

درجة استخدام القادة الإداريين في الجامعات الأردنية لوسائل التواصل الحديثة في ضوء بعض المتغيرات

تاريخ الإرسال  
2021/1/27

تاريخ القبول  
2021/3/30

أ.د. نشأت محمود أبو حسونة (\*) د. فريال الخطيب (†)

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة استخدام القادة الإداريين في الجامعات الأردنية لوسائل التواصل الحديثة والالكترونية في ضوء بعض المتغيرات، تكونت عينة الدراسة من (287) قائد إداري تم اختيارهم بالطريقة القصدية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في قياس استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة والالكترونية وهي من إعداد الباحثان. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة جاءت بدرجة تقييم متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وفي متغير المسمى الوظيفي لصالح (مدير دائرة ورئيس قسم إداري). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح (أقل من 8 سنوات، ومن 8- أقل من 12 سنة)، وفي متغير العمر لصالح (أقل من 30 سنة، ومن 30- أقل من 45 سنة). وتوصي الدراسة إلى نشر ثقافة الإدارة الكترونية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بين القادة الإداريين ومسؤولي هذه الإدارات، والتوعية والتثقيف بأهمية وسائل التواصل الحديثة بين القادة، ومن يتبادلون الأدوار الإدارية مع التدريسية.

الكلمات المفتاحية: القادة الإداريين، وسائل التواصل الحديثة، الجامعات الأردنية.

(\*) جامعة إربد الأهلية، إربد، الأردن.

(†) جامعة إربد الأهلية، إربد، الأردن.

**The Degree of Administrative Leaders in Jordanian Universities Use  
Modern Means of Communication in Light of Some Variables**

**Prof Dr. Nashat Mahmoud Deeb Abu Hassouneh  
Dr. Feryal Yousef Abdel Majeed AlKhatib  
Irbid National University, Irbid, Jordan**

**Abstract:**

The aim of the current study to reveal the degree of administrative leaders' Jordanian universities use of modern and electronic means of communication in light of some variables. The sample consisted of (287) administrative leaders they were chosen by Intentional method. The researchers used the Descriptive method, and the tool consisted in measuring administrative leaders' use of modern and electronic means of communication, which was prepared by the researchers. The results of the study showed that the degree of administrative leaders 'use of modern communication means had a moderate rating, the results also indicated the presence of statistically significant differences according to the gender variable in favor of males, and in the variable of job title in favor of (department manager and head of an administrative department). The results also showed that there were statistically significant differences according to the variable of years of service in favor (less than 8 years, and from 8- less than 12 years), and in the age variable in favor (less than 30 years, and from 30- less than 45 years). The study recommends spreading the culture of electronic management in universities and higher education institutions among administrative leaders and officials of these departments, and awareness and education of the importance of modern means of communication between leaders, and those who exchange administrative roles with the teaching staff.

**Key words:** Administrative Leaders, Modern Means of Communication, Jordanian Universities.

## مقدمة

لقد أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي ظاهرة وجزءاً لا يتجزأ من حياة الكثير من الأفراد في الناحية العملية والعملية، وقد وصل الأمر عند البعض منهم إلى درجة لا يمكن الاستغناء عنها في تيسر الأعمال، وقد أثارت استخدام هذه الوسائل في تيسر الأعمال في الجامعات جدلاً كثيراً بين الجيل التقليدي المستخدمين للأعمال المكتبية الاعتيادية والجيل الحديث السعي إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة في تسريع الأعمال والتخلص من الروتين.

أدت الثورة التكنولوجية الحديثة في الآونة الأخيرة إلى نقلة نوعية في عالم الاتصال والتواصل مع الآخرين، حيث انتشرت الشبكة الدولية للاتصالات (الشبكة العنكبوتية) في كافة البلدان، وعملت على ربط أجزاء هذا العالم المترامية بفضائها الواسع، ومهدت الطريق لكافة المجتمعات للتعارف والتقارب وتبادل الآراء والأفكار والرغبات، واستفاد كل مستخدم لهذه الشبكة من الوسائل المتعددة المتاحة فيها، وأصبحت أفضل وسيلة لتحقيق التواصل بين الأفراد والجماعات (المنصور، 2012). لقد غيرت وسائل التواصل الحديثة بشكل ملفت طريقة التواصل مع الآخرين، حيث لوحظ في الفترة الأخيرة أن استخدام وسائل التواصل الحديثة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من التواصل مع الأصدقاء والأسرة، وتبادل المعلومات الشخصية، والحصول على الأخبار وغيرها (Kaplan & Haenlein, 2010).

تعتبر وسائل التواصل الحديثة بيئة اجتماعية إلكترونية يتم إنشاؤها من قبل أفراد أو جماعات أو مؤسسات، ويتم تسمية الجزء التكويني المتعلق بالفرد الواحد باسم "العقدة" والذي يتم فيه إقبال هذه العقد بأنواع مختلفة من العلاقات أو الانتماء لموقع

ما، وهذه العلاقات قد تصل لأكثر الدرجات عمقاً كالطبيعة الاجتماعية أو المعتقدات أو البيئة التي ينتمي إليها الفرد (مروان، 2017).

كما تعتبر وسائل التواصل الحديثة وسائل تفاعلية تتيح التواصل في أي وقت وفي أي مكان من العالم، حيث ظهرت في مجال الإنترنت منذ عدة سنوات، الأمر الذي غير من مفهوم الاتصال والتقارب بين الأفراد، ونظراً لتعزيزها للعلاقات بين الأفراد فقد أكسبها هذا الطابع صفتها الاجتماعية، ففي السنوات الأخيرة أضافت إلى وظيفتها الاجتماعية عدة وظائف لتصبح وسيلة لنقل وتبادل المعلومات. وتعتبر وسائل التواصل الحديثة من أهم الطرق والأدوات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات والمعارف وبناء علاقة إنسانية راقية، فهي تتضمن الوسائل التقليدية والحديثة الإلكترونية. كما أنها منظومة من الشبكات الإلكترونية عبر الإنترنت تتيح للمستخدم فيها إنشاء موقع خاص به، ومن ثم ربطه من خلال نظام اجتماعي إلكتروني مع أعضاء آخرين لديهم نفس الاهتمامات والهوايات (جرار، 2012). ووسائل التواصل الحديثة تزود المستخدمين بالقدرة على الاتصال والتواصل والتفاعل مع بعضهم البعض عبر الإنترنت (Correa, Hinsley, & Gil de Zuniga, 2010).

وتعرف وسائل التواصل الحديثة بأنها مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي تسمح لروادها بإنشاء الملفات الشخصية وتنظيمها، وتسمح لهم بالتواصل مع الآخرين (Reitz, 2013). ويعرفها هاسلر (Hasler, 2010) بأنها مجموعة من التطبيقات على شبكة الإنترنت التي تسمح بإنشاء وتبادل المعلومات التي يتم إنشاؤها من قبل المستخدمين. ويعرفها ميريام - وبستر (Merriam-Webster, 2014) بأنها شكل من أشكال الاتصالات الإلكترونية تتمثل في المواقع الإلكترونية للشبكات الاجتماعية

والمدونات الصغيرة يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والرسائل الشخصية وغيرها من المحتويات.

