار، عند مستوى معنوية **5%**.

جدول رقم(6) نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير التابع	ملخص ال أنموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار			
	R^2	R^{-2}	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig
التوجه الريادي	.132	.126	19.37	.000	الثابت	3.168	14.28	.000
حجم العينة 129	قيمة F الجدولية = 3.04 ؛ قيمة T الجدولية = 1.960				N	.224	4.40	.000

الجدول: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات (spss).

جدول رقم (6) يبن أن معامل الارتباط بلغ (**13%**)، الذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الأول (**الاتصال الإدارية النازلة**) والمتغير التابع (**التوجه الريادي**)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (**0.126**)؛ مما يشير إلى أن (**12.6%**) من التباين في **تحقيق التوجه الريادي في الجامعات (جينيس، الحكمة، السعيدة، العلوم والتكنولوجيا) الخاصة بمدينة ذمار محل الدراسة**، الذي يمكن تفسيره بالتباين في متغير **الاتصال الإدارية النازلة**، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (6)، إلى أن هناك أثرًا للمتغير المستقل الأول (**الاتصال الإدارية النازلة**) على المتغير التابع (**التوجه الريادي**) في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار، ذا دلالة إحصائية معنوية؛ إذ أن قيمة اختبار **F** المحسوبة بلغت (**19.37**)، وتُعدُّ هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية.

كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية **5%**؛ مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة **β** للمتغير المستقل الأول قد بلغت (**.224**)، وبلغت قيمة اختبار **T** المحسوبة (**T=4.40**)، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، وبمستوى معنوية (**Sig=0.000**)، وهي أقل من مستوى **0.05**، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير؛ ويؤكد ذلك إشارة معامل الانحدار **لمتغير الاتصال الإدارية النازلة** الموجبة، دلَّ ذلك على وجود تأثير موجب

في الاتجاه نفسه لهذا المتغير على **تحقيق التوجه الريادي** في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

بناءً على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد علاقة أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ لذا نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي للاتصال الإدارية النازلة في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

الفرضية الثانية: تؤثر الاتصال الإدارية الصاعدة إيجابًا في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

$$Y_i = B_0\ a + B_1\ S + u_t \ldots.(3)$$

$$Y_i = 3.603\ a + .127\ S + u_t \ldots.(3)$$

استُخدِم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية الاتصال الإدارية الصاعدة في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات (جينيس، الحكمة، السعيدة، العلوم والتكنولوجيا) الخاصة بمدينة ذمار، عند مستوى معنوية **5%**.

جدول رقم(7) نتائج اختبار الفرضية الثانية:

المتغير التابع	ملخص ال أنموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار			
	R^2	R^{-2}	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig
التوجه الريادي	.045	.037	5.983	.016	الثابت	3.603	16.40	.000
حجم العينة 129	قيمة F الجدولية = 3.04 ؛ قيمة T الجدولية = 1.960				S	.127	2.446	.016

الجدول: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات (spss).

يبين جدول رقم (7) أن معامل الارتباط بلغ **(4.5%)**، الذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الثاني **(الاتصال الإدارية الصاعدة)** والمتغير التابع **(التوجه الريادي)**، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت **(0.037)**؛ مما يشير إلى أن **(3.7%)** من التباين في **تحقيق التوجه الريادي في الجامعات (جينيس، الحكمة، السعيدة، العلوم والتكنولوجيا) الخاصة بمدينة ذمار محل الدراسة**، الذي يمكن تفسيره بالتباين في متغير **الاتصال الإدارية الصاعدة**، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (7)، إلى أن هناك أثرًا للمتغير المستقل الثاني **(الاتصال الإدارية الصاعدة)** على المتغير التابع **(التوجه الريادي)** في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار، ذا دلالة إحصائية معنوية؛ إذ أن قيمة اختبار **F** المحسوبة بلغت **(5.983)**، وتُعدُّ هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية **5%**؛ مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع؛ بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة β للمتغير المستقل الثاني قد بلغت **(.127)**، وبلغت قيمة اختبار **T** المحسوبة **(T=2.446)**، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، وبمستوى معنوية **(Sig=0.016)**، وهي أقل من مستوى **0.05**، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير؛ ويؤكد ذلك إشارة معامل الانحدار **لمتغير الاتصال الإدارية الصاعدة** الموجبة، دلَّ ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير على **تحقيق التوجه الريادي** في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

