



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

إعداد

فادي جعفر دياب الجنيدي

إشراف

د. مروان سعيد محمد جلعود

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا

والبحث العلمي في جامعة الخليل.

2010م

صفحة الإجازة

تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

إعداد

فادي جعفر دياب الجندي

نوقشت هذه الرسالة يوم السبت بتاريخ 2010/9/25 الموافق 16 شوال 1431 هـ وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع

- | | | |
|--------------------------|-------|-----------------|
| 1) د. مروان سعيد جلعود | | مشرفاً ورئيساً |
| 2) د. يوسف أحمد أبو فارة | | ممتحناً خارجياً |
| 3) د. شريف مصباح أبو كرش | | ممتحناً داخلياً |

الإهداء

إلى تلك العين التي سهرت وما كانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبها، إلى من غمرتني

بحبها ودعائها الدائم لي.....إلى أمي الحبيبة

إلى نعم المربي الذي كدّ وتعب من أجلنا.....إلى والدي العزيز

إلى من وقفت معي وأحيت الأمل في دربي.... إلى شريكة حياتي...إلى زوجتي الغالية

إلى من دعموني ووقفوا بجانبنيإلى أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى من شجعني على مواصلة الدرب وإرشادهم سهل لنا الصعب..إلى أساتذتي تقديراً ووفاء

إلى من وقفوا وقفه الرجال..... وكانوا في الأزمات كالشم الجبال.....إلى جميع الأصدقاء

الباحث

فادي جعفر الجنيدي

الشكر والتقدير

أشكر الله عز وجل كل الشكر واثني عليه واحمده حمد الشاكرين واصلي واسلم على سيد الخلق والأنام رسول الله الكريم وخاتم الأنبياء محمد صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم إلى يوم الدين.

الشكر والتقدير: للدكتور الفاضل مروان سعيد محمد جلعود على سعة صدره وحسن متابعته وتعاونه المنقطع النظير، حيث قدم لي الكثير من التوجيهات، وبذل الكثير من الجهد في مساعدتي على تخطي المصاعب لإتمام الدراسة.

كما وبطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في انجاز هذه الدراسة وهم كالاتي:

الشكر والتقدير: إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل وأخص بالذكر الدكتور شريف أبو كرش عميد الكلية والدكتور راتب الجعبري لإسهامهم الكبير في إعداد الدراسة، ولا يمكن إلا أن أخص بالشكر أيضا الدكتور محمد "محمد حافظ" الجعبري، والدكتور محمد عمرو والأستاذ رائف الكركي على الرعاية الخاصة التي قدموها لي خلال إعداد الدراسة فلکم جميعاً مني عظیم الشکر وجزیل الامتنان.

الشكر والتقدير: إلى جميع مديري الإدارة الوسطى في المقرات الرئيسية لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في رام الله الذين قدموا لي العون والمساعدة على انجاز هذه الدراسة.

الشكر والتقدير: إلى لجنة المناقشة على تشريفهم لي بمناقشة الدراسة.

الشكر والتقدير: إلى كل من ساهم في إتمام هذا الجهد إليهم جميعا عظيم الشكر والعرفان.

الباحث

المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	ملخص الرسالة
ف	ABSTRACT

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

2	1-1 مقدمة:
3	2-1 مشكلة الدراسة:
4	3-1 أهداف الدراسة:
5	4-1 أسئلة الدراسة:
6	5-1 فرضيات الدراسة:
10	6-1 أهمية الدراسة:
11	7-1 منهجية الدراسة:
12	8-1 حدود الدراسة:
13	9-1 محددات الدراسة:
13	10-1 مصطلحات الدراسة:
17	11-1 نموذج الدراسة:

الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)

المبحث الأول (تقنيات الاتصال الإداري)

19	1-1-2 مقدمة:
20	2-1-2 الاتصال الإداري كمدخل لفهم تقنيات الاتصال الإداري
25	3-1-2 مفهوم تقنيات الاتصال الإداري
27	4-1-2 تطور تقنيات الاتصال الإداري
28	5-1-2 أنواع تقنيات الاتصال الإداري
42	6-1-2 الحكومة الإلكترونية:

المبحث الثاني (الأداء الوظيفي)

47	1-2-2 مقدمة
48	2-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي
50	3-2-2 أبعاد الأداء الوظيفي
51	4-2-2 عناصر تقييم الأداء الوظيفي