تقدم وسائل التواصل الحديثة العديد من الخدمات المعرفية والاجتماعية، ومن أهمها ما يلي: الملفات الشخصية: التي من خلالها يتم التعرف على اسم المستخدم والمعلومات الأساسية عنه، كالنوع، وتاريخ الميلاد، والبلد، والاهتمامات، والمؤهلات العلمية والصورة الشخصية وغيرها من المعلومات الديمغرافية. الأصدقاء/العلاقات: وهم الأفراد أو الجماعات أو الأفراد من الطلبة أو غيرهم الذين يتعرف عليهم المستخدم لغرض معين. إرسال الرسائل: تتيح وسائل التواصل الاجتماعي إمكانية إرسال رسائل مباشرة للأفراد، سواء كانوا أصدقاء أم لا. التواصل مع الآخرين عن طريق البريد الإلكتروني أو المحادثة الفورية. إتاحة مشاركة الملفات لمستخدمين معينين أو بشكل مفتوح. إعطاء لمحة عن المستخدم واهتماماته وإنشاء مجموعات. التواصل مع عدة أفراد بناءً على الاهتمامات الخاصة بهم. خدمة التواصل مع الآخرين حسب الموقع الجغرافي وتحديده. خدمة تبادل المجاملات والتعاني والهدايا الإلكترونية (رفعت، 2018).

وتشمل وسائل التواصل الحديثة البريد الإلكتروني، حيث يمكن استخدامه في بعض الأحيان من مواقع مختلفة وتمنح المتعامل سجلاً لتفاعلهم مع الآخرين، ويمكن توثيق المحادثات تلقائياً في السجلات الإلكترونية (Dixon, 2010). ويمكن للممارسات الإلكترونية أن تحل محل الزيارات والأعمال المكتبية في بعض الأحيان (Casalino, 2010). ويشير تشو (Cho, 2016) إلى أن استخدام وسائل التواصل الحديثة والبريد الإلكتروني لها تأثير واضح من خلال التفاعل الإيجابي مع الرسائل الإلكترونية وسرعة

الاستجابة لها، وتؤدي إلى جعل العمل أسهل وأيسر، وتزيد من كفاءته، وتقلل من الأعمال الورقية، وتعزز التوازن بين العمل والحياة.

يتكون النظام الإداري من العديد من الجوانب الهيكلية والإجرائية التي تتضمن الإجراءات التنظيمية التي تقاد أو تحرك وفقاً لاحتياجات الأفراد (Day, 2000). وأن النظام الإداري يتيح للمنظمات إمكانية تبادل المعلومات الخاصة بالأفراد، والتغلب على العوائق الفنية وتكريس هذه الأعمال التي تركز على الأفراد، والحفاظ على علاقة متميزة مع الأفراد ورفع مستواها (Wang & Feng, 2012). ويعرف النظام الإداري المرتكز على الأفراد بأنه: النظام يعمل على فهم وتلبية احتياجات الأفراد. فهو يهدف لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في مستوى خدمة الأفراد (العامري والغالبي، 2004). ولعل أعباء الأعمال المتزايدة قد تزيد من حجم عبء العمل وتعقيد المهام والواجبات والأنشطة والإجراءات التي يقوم بها (Pollock & Hauseman, 2015). ويشير غالتون وماكبيث (Galton & MacBeath, 2002) إلى أن أعباء العمل المتزايدة توصف بالضغط المتزايد على الفرد للقيام بالمزيد من الأعمال في وقت أقل، والاستجابة لمجموعة كبيرة من الطلبات الخارجية لتحقيق أكبر مجموعة من الأهداف مدفوعة بالمواعيد النهائية. وترى جمعية معلمي ألبرتا (Alberta Teachers' Association, 2012) إلى أن الأعمال المتزايدة تؤدي إلى فقدان السيطرة على حالة العمل الخاصة بالقائد.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين

واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 2011). كما عرفها جيبسون وايغينسافيش ودونلي (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2003) بأنها قدرة الشخص القائد في التأثير على الآخرين لتحقيق هدف أو أهداف جماعية أو تنظيمية معينة.

ويشير المكاوي (2013) إلى العديد من المهام التي يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري وهي: أولاً: مهام رسمية تنظيمية، تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحة وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وتشكيل شبكة من الاتصالات بين جميع الأطراف، والمتابعة والإشراف. ثانياً: مهام غير رسمية، وتشمل الاهتمام بالجماعات غير الرسمية، والاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة، والإدارة التشاركية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، والرعاية القيمية الإنسانية والأخلاقية في التعامل، ومهارة تبصير الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية. ويعرف عمل القادة الإداريين بأنه جميع الممارسات والإجراءات والمهام والأنشطة التي تؤثر على عمل الإدارات المكلف بمتابعتها (Spillane, 2015).

وينظر للقيادة بأنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية (العلاق، 2016). ويمكن تصنيف القيادة إلى: القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد

في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً.

ويتأثر عمل القادة بالسياسات والعادات والتقاليد الاجتماعية المرتبطة بالإدارة والتعليم، كما يتضمن عمل القادة الأعمال المكتبية والأحداث والاجتماعات التي تحدث إلكترونياً وداخل المكتب (Fineman, 2012). ويشير بولوك وهاوسيمان (Pollock & Hauseman, 2015) إلى أن (29%) من القادة الإداريين ارتبطت أعمالهم بسلوكيات غير صحية محتملة للتعامل مع الضغط والطلبات التي تتطلبها المزيد من الأعمال. بينما يشير فرانك (Franke, 2015) إلى أن الأعمال المتزايدة تؤثر سلباً على القادة الذين لديهم خبرة قليلة في التعامل مع متطلبات العمل الجديدة، ويمكن أن تتفاقم هذه النتائج السلبية مع افتقار أصحاب العمل للخبرة في دعم الموظفين الذين يتعاملون مع تغييرات العمل نتيجة لهذه الأعمال المتراكمة.

وحظي موضوع أداء القادة الإداريين في الجامعات بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ إن قياس مستوى الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في أروقة الجامعة والتحقق من مدى الالتزام للأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق متطلبات العمل البناء (خضير والخرشه، 2007). وإن دور القائد في نجاح أو إخفاق المؤسسات في كثير من الأحيان تعود إلى حنكة الإداري، لهذا تتبع إجراءات وتدابير كثيرة عند اختيار من يرشح للإدارة (السامرائي، 2006). وقد تجلى هذا الاهتمام في المجالات التي تبذل في تغيير أساليب ومعايير اختيار القادة، من رؤساء الأقسام والعاملين في الإدارة، لأن التعرف على عناصر القيادة

الفعالة المتمثلة بالقدرات والخبرات والمهارات القيادية تعد مطلبًا أساسيًا لتطوير كفاءة الإداري القيادي (أبو عابد، 2005).