بناءً على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد علاقة أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ لذا نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي للاتصال الإدارية الصاعدة في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

الفرضية الثالثة: تؤثر الاتصال الإدارية الأفقية إيجابًا في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

$$Y_i = B_0\ a + B_1\ F + u_t \ldots.(4)$$

$$Y_i = 3.639\ a + .134\ F + u_t \ldots.(4)$$

استُخدِم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية الاتصال الإدارية الأفقية في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات (جينيس، الحكمة، السعيدة، العلوم والتكنولوجيا) الخاصة بمدينة ذمار، عند مستوى معنوية **5%**.

جدول رقم(8) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير التابع	ملخص ال أنموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار			
	R^2	R^{-2}	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig
التوجه الريادي	.042	.035	5.601	.019	الثابت	3.639	17.18	.000
حجم العينة 129	قيمة F الجدولية = 3.04 ؛ قيمة T الجدولية = 1.960				F	.134	2.367	.019

الجدول: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات (spss).

يبين جدول رقم (8) أن معامل الارتباط بلغ (**4.2%**)، الذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الثالث (**الاتصال الإدارية الأفقية**) والمتغير التابع (**التوجه الريادي**)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (**0.035**) مما يشير إلى أن (**3.5%**) من التباين في **تحقيق التوجه الريادي في الجامعات (جينيس، الحكمة، السعيدة، العلوم والتكنولوجيا) الخاصة بمدينة ذمار محل الدراسة**، الذي يمكن تفسيره بالتباين في متغير **الاتصال الإدارية الأفقية**، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (8)، إلى أن هناك أثرًا للمتغير المستقل الثالث (**الاتصال الإدارية الأفقية**) على المتغير التابع (**التوجه الريادي**) في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار، ذا دلالة إحصائية معنوية؛ إذ أن قيمة اختبار **F** المحسوبة بلغت (**5.601**)، وتُعدُّ هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية **5%**؛ مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة **β** للمتغير المستقل الثالث قد بلغت (**.134**)، وبلغت قيمة اختبار **T** المحسوبة (**T=2.367**)، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، وبمستوى معنوية (**Sig=0.019**)، وهي أقل من مستوى **0.05**، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير؛ ويؤكد ذلك إشارة معامل الانحدار **لمتغير الاتصال الإدارية الأفقية** الموجبة، دلَّ ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير على **تحقيق التوجه الريادي** في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

بناءً على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا توجد علاقة أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ لذا نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي للاتصال الإدارية الأفقية في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة بمدينة ذمار.

ثالثا: الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات:

(1) نستنتج أن الاتصالات الإدارية تمثل أنظمة عمل وقواعد وارشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات تتبع بواسطة المديرين المسؤولين والعاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والإنجازات والمعوقات ويعني في واقع الأمر حصر وسائل الاتصالات التنظيمية والإدارية.

(2) نجد أن الاتصال الإدارية تعتبر أمرًا ضروريًا لإحداث التنسيق المطلوب بفاعلية بين هذه الإدارات حتى يتم تحقيق الغايات الأساسية التي من شأنها أن تقوم بتعزيز وتطوير العمل المؤسسي في الجامعات من جانب، وتحقيق التوجه الريادي لهذه الجامعات من جانب أخر.

(3) نستنتج أن التوجه الريادي من أهم المواضيع في الفكر الإداري الحديث، والمؤثرة بشكل كبير في عملية صناعة استراتيجيات منظمات الأعمال عمومًا والجامعات على وجه الخصوص، لذا فلا بد للجامعات الخاصة السعي إلى تحقيق التوجه الريادي، بغرض تحقيق القيمة الاستراتيجية العالية لأداء هذه الجامعات.