ويشير سيفري (Savery, 2002) إلى أن (90%) من القادة الإداريين في الجامعات يستخدمون البريد الإلكتروني في مراسلاتهم وتواصلهم مع الآخرين، بينما يشير الرشيد (2012) إلى أن استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لمواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية والإدارية جاء بدرجة متوسطة. وقد أدت الابتكارات الحديثة لوسائل التكنولوجيا إلى التأثير بأداء القادة الإداريين، كما أدى إلى تشجيعهم على أن يصبحوا قادة التكنولوجيا في إداراتهم، ويسعون القادة الإداريين الذين يمارسون قيادة التكنولوجيا الإدارية إلى بناء شراكات وشبكات لتعزيز رؤية أو أهداف إدارية (Anderson & Dexter, 2005). ويشير هوغي (Haughey, 2006) إلى أن الجانب الإلكتروني يزيد من استخدام القيادة الموزعة لأولئك الذين يمتلكون المهارات اللازمة لاستخدامها بشكل فعال، فالإدارة الحديثة تميل إلى استخدام وسائل التواصل الحديثة والإلكترونية بدلاً من أساليب التقليدية كاجتماعات، الأمر الذي يسمح للقادة بأن يكونوا أكثر كفاءة وتفاعل مع مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة.

ويشير جور (Gurr, 2000) إلى أن الجانب الإلكتروني ووسائل التواصل الحديثة قد تسمح للقادة الإداريين بالانخراط في ممارسات العمل بشكل أكثر كفاءة، كما يعتبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الحديثة الأداة الإدارية للقيادة باعتبارها الأشكال الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تعتبر وسيلة مساعدة في عملية التعليم والتعلم إلى جانب عمل القادة الإداريين، وهو ما يسمى بقيادة تقنية للإدارة. وتتأثر أعمال القادة الإداريين بالعديد من العوامل المختلفة كالاعتماد المتزايد على الجانب الإلكتروني ووسائل التواصل الحديثة، وعوامل الضغط القائمة على متابعة أمور الآخرين، وزيادة

مستويات تنوعهم، وسياسات وآليات المساءلة، والتنفيذ والإدارة المستمرة لعدد من المبادرات (Pollock & Hauseman, 2015).

ويشير دوكسبوري وهيغنز وسمارت وستيفنسون (Duxbury, Higgins, ) (Smart & Stevenson, 2014) إلى أن 70% من القادة الإداريين الذين يستخدمون البريد الإلكتروني في مكان عملهم قد حققوا التوازن بين أكثر المجالات صعوبة في العمل والحياة، وأدى إلى زيادة الضغط وتزايد الأعمال. وقد يواجه القادة أيضًا منحني التعلم عند التنقل في وسائل التواصل الحديثة البريد الإلكتروني، مما يجعلهم قادة غير رقميين؛ وأن فرص التطوير المهني للقادة المهتمين بتحسين مهاراتهم وقدراتهم الإلكترونية بأنها محدودة ومتنوعة (Sheninger, 2014). ويمكن لوسائل التواصل الحديثة والإلكترونية أن تجعل القادة يشعرون بمعرفة أكبر بالقضايا الإدارية والتعليمية والابتعاد عن العزلة المهنية من خلال تزويدهم بشعور الانتماء (Cho & Jimerson, 2017). ويشير سرشت (Seresht, 2009) إلى أن هناك معوقات إدارية تحد من تطبيق وسائل التواصل الحديثة والإلكترونية في الأعمال الإدارية تمثلت بعدم الوعي التكنولوجي، وافتقار الخبرة، وعدم الدافعية والرغبة، بالإضافة إلى المعوقات الثقافية والتكنولوجية، وأن فاعلية تطبيق وسائل التواصل الحديثة تتمثل في اختصار الوقت والجهد، وأن فاعليتها تتحقق بدرجة أفضل في حال زوال معوقات تطبيقها.

وأجرى كورتيلانو وبروني وزامبييري (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, ) (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور القيادة في العالم الرقمي وتكنولوجيا الاتصالات، حيث تم تحليل (790) دراسة تتعلق بموضوع القيادة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي والمراجعة للدراسات. أظهرت نتائج الدراسة أن القادة هم الفاعلون الرئيسيون في تطوير الثقافة الرقمية والاتصالات الإلكترونية، وأن على القادة التحلي

بالقيادة الالكترونية والتنظيم، وامتلاك الأدوات الرقمية، ومهارات القيادة في العصر الرقمي والممارسات لقيادة الفرق الافتراضية.

وتناولت دراسة ثابت وشاكر (2019) واقع تأثير شبكات التواصل الحديثة على توليد المعرفة وتعزيز الإبداع الوظيفي في العراق، وتكونت عينة الدراسة من (354) أكاديمياً في جامعياً. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الباحثان أداة من إعدادهما. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين استخدام شبكات التواصل الحديثة في توليد المعرفة والإبداع الإداري الوظيفي. وأن الاستخدام العلمي والعقلاني والكفوء لشبكات التواصل الحديثة من شأنه أن يساعد في توليد المعرفة ويعزز من الإبداع الإداري الوظيفي في المنظمة.

وهدفت دراسة بولوك وهوسمان (Pollock & Hauseman, 2018) لمعرفة تأثير استخدام البريد الالكتروني على أداء المديرين في غرب أونتاريو، وتكونت عينة الدراسة من (70) مدير. اعتمد الباحثان تحليل المقابلات باستخدام طريقة المقارنة الثابتة، واستخدام الباحثان أسئلة من إعدادهما. أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام البريد الالكتروني في العمل يخفف من أعباء العمل، والقدرة على توثيق الاتصالات اليومية عن طريق إنشاء مسار للمساءلة.

أما دراسة مولدازانوفا وتوليوبيكوفا وزماتاييفا وسارزانوفا ( Moldazhanova, Toleubekova, Zhmataeva & Sarzhanova, 2018) فقد هدفت إلى معرفة صفات القادة والمدراء الإداريين في العصر الحديث ضمن نظام التعليم الجامعي بكاخستان، وتكونت عينة الدراسة من (462) عضو هيئة تدريس وموظف. اعتمد الباحثون المنهج المسحي، واستخدام الباحثون أداة من إعدادهم. أظهرت نتائج الدراسة أن أهم صفات واجب توافرها في القادة الحديث هي: التواصل الفعال، والتنظيم، والريادة،

والدور السياسي. بينما كان النظرة العامة للقادة تتجه نحو الفهم التقليدي للإدارة، وأن هناك من يرون أن القائد يجب أن يتسم دوره بالديمقراطي.

وهدفنا دراسة أبو عاشور والنمري (2013) إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من (647) عضو هيئة تدريس وإداري. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الباحثان أداة من إعدادهما. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لاختلاف متغيرات الرتبة الأكاديمية، والجنس، والكلية.

ودرس بيشوب وبريس ومندلسون وكاسالينو (Bishop, Press, ) (Mendelsohn & Casalino, 2013) استخدام وسائل التواصل الإلكتروني في المنشآت بنيويورك، وتكونت عينة الدراسة من (35) منشأة. اعتمد الباحثون المقابلات في جمع البيانات، واستخدام الباحثون أسئلة من إعدادهم. أظهرت نتائج الدراسة أن وسائل التواصل الإلكتروني هي وسائل آمنة وفعالة تعمل على تحسين رضا المتعاملين وتوفير الوقت، وتقلل الزيارات المكتبية.

أما دراسة فيلك (Felck, 2010) فقد هدفت إلى الكشف عن مدى استخدام الإدارة الإلكترونية والبرامج الملحقة بها في إدارة الأقسام الإدارية بالجامعات الأمريكية، أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (76%) من رؤساء الأقسام يمتلكون معرفة مناسبة بالحاسوب، ويرغبون في تطبيقه في عملهم الإداري. اعتمد الباحث

المنهج الوصفي، واستخدام الباحث أداة من إعداده. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين المعرفة بالحاسوب وبين مستوى استخدامه في الإدارة الإلكترونية، كما بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تخفف من عبء العمل على رؤساء الأقسام، وتسرع من وتيرة العمل، وتقلل الأخطاء.

وقام أحمد والبلوشي (2009) بدراسة في مملكة البحرين هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل أعضاء هيئة التدريس في العملية التعليمية بجامعة البحرين، وتكون عينة الدراسة من (89) عضو هيئة تدريس. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الباحثان أداة من إعدادهما. أظهرت النتائج أن استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية جاءت بدرجة منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف الدرجة العلمية والكلية، لصالح أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ، لصالح الكليات العلمية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

بات التواصل بالطرق التكنولوجية والأساليب الكترونية الحديثة عصب المنظمات والمؤسسات لخدمة أهدافها، والمساهمة في نجاحها وتقدمها، فتوظيف هذه التكنولوجيا سهلت التواصل بين أفراد المجتمع وتبادل المعلومات بصورة غير مسبقة، وهذا ما أشارت إليه دراسة ثابت وشاكر (2019) أن الاستخدام لشبكات التواصل الحديثة من شأنه أن يساعد في توليد المعرفة ويعزز من الإبداع الإداري الوظيفي. ودراسة بولوك وهوسمان (Pollock & Hauseman, 2018) أن استخدام البريد الإلكتروني في العمل يخفف من أعباء العمل، والقدرة على توثيق الاتصالات اليومية. ودراسة بيشوب وآخرون (Bishop et al., 2013) التي أشارت إلى أن وسائل التواصل

الإلكترونية تعمل على تحسين رضا المتعاملين وتوفير الوقت، وتقلل الزيارات المكتبية. ودراسة فيلك (Felck, 2010) التي أشارت النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية تخفف من عبء العمل على رؤساء الأقسام.

وخلقت فرصة للشركات لتحقيق علاقة أكثر متانة بينها وبين الأفراد من خلال التفاعل والمشاركة، حيث أصبحت وسائل التواصل الحديثة والإلكترونية تغزو جميع الأعمال ومختلف الفئات العمرية، وأصبح استخدام هذه الوسائل تعتمد على مدى كفاءة الاستفادة من مزاياها. حيث تميل المؤسسات التعليمية والمنظمات الناجحة والمبدعة إلى تخصيص جزء من ميزانيتها لتطوير أدائها وأداء العاملين فيها بما يتواءم مع التكنولوجيا الحديثة بهدف سرعة الإنجاز والأداء، وتحسين العمل الإداري والوصول إلى الأداء المتميز. لكن بعض العاملين في هذه المؤسسات هم من ذوي الخبرة القديمة والطويلة في العمل الإداري والذين يميلون إلى العمل التقليدي في الإدارة، ويقفون حاجزاً في وجهة الإدارة التكنولوجية الحديثة، وعدم اتباع أحدث الأساليب التكنولوجية في التواصل والعمل الإداري. مما يشكل عبئاً على المؤسسة وتطورها. ومن هنا نشأة مشكلة الدراسة الحالية وهي الكشف عن درجة استخدام القادة الإداريين في الجامعات الأردنية لوسائل التواصل الحديثة والإلكترونية في ضوء متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والعمر. ولهذا أجريت الدراسة الحالية محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة استخدام القادة الإداريين في الجامعات الأردنية لوسائل التواصل الحديثة

في ضوء بعض المتغيرات؟

2. هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل

الحديثة تبعاً لمتغير الجنس؟

3. هل يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؟
4. هل يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؟
5. هل يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير العمر؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة استخدام وسائل التواصل الحديثة، والكشف عن الفروق في متوسط درجات تقديرات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والعمر.

#### أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من الناحية النظرية من خلال التعرف على درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة في الجامعات الأردنية، وانعكاسات ذلك على الوضع الإداري للقادة الإداريين في هذه الجامعات. كما تكمن أهمية الموضوع من حاجة هذه المؤسسات في الوقت الحاضر لقادة يمتلكون القدرة على إيجاد إدارة إلكترونية حديثة، ولديهم مهارات قيادية في وسائل التواصل الحديثة. كما أنها تفتح آفاق جديدة

أمام الباحثين في مجال الإدارة لدراسة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة في بيئات تعليمية مختلفة وعينات جديدة.

أما من ناحية تطبيقية فإن الدراسة تعمل على تزويد القائمين على هذه الجامعات ووزارة التعليم العالي بالنتائج التي تساعد على رسم الخطط المستقبلية لهذه الجامعات وتطويرها للوصول على مستويات متقدمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي. كما تعلم الدراسة على تزويد المؤسسات المعنية بالتعليم العالي إلى لفت أنظار المسؤولين لدور وسائل التواصل الحديثة في الجانب الإداري وانعكاسه على واقع الجامعات. بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة سوف توفر التغذية الراجعة لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات المعنية بالدراسة بشكل خاص لتطوير أداء القادة من الناحية الإلكترونية وتحسين مهاراتهم نحو الأفضل.

#### حدود الدراسة

يتحدد نطاق تطبيق الدراسة الحالية على ما يلي:

- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الصيفي من العام الدراسي 2020/2019م.
- الحد المكاني: الجامعات الحكومية والخاصة (إربد الأهلية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، جدارا الأهلية) في شمال الأردن.
- الحد البشري: القادة الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة بمختلف التخصصات.
- حدود موضوعية: تتحدد نتائج الدراسة بأدوات الدراسة التي استخدمت فيها، وما تتمتع به من دلالات صدق وثبات، لذلك تتحدد إمكانية تعميم نتائج الدراسة على المجتمعات المماثلة لمجتمع الدراسة فقط، وبمدى تمثيل العينة لمجتمعها.

## متغيرات الدراسة

### 1. المتغيرات المستقلة

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المسمى الوظيفي: وله أربع مستويات (عميد كلية، مدير دائرة، رئيس قسم أكاديمي، رئيس قسم إداري).
- سنوات الخدمة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 8 سنوات، من 8- أقل من 12 سنوات، 12 سنوات فأكثر).
- العمر: وله أربع مستويات (أقل من 30 سنة، من 30-45 سنة، من 45-60 سنة، أكثر من 60 سنة)

### 2. المتغيرات التابعة

- استخدام وسائل التواصل الحديثة: ولها بُعدين (الإمكانات البشرية، الإمكانات المادية الإدارية).

### التعريفات الإجرائية

استخدام وسائل التواصل الحديثة: وهي عبارة عن تكنولوجيا تفاعلية بواسطة الأجهزة تسهل إنشاء وتبادل المعلومات والأفكار والمهارات وأشكال التعبير الأخرى عبر المجتمعات والشبكات الافتراضية ( Kietzmann, Hermkens, McCarthy ) (Silvestre, 2011 &). وتعرف إجرائيًا بأنه مدى استغلال القادة الإداريين وسائل التواصل في العملية الإدارية، حيث تعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على المقياس المعد لذلك.