(4) نجد أن التوجه الريادي يهتم بالإبداع وتشجيع الأفكار، وزيادة فرص التوظيف والمنافسة بين الجامعات الخاصة المختلفة، وذلك من خلال تحويل مختلف المخاطر إلى فرص سوقية تنتهزها على المنافسين في سوق العمل، مع وضع استراتيجيات استباقية لاكتشاف الفرص وتحقيق الأرباح.

(5) نستنتج من خلال الاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة أن قيم هذه الاختبارات تدل على عدم وجود أي اختلاف في وجهات نظر أفراد العينة حول علاقة أنماط الاتصالات الإدارية في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة (جينيس، الحكمة، السعيدة، العلوم والتكنولوجيا) العاملة بمدينة ذمار.

(6) تبين من اختبارات فرضيات الدراسة وجود أثر إيجابي للاتصالات الإدارية (النازلة، الصاعدة، الأفقية) في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة (عينة الدراسة) بمدينة ذمار؛ وبهذا تم تحقيق جميع فرضيات الدراسة المرتبطة بالهدف الأساسي لهذه الدراسة.

2- التوصيات:

(1) يجب على الجامعات الخاصة أن تقوم بعمل دورات تدريبية مستمرة لكادرها الإداري، وتشجيعهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار والتميز والذي يعود على هذه الجامعات بتحقيق النفع المادي، والإسهام في تحقيق التوجه الريادي لها.

(2) نوصي إتباع الطرق العلمية الحديثة في كيفية استغلال الاتصالات الإدارية في الجامعات الخاصة، وذلك بغرض تحقيق الفاعلية من الناحية التنظيمية لهذه الجامعات من جانب، حتى تتمكن من مواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع من جانب آخر.

(3) يجب الاهتمام في تطوير أنماط الاتصالات الادارية المختلفة وتطوير سياسات العمل الإداري، وتوفير المعلومات المرتبطة بإداء العاملين في كل إدارات واقسام الجامعات سواء أكانت في كلياتها العلمية المختلفة؛ أو في الأمانة العامة والدوائر الإدارية المختلفة فيها.

(4) توصي الدراسة بالاهتمام في فتح قنوات الاتصالات الإدارية الغير الرسمية مع كادرها الإداري والعمل على التحدث معهم حول القضايا الشخصية المتعلقة بهم ومناقشتها

خارج نطاق العمل، والذي يسهم ذلك في تحسين استراتيجيات هذه الجامعات والمساعدة على تحقيق التوجه الريادي لها.

(5) يجب على الجامعات الخاصة (عينة الدراسة)، أن تقوم بزيادة قنوات الاتصال، اتاحة الفرصة أمام العاملين لإيصال اصواتهم وما لديهم من حقائق ومقترحات أو افكار؛ وتكون هذه القنوات سلسله وسهلة التواصل إلى المستويات العليا، والذي يساعد ذلك في تحقيق التوجه الريادي للجامعات الخاصة.

(6) طالما وقد تبين وجود الأثر الإيجابي للاتصالات الإدارية (النازلة، الصاعدة، الأفقية) في تحقيق التوجه الريادي في الجامعات الخاصة (عينة الدراسة) بمدينة ذمار؛ فيجب على هذه الجامعات اتاحة أنماط الاتصالات الادارية المختلفة على جميع الكوادر الإدارية بتصنيفاتها المختلفة؛ حتى يتم الربط بين تدفق المعلومات والبيانات بكل سهولة ويسر، وبذلك قد تتمكن الجامعات بتحقيق التوجه الريادي وكسب القيمة الاستراتيجية لأداء هذه الجامعات.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

- مكاوي، حسن (2015)، **نظريات الاتصال**، دار الفجر للنشر، الطبعة الثانية، عم أن الأردن.