القادة الإداريين: هم الأفراد الذين يقومون باتخاذ وإصدار القرار والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ومن خلال التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون بقصد تحقيق هدف معين (عليوة، 2001؛ ص 45). وتعرف إجرائيًا بأنهم أفراد يقومون بإدارة الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية وتعليم المرؤوسين المهارات الوظيفية.

### الطريقة والإجراءات منهج الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمناسبته لمثل هذا النوع الدراسات.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة (إربد الأهلية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، جدارا الأهلية) بشمال الأردن، والبالغ عددهم (531) قائد إداري، وكان نسبتهم في جامعة إربد الأهلية 16.7%، وفي اليرموك 35.5%، وفي العلوم والتكنولوجيا 32.8%، وفي جدارا الأهلية 15%.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (287) قائد إداري من مختلف الكليات والأقسام بنسبة بلغت 54% من مجتمع الدراسة، اختيروا بالطريقة القصدية، وكان نسبتهم في جامعة إربد الأهلية 16.7%، وفي اليرموك 35.5%، وفي العلوم والتكنولوجيا 32.8%، وفي جدارا الأهلية 15%. وجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %	المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	160	55.7%	المسمى الوظيفي	عميد كلية	73	25.4%
	أنثى	127	44.3%		نائب عميد	64	22.3%
سنوات الخدمة	أقل من 8 سنوات	97	33.8%		رئيس قسم أكاديمي	81	28.2%
	من 8 - أقل من 12 سنوات	114	39.7%		مدير دائرة	29	10.1%
العمر	أكثر من 12 سنة	76	26.5%	رئيس قسم إداري	40	13.9%	
	أقل من 30 سنة	34	11.8%	الجامعة	إربد الأهلية	48	16.7%
	من 30 - أقل من 45 سنة	119	41.5%		اليرموك	102	35.5%
	من 45 - أقل من 60 سنة	93	32.4%		العلوم والتكنولوجيا	94	32.8%
أكثر من 60 سنة	41	14.3%	جدارا الأهلية		43	15%	

#### أداة الدراسة

أولاً: مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة.

قام الباحثان بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة باستخدام وسائل التواصل الحديثة، كدراسة المزاهرة (2018)، ودراسة حمادات (2016)، ودراسة عيدان (2015)، ودراسة الصوافي (2015)؛ وذلك من أجل إعداد مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة. حيث تكون المقياس بصورته الأولية من (28) فقرة موزعة على بُعدين هي: الإمكانيات البشرية وله (16) فقرة وهي (1-16)، والإمكانيات المادية الإدارية وله (6) فقرات وهي (17-28).

### صدق المقياس

### الصدق الظاهري

قام الباحثان بالتحقق من صدق المحتوى للمقياس بعرضه المقياس على (12) محكما من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم في الجامعات الأردنية من أجل مراجعتها من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح المعنى للفقرة، ومناسبة الفقرات لكل بُعد من الأبعاد التي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها للموظفين في الجامعة. وتم إجراء التعديلات بناءً على آراء المحكمين، حيث تم صياغة الفقرات بما يتناسب مع الجامعات، وتعديل بعض الفقرات التي كان الاتفاق فيها بين المحكمين بنسبة (82.9%). حيث تم الاتفاق على الأبعاد وعددها اثنين، والفقرات عددها (28) فقرة.

### صدق البناء

قام الباحثان بإجراء صدق البناء في الدراسة الحالية وذلك بتطبيق المقياس بصورته النهائية الحالية، حيث طبقت على عينة استطلاعية تكونت من (32) قائد إداري. وحُسب معاملات الارتباط المصحح لفقرات كل بُعد، ويظهر جدول (2) قيم معاملات الارتباط المصحح لكل بُعد من أبعاد مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة.

### جدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة بالبُعد الذي تنتمي إليه

الإمكانات المادية الإدارية		الإمكانات البشرية							
معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#		
0.60	23	0.68	17	0.54	13	0.79	7	0.58	1
0.74	24	0.77	18	0.66	14	0.68	8	0.71	2
0.63	25	0.47	19	0.69	15	0.61	9	0.69	3
0.51	26	0.65	20	0.71	16	0.70	10	0.77	4
0.70	27	0.59	21			0.52	11	0.46	5
0.49	28	0.51	22			0.73	12	0.55	6

يلاحظ من جدول (2) أن معاملات الارتباط للمقياس الكلي تراوحت ما بين (0.46-0.79)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد الإمكانيات البشرية بين (0.46-0.79)، أما بُعد الإمكانيات المادية الإدارية فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.47-0.77)، وجميعها قيم دالة إحصائياً، وقد اعتمد الباحثان معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمقياس ككل عن (0.30)، وبناءً على هذا المعيار تم قبول فقرات المقياس جميعها.

### ثبات المقياس

#### 1. طريقة كرونباخ ألفا:

استخدم الباحثان معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات المقياس كطريقة أولى لقياس الثبات، وجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

معامل الثبات (طريقة كرونباخ ألفا)

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الفا
1	الإمكانيات البشرية	16	0.83
2	الإمكانيات المادية الإدارية	12	0.74
	جميع الأبعاد	28	0.87

يتضح من جدول (3) أن معاملات الثبات لكل مجال والدرجة الكلية للمقياس مرتفعة مطمئن الباحثان لتطبيق المقياس على العينة الفعلية.

#### 2. طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرات فردية الرتبة ودرجة الفقرات زوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط

سبيرمان براون للتصحيح (Spearman–Brown Coefficient) حسب المعادلة:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1}$$

حيث (ر) معامل الارتباط، والجدول (4) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات المقياسين.

جدول (4)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
1	الإمكانيات البشرية	16	0.78	0.86
2	الإمكانيات المادية الإدارية	12	0.71	0.83
	جميع الأبعاد	28	0.89	0.91

#### تصحيح المقياس

اشتمل مقياس وسائل التواصل الحديثة على (28) فقرة بصورته النهائية الحالية، يجب عليها بتدريج خماسي يتضمن البدائل: (لا أوافق بشدة) تعطى عند تصحيح المقياس درجة واحدة؛ (لا أوافق) تعطى عند تصحيح المقياس درجتين؛ (محايد) وتعطى ثلاث درجات، (أوافق) تعطى عند تصحيح المقياس أربع درجات؛ (أوافق بشدة) تعطى خمس درجات. وبذلك تتراوح درجات المقياس الكلي ما بين (28-140)، أما الأبعاد فكانت على النحو الآتي: بُعد الإمكانيات البشرية (16-80)، وبُعد الإمكانيات المادية الإدارية (12-60)، حيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشراً على ارتفاع استخدام وسائل التواصل الحديثة.

#### إجراءات التطبيق النهائية

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها، ثم تم توزيع المقياس على القادة الإداريين في الجامعات

الحكومية والخاصة شهر حزيران من عام 2020، من خلال استبانة الكترونية في (Google Drive). حيث استغرقت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة (8) أيام، وتم التأكيد لهم أن مشاركتهم طوعية، وأن البيانات التي سيدلون بها ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي. وتم تفرغ الإجابات من الموقع على برنامج (SPSS)، ثم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة وفقاً لبرنامج (SPSS) للإجابة على أسئلة الدراسة.

#### تحليل البيانات

تمت في هذه الدراسة استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة استخدام وسائل التواصل الحديثة، كما تم استخدام اختبار t-test للفروق بين الجنسين، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الفروق في متغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والعمر.

#### نتائج الدراسة

فيما يلي عرض النتائج المتعلقة بكل سؤال من الأسئلة التي حاولت الدراسة الإجابة عنها.

**السؤال الأول:** ما درجة استخدام القادة الإداريين في الجامعات الأردنية لوسائل التواصل الحديثة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام وسائل التواصل الحديثة، وجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام وسائل التواصل الحديثة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الموافقة
1	الإمكانات البشرية	3.78	0.85	75.60%	1	كبيرة
2	الإمكانات المادية الإدارية	3.47	0.74	69.40%	2	متوسطة
	المقياس ككل	3.63	0.74	72.60%		متوسطة

يتضح من جدول (5) أن المتوسط الحسابي للمقياس بلغ (3.63) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء البعد الأول " الإمكانات البشرية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة كبيرة، بينما حصل البعد الثاني " الإمكانات المادية الإدارية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني:** هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير الجنس؟

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين الجنسين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة، استخدم اختبار (ت). ويبين جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت).

جدول (6)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات الجنسين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة

الأبعاد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
استخدام وسائل التواصل الحديثة	ذكور	3.87	0.70	6.87	0.000*
	إناث	3.63	0.81		

.0.0001 > P

يظهر من جدول (6) أن قيمة (ت) لمقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة بلغت (6.87) وبدلالة إحصائية ( $P > 0.0001$ )، ويتضح من الجدول أن متوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث.

**السؤال الثالث:** هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؟

وللإجابة على تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجدول (7) يبين ذلك

جدول (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
استخدام وسائل التواصل الحديثة	بين المجموعات	13.846	5	2.769	8.168	0.000*
	داخل المجموعات	15.183	281	0.054		
	المجموع	19.029	286			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتبين من جدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (8) يبين ذلك.

## جدول (8)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المقياس	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	عميد	نائب عميد	رئيس قسم أكاديمي	مدير دائرة	رئيس قسم إداري
استخدام وسائل التواصل الحديثة	عميد	3.25		0.07	0.19	0.36*	0.06
	نائب عميد	3.37			0.11	0.47*	0.41*
	رئيس قسم أكاديمي	3.12				0.09	0.39*
	مدير دائرة	3.58					0.17
	رئيس قسم إداري	3.66					

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتبين من جدول (8) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطي تقديرات القادة الإداريين على مقياس وسائل التواصل الحديثة بين المسمى الوظيفي (عميد، نائب عميد) من جهة، والمسمى الوظيفي (مدير دائرة) من جهة أخرى ولصالح وظيفة (مدير دائرة). كما يتبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطي تقديرات القادة الإداريين على مقياس وسائل التواصل الحديثة بين المسمى الوظيفي (نائب عميد، رئيس قسم أكاديمي) من جهة، والمسمى الوظيفي (مدير دائرة، ورئيس قسم إداري) من جهة أخرى ولصالح وظيفة (مدير دائرة، رئيس قسم إداري).

**السؤال الرابع:** هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؟

وللإجابة على تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجدول (9) يبين ذلك

جدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة تعزى

لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
استخدام وسائل التواصل الحديثة	بين المجموعات	9.248	2	4.624	6.892	0.000*
	داخل المجموعات	11.689	284	0.041		
	المجموع	20.937	286			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتبين من جدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة تعزى

لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مرحلة المراهقة	المتوسط الحسابي	أقل من 8 سنوات	من 8 - أقل من 12 سنة	أكثر من 12 سنة
استخدام وسائل التواصل الحديثة	أقل من 8 سنوات	3.52		0.11	0.52*
	من 8 - أقل من 12 سنة	3.78			0.36*
	أكثر من 12 سنة	3.27			

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتبين من جدول (10) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطي تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة بين سنوات الخدمة (أقل من 8 سنوات، ومن 8- أقل من 12 سنة) من جهة، وبين سنوات الخدمة (أكثر من 12 سنة) من جهة أخرى ولصالح سنوات الخدمة (أقل من 8 سنوات، ومن 8- أقل من 12 سنة).

**السؤال الخامس:** هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير العمر؟

وللإجابة على تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة تعزى لمتغير العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجدول (11) يبين ذلك

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة تعزى

لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
استخدام وسائل التواصل الحديثة	بين المجموعات	7.985	3	2.662	9.112	0.000*
	داخل المجموعات	9.587	283	0.034		
	المجموع	17.572	286			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$

يتبين من جدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في متوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام

وسائل التواصل الحديثة، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل

التواصل الحديثة تعزى لمتغير العمر

المقياس	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 45 سنة	من 45 - أقل من 60 سنة	أكثر من 60 سنة
استخدام وسائل التواصل الحديثة	أقل من 30 سنة	3.05		0.09	0.11	0.41*
	من 30 - أقل من 45 سنة	2.99			0.07	0.33*
	من 45 - أقل من 60 سنة	3.28				0.12
	أكثر من 60 سنة	3.47				

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتبين من جدول (12) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطي تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة بين العمر (أقل من 30 سنة، ومن 30 - أقل من 45 سنة) من جهة، والعمر (أكثر من 60 سنة) من جهة أخرى ولصالح العمر (أقل من 30 سنة، ومن 30 - أقل من 45 سنة).

#### مناقشة النتائج

أظهرت نتيجة السؤال الأول والذي نصه: ما درجة استخدام القادة الإداريين في الجامعات الأردنية لوسائل التواصل الحديثة؟ أن درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة جاءت بدرجة تقييم متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن غالبية أفراد

العينة لديهم اتجاهات إيجابية نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال عملهم، وأنها تساعدهم في المشاركة والتفاعل في شتى الأمور الإدارية والقضايا التي تخص مجال عملهم، كما يرون أن وسائل التواصل الحديثة تساهم بشكل كبير وسريع في إنجاز الأعمال الإدارية. وهذا ما أشارت إليه دراسة ثابت وشاكر (2019) أن الاستخدام لشبكات التواصل الحديثة من شأنه أن يساعد في توليد المعرفة ويعزز من الإبداع الإداري الوظيفي في المنظمة. ودراسة بولوك وهوسمان ( Pollock & Hauseman, 2018) أن استخدام البريد الإلكتروني في العمل يخفف من أعباء العمل، والقدرة على توثيق الاتصالات اليومية عن طريق إنشاء مسار للمساءلة. ودراسة بيشوب وآخرون (Bishop et al., 2013) التي أشارت إلى أن وسائل التواصل الإلكترونية هي وسائل آمنة وفعالة تعمل على تحسين رضا المتعاملين وتوفير الوقت، وتقلل الزيارات المكتبية. وتساعدهم في اتخاذ القرارات الإدارية السريعة. كما يرى الباحثان أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية الشبابية التي عاشت وعاصرت فترات الانفتاح على التكنولوجيا في جميع مجالات الحياة ومنها الإدارية، وأن لديهم الرغبة في توظيف الوسائل الحديثة في جميع الأعمال. وتأتي من رغبة القادة الإداريين ورؤساء الأقسام في الكليات باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومات مما يؤدي إلى التقليل من استخدام الورق والمراسلات اليومية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو عاشور والنمري (2013) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة متوسطة.