أبحاث المجلات العلمية:

- أبو شوصاء، علي جابر، الشليف، معاذ غالب (2020) **أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية**-دراسة تحليلية وثائقية على البنوك العاملة بمدينة مأرب، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 1، العدد 7

- اسحاق، محمد خميس بلال، احمد ادم سيف، محد احمد بخيت (2023) **الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**-دراسة على الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4 العدد الأول.

- البدري، فوزي سعد، عبدالسلام محمد، عيسى مخلوف(2020) **الاتصالات الإدارية واثرها في فاعلية القرارات الإدارية**-دراسة ميد أنية على المؤسسات التعليمية بلدية الابيار، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3، العدد 3، ليبيا

- جميل، أحمد، (2019) **أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيره في فاعلية القرارات الاستراتيجية**. دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية ال أنبار مجلة جامعة ال أنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11 العدد 18.

- الحدراوي، حامد، والكلابي أمير (2013) **دور التوجه الريادي في أدراك الزبون لجودة الخدمة**-دراسة تطبيقية لا راء عينة من المنظمات السياحية في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1 العدد 1.

- الحرايزة، أروى محمد؛ الرقاد، محمد عبد الكريم (2018) **التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية** – الأردن المؤتمر العلمي الطلابي لكلية المال والأعمال جامعة العلوم الاسلامية العالمية عم أن، الاردن.

- الحلالمة، محمد عزت، الخفاجي، نعمة عباس (2017) **أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولي**، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد الثاني والعشرون، جامعة محمد خضير بسكرة.

- رشيد، صالح، الزيادي، صباح (2013) **دور التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز**-دراسة تحليلية لا راء القيادات الجامعية في كليات جامعات الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد2

- الغامدي، عمير بن سفر (2023) أثر **التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود**، مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد الثالث عشر، الجزء الأول

- القواسمه، فريد محمد، بشار وليد حسين (**2020**) **أثر الاتصالات الادارية في إدارة التغيير التنظيمي**-دراسة حالة الجمارك الأردنية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد الرابع.

- محسن، شفاء زيد (2017) **التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميد أني في عدد من كليات جامعة بغداد**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9 العدد 18.

- المختار، جمال(2018) **أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري**، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 1 العدد 41.

- المشرقي، أحمد عبد الله أحمد (2021) **أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية**، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية المجلد الثاني العدد الأول

- نعمة، نغم حسين، الورد، حمزة باسم (2020) **تقييم التوجه الريادي في أنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة -تجربة الاردن وماليزيا أنموذجا**-مجلة الريادة للمال والأعمال المجلد (1)، العدد (1)

الرسائل والاطاريح العلمية:

- أمل، عارف علي حسين (2022) **الرشاقة الاستراتيجية في التوجه الريادي**-دراسة ميدانية لا راء القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة في محافظة عدن، رسالة ماجستير.

- الشـــاعري، أحمـد هـادي (2018) **أثر التوجـه الريـادي والخصـائص الشـخصـية الريادية في الأداء المنظمي**-دراسـة ميدانية في قطاع المصـارف العاملة في محافظة عدن اطروحة دكتوراه كلية العلوم الادارية جامعة عدن.

- القـاونـة، منـار إبراهيم بنـدر كريم(2016) **أثر الاتصـــالات الإداريـة في الســـلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية**، المجلة العربية للإدارة مجلد 36، العدد 1.

- يـافعي، وســـيم فضـــل (2018) **التوجه الريادي وأثره في التفوق التنافسـي**-دراسـة ميدانية في شـركات الاسـمنت العاملة في المحافظات الجنوبية اليمنية، رســالة ماجســتير كلية العلوم الاجتماعية والتطبيقية جامعة عدن.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Keh, Hean, Tat, Nguyen, ThiTuyet, Mai, Ng & Ping, Hwei **(2007)**", **The effects of Entrepreneurial Orientation and marketing information on the performance of SMEs**" ،Journal of Business Nenturing (22) p595.

- Harim, Hussein (2008**). Effective Business Communication, Dar Al Hamed, Amman**