أظهرت نتيجة السؤال الثاني والذي نصه: هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير الجنس؟ تفوق القادة

الذكور على القادة الإناث في استخدام وسائل التواصل الحديثة، حيث يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإناث يميلن إلى الأعمال المكتبية الروتينية، ولديهن ضعف عام في القدرات والمهارات التقنية والوسائل الحديثة، بالإضافة إلى أن انشغالهن واهتمامهن ينصب على الأمور الشخصية أو الأسرية. ويرى الباحثان أن ذلك يعود إلى الفجوة التعليمية في مجتمعاتنا العربية والتي تعطي الذكور فرصاً أكبر للتعليم في هذه المجالات من الإناث، وأن القادة الذكور يتغلبون على الإناث بتبوء المناصب القيادية في الجامعات الأردنية بشكل أكبر، بالإضافة إلى أن القادة الذكور هم الأكثر عدداً في عينة الدراسة الأمر الذي يظهر تفوق استجابات الذكور على الإناث. كما يرى الباحثان عدم وجود وعي كافي من قبل إدارات الجامعات بأهمية قيادة المرأة للمناصب القيادية وأن أدوارها الإدارية محدودة. كما أن الذكور يحاولون تحسين الصورة الأدائية للعمل في أماكن عملهم داخل الكليات، فهم يعتمدون على استخدام التكنولوجيا في الجانب الإداري لبيان أهميتها وفائدتها في العملية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى لإظهار مقدرتهم على استخدامها، وما يمكن تحقيقه من وراء هذا الاستخدام التكنولوجي. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو عاشور والنمري (2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتيجة السؤال الثالث والذي نصه: هل يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؟ تفوق مدير دائرة ورئيس قسم إداري على المسميات الوظيفية الأخرى في استخدام وسائل التواصل الحديثة، حيث يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هؤلاء الفئة من القادة يميلون لاستخدام الوسائل الحديثة لإنجاز أعمالهم بسرعة وبكفاءة عالية واختصار الوقت لأداء

المهام الإدارية والأعمال المطلوبة منهم بحكم عملهم. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تعود إلى الإمكانيات الإدارية والتكنولوجية التي يمتلكها هؤلاء الفئة من القادة، بالإضافة إلى إيمانهم بضرورة إدخال الإدارة الكترونية ووسائل التواصل الحديثة في أعمالهم، وإيماناً منهم بتبادل المعلومات بأقل جهد ووقت وتكلفة. على العكس من القادة الذين هم في مكانة العميد وغيرهم من ينقسم عملهم إلى جزء إداري وجزء تدريسي، فهم يميلون إلى الإدارة التقليدية، ولا توجد لديهم قناعات شخصية باستخدام التكنولوجيا والانترنت في العمل الإداري. كما أن القادة الإداريين يميلون إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل أداء المهام وتفعيل عملية التفاعل والتعامل بين الإداريين والموظفين الآخرين، وتحقيق مستوى مرتفع من الإنجاز في العمل.

أظهرت نتيجة السؤال الرابع والذي نصه: هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؟ تفوق القادة ذوي سنوات الخدمة الأقل من 12 سنة في استخدام وسائل التواصل الحديثة، حيث يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هؤلاء الفئة من القادة هم من ذوي الأعمار الصغيرة والتي ترى أن التطور التقني والتكنولوجي الهائل والمتنوع ساهم بشكل واضح في تشكيل وعي الأفراد وتغيير سلم أولوياتهم القيمية لديهم، وتغيير أنماط السلوك لديهم، والميل نحو الاهتمام بوسائل التواصل الحديثة، وتعلم ما هو جديد في التطور لمواكبة التحديات الإدارية والتكنولوجية، وأنه بات استخدام وسائل التواصل الحديثة بشكل عام باعتباره أساساً في هذا الوقت وما يتطلبه العصر الحديث، بالإضافة إلى أن هؤلاء الفئة من القادة يميلون لاستخدام وسائل التواصل الحديثة بحكم سهولة الرجوع إليها واتخاذ القرارات المناسبة بحق أي إجراء إداري. على العكس من الفئة ذات الخدمة الطويلة

الذين يميلون إلى الإدارة القديمة واستخدام الأدوات اليدوية، ووسائل التواصل التقليدية مع الآخرين عبر البريد العادي باستخدام الأوراق وغيرها. كما أن ذلك يرجع إلى الاعتقاد والإيمان السائد لدى القادة الإداريين بأهمية التكنولوجي على المستويين التعليمي والإداري الذي يشجع على الاستمرار في استخدام هذه التكنولوجيا.

أظهرت نتيجة السؤال الخامس والذي نصه: هل يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة تبعاً لمتغير العمر؟ تفوق القادة ذوي الأعمار الأقل من 45 سنة في استخدام وسائل التواصل الحديثة، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القادة ذوي الأعمار الكبيرة هم من لديهم اتجاهات سلبية نحو الإدارة الكترونية، وعدم الرغبة في وضع خطط استراتيجية للتحويل إلى الإدارة الكترونية، بالإضافة إلى ضعف الثقافة الالكترونية لدى هؤلاء القادة وبحدثة الأجهزة التقنية الخاصة بالإدارة الكترونية، وقلة مهارة استخدامها لديهم، ونقص الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا والانترنت، والضعف العام في لغة العالم الرقمي والتقني لوسائل التواصل. على العكس من القادة ذوي الأعمار الأصغر سنًا الذين يميلون إلى توظيف وسائل التواصل الحديثة في ممارساتهم وأعمالهم الإدارية، والتخطيط المستمر لتوظيف هذه الوسائل وإحلالها بدلاً من الطرق التقليدية اليدوية في التواصل. وانطلاقاً من أهمية هذا الأسلوب وفاعليته في تحقيق نتائج إيجابية لكل من الإدارة والعاملين، مما يدفع بهذه الفئة لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق الفائدة المرجوة من استخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تحسين صورة الجهاز الإداري في الكليات من خلال تأكيدهم على ضرورة التقيد بمتطلبات العصر التكنولوجي الحديث.

### التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:
1. العمل على نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بين القادة الإداريين ومسؤولي هذه الإدارات.
  2. إجراء الدورات التدريبية التي تعمل على تزويد القادة الإداريين وخاصة القدامى منهم بما هو جديد في مجال العمل الإداري الإلكتروني.
  3. إشراك العنصر النسائي بشكل أكبر في تولي المناصب القيادية داخل الجامعات وتزويدهن بما هو جديد في عمليات الإدارة الإلكترونية.
  4. نشر التوعية والثقيف بأهمية وسائل التواصل الحديثة بين القادة الأكبر سنًا، ومن يتبادلون الأدوار الإدارية مع التدريسية.
  5. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة على مديرات من بيئات ومناطق أخرى وتناول متغيرات جديدة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أحمد، عقيل والبلوشي، فاطمة (2009). واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات بجامعة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأثر ذلك في عمليتي التعلم والتعليم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 10 (3)، 14-33.
- ثابت، ثابت وشاكر، أنس (2019). تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على توليد المعرفة وتعزيز الإبداع الوظيفي. المؤتمر العلمي الأول للدراسات الإنسانية والإدارية والقانونية، كلية دجلة الجامعية، بغداد، العراق.
- الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة (2011). *القيادة الإدارية وأنواعها*. تم الرجوع إليه بتاريخ 2020/6/20م من الموقع الإلكتروني التالي:  
<http://www.iu.edu.sa/administrations/Educational/OrientedEducational/Development/Leadership/Pages/Types.aspx>
- جرار، ليلي (2012). *القياس بوك والشباب العربي*. الكويت: دار الفلاح للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد (2016). درجة استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج تدريب المعلمين في الأردن والصعوبات التي يواجهونها من وجهة نظر المعلمين. *دراسات، العلوم التربوية*، 43 (1)، 135-155.
- خضير، حمود والخرشة، ياسين (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الرشيدي، سلطان (2012). درجة استخدام أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل لمواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن.
- رفعت، مصطفى (2018). *الرأي العام في الواقع الافتراضي وقوة التعبئة الافتراضية*. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- السامرائي، بلسم (2006). *تقويم أداء الأقسام العلمية في الكليات الأهلية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد.

- الصوافي، عبدالحكيم (2015). استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لدى طلبة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان وعلاقته ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- أبو عابد، محمود (2005). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية والفاعلة. عمان: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- العامري، صالح والغالبي، طاهر (2004). رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي، للفترة من 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن).
- أبو عاشور، خليفة والنمري، ديانا (2013). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 9 (2)، 199-220.
- العلاق، بشير (2016). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- عليوه، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: دار السماح.
- عيدان، عثمان (2015). أثر استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في أداء إدارة علاقات الزبائن: دراسة ميدانية من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مروان، محمد (2017). بحث عن مواقع التواصل الاجتماعي. تم الرجوع إليه من الموقع الإلكتروني التالي: <http://mawdoo3.com/> بتاريخ 20/6/2020.
- المزاهرة، منال (2018). توظيف ممارسي العلاقات العامة لشبكات التواصل الاجتماعي القطاع التجاري الأردني أنموذجاً. المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، 11 (3)، 381-411.
- المكاوي، عاطف (2013). القيادات الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- المنصور، محمد (2012). تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على جمهور المتلقين: دراسة مقارنة للمواقع الاجتماعية والمواقع الإلكترونية العربية أنموذجاً. رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال مقدمة للأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، مجلس كلية الآداب والتربية.

المراجع الأجنبية

- Alberta Teachers' Association (2012). *The new work of teaching: A case study of the work life of Calgary public teachers*. Retrieved from: <http://www.teachers.ab.ca/SiteCollectionDocuments/ATA/Publications/Research/>
- Anderson, R. & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 49–82.
- Bishop, T., Press, M., Mendelsohn, J. & Casalino, L. (2013). Electronic communication improves access, but barriers to its widespread adoption remain. *Health Affairs*, 32 (8), 1361–1367.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21.
- Casalino, L. (2010). Analysis & commentary. A Martian's prescription for primary care: overhaul the physician's workday. *Health Aff (Millwood)*, 29 (5), 785–790.
- Cho, V. (2016). Administrators' professional learning via twitter. *Journal of Educational Administration*, 54(3), 340–356.
- Cho, V. & Jimerson, J. (2017). Managing digital identity on twitter. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(5), 884–900.
- Correa, T., Hinsley, A. & Gil de Zúñiga, H. (2010). Who interacts on the Web? The intersection of users' personality and social media use. *Computers in Human Behavior*, 26, 247–253.
- Duxbury, L., Higgins, C., Smart, R. & Stevenson, M. (2014). Mobile technology and boundary permeability. *British Journal of Management*, 25(3), 570–588.
- Day, G. (2000), *Capabilities for forging customer relationships*, MSI Report No. 00-118, Marketing Science Institute. Cambridge: UK.
- Dixon, R. (2010). Enhancing primary care through online communication. *Health Aff (Millwood)*, 29 (7), 1364–1369.
- Felck, C. (2010). Using computers in Croatia national university divisions. *Journal of Research in Higher Education*, 2 (1), 111 - 169.
- Fineman, S. (2012). *Work: A short introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Franke, F. (2015). Is work intensification extra stress?. *Journal of Personnel Psychology*, 14 (1), 17–27.
- Galton, M. & MacBeath, J. (2002). *A life in teaching? The impact of change on primary teachers' working lives* (National Union of Teachers Research Report). The University of Cambridge Faculty of Education. Retrieved from <https://www.educ.cam.ac.uk/people/staff/galton/NUTreport.pdf>
- Gibson, L., Ivancevich, M. & Donnelly, J. (2003). *Organization: Behavior, Structure, and Process*. Boston: McGraw-Hill Higher Education
- Gurr, D. (2000). The impact of information and communication technology on the work of school principals. *Leading & Managing*, 6 (1), 60–73.
- Hasler, G. (2010). Pathophysiology of depression: Do we have any solid evidence of interest to clinicians?. *World Psychiatry*, 9 (3), 155–161.
- Haughey, M. (2006). The impact of computers on the work of the principal: Changing discourses on talk, leadership and professionalism. *School Leadership & Management*, 26 (1), 23–36.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59–68.
- Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I. & Silvestre, B. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54 (3), 241-251.
- Merriam-Webster. (2014). *Social media*. Retrieved from website: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/social%20media>.
- Moldazhanova, A., Toleubekova, R., Zhmataeva, E. & Sarzhanova, G. (2018). Qualities of a modern manager in the education system: A study among the teaching and administrative staff of Universities in the Republik of Kasakhstan. *Revista Espacios*, 39 (5), 17-24.
- Pollock, K. & Hauseman, D. (2018). The Use of E-mail and Principals' Work: A Double-Edged Sword. *Leadership and Policy in Schools*, 18 (3), 382-393.
- Pollock, K. & Hauseman, D. (2015). Principal leadership in Canada. In H. Arlestig, C. Day, & O. Johansson (Eds.), *A decade of research on school principals: Cases from 24 countries* (pp. 202–232). Dordrecht, the Netherlands: Springer.

- Reitz, J. (2013). Dictionary for library and information science. California: Libraries Unlimited.
- Savery, J. (2002). Faculty and students perceptions of technology integration in teaching in teaching. *Journal of Interactive Online Learning*, 1(2): 45-57.
- Seresht, H. (2009). E-Management: Barriers and challenges in Iran, Phd. Do lamed Tabateebe University.
- Sheninger, E. (2014). Digital leadership: Changing paradigms for changing times. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Spillane, J. (2015). Leadership and learning: Conceptualizing relations between school administrative practice and instructional practice. *Societies*, 5 (2), 277-294.
- Wang, Y. & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50 (1), 115-129.