54	5-2-2 تطوير الأداء الوظيفي
59	6-2-2 وسائل قياس الأداء الوظيفي
المبحث الثالث (دور تقنيات الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي)	
62	1-3-2 مقدمة
63	2-3-2 تقنيات الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي
المبحث الرابع (الدراسات السابقة والتعقيب عليها)	
67	1-4-2 مقدمة
67	2-4-2 دراسات سابقة
82	3-4-2 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث (منهجية الدراسة)	
85	1-3 مقدمة
85	2-3 منهج الدراسة
86	3-3 مجتمع وعينة الدراسة
94	4-3 أداة الدراسة
96	2-4-3 صدق أداة الدراسة
101	3-4-3 ثبات أداة الدراسة
102	5-3 متغيرات الدراسة
103	6-3 إجراءات تطبيق الدراسة
104	7-3 المعالجة الإحصائية للبيانات
الفصل الرابع (تحليل نتائج الدراسة)	
108	1-4 مقدمة
108	2-4 تحليل أسئلة الدراسة
123	3-4 اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)	
145	1-5 مقدمة
145	2-5 نتائج الدراسة
152	3-5 توصيات الدراسة
154	قائمة المراجع والمصادر
163	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
86	جدول رقم (1-3) تصنيف الوزارات الفلسطينية.....
87	جدول رقم (2-3) عدد أفراد مجتمع الدراسة موزعين على وزارات السلطة الفلسطينية.....
89	جدول رقم (3-3) عينة الدراسة حسب جهة وعدد مديري الإدارة الوسطى في كل وزارة من الوزارات الفلسطينية.....
90	جدول رقم (4-3) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة على عينة الدراسة.....
91	جدول رقم (5-3) توزيع أفراد العينة الإحصائية من المديرين حسب متغير العمر.....
91	جدول رقم (6-3) توزيع أفراد العينة الإحصائية من المديرين حسب متغير الجنس.....
92	جدول رقم (7-3) توزيع أفراد العينة الإحصائية من المديرين حسب متغير المستوى التعليمي.....
92	جدول رقم (8-3) توزيع أفراد العينة الإحصائية من المديرين حسب عدد سنوات الخبرة.....
93	جدول رقم (9-3) توزيع أفراد العينة الإحصائية من المديرين حسب متغير جهة العمل (الوزارة).....
97	جدول رقم (10-3) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس واقع تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية).....
98	جدول رقم (11-3) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس تقنيات واقع الاتصال الإداري (الكتابية).....
98	جدول رقم (12-3) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس واقع تقنيات الاتصال الإداري (الإلكترونية).....
99	جدول رقم (13-3) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية والكتابية.....

رقم الصفحة	اسم الجدول
99	جدول رقم (3-14)أ/ نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية
100	جدول رقم (3-14)ب/ نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية
100	جدول رقم (3-15) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي.....
101	جدول رقم (3-16) نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور ومجالات الدراسة والدرجة الكلية....
108	جدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الدرجة الكلية لاستخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية، والكتابية، والإلكترونية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.....
110	جدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.....
112	جدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.....
114	جدول رقم (4-4)أ/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.....
115	جدول رقم (4-4)ب/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.....
117	جدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.....

رقم الصفحة	اسم الجدول
119	جدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.....
121	جدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو مدى كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.....
123	جدول رقم (4-8) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير العمر
124	جدول رقم (4-9) نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية) في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس.....
125	جدول رقم (4-10) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي
126	جدول رقم (4-11) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.....
127	جدول رقم (4-12) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير جهة العمل (الوزارة)
129	جدول رقم (4-13) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير العمر.....
130	جدول رقم (4-14) نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية) في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس.....
131	جدول رقم (4-15) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.....

رقم الصفحة	اسم الجدول
132	جدول رقم (4-16) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة
133	جدول رقم (4-17) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير جهة العمل (الوزارة)
134	جدول رقم (4-18) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير العمر
135	جدول رقم (4-19) نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس.
136	جدول رقم (4-20) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي
137	جدول رقم (4-21) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة
138	جدول رقم (4-22) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير جهة العمل
139	جدول رقم (4-23) معاملات ارتباط بيرسون بين كل من متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

رقم الصفحة	اسم الجدول
140	جدول رقم (4-24) معاملات ارتباط بيرسون بين كل من متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية (ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني
142	جدول رقم (4-25)/أ تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
143	جدول رقم (4-25)/ب تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
17	شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة.....
23	شكل رقم (1-2) عناصر الاتصال الإداري.....
88	شكل رقم (1-3) التوزيع البياني لعدد أفراد مجتمع الدراسة موزعين على وزارات السلطة الفلسطينية....

ملخص الرسالة

تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

إعداد

فادي جعفر دياب الجنيدي

إشراف

د. مروان سعيد محمد جلعود

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الإداري و تطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة الوسطى (مديري A،B،C) في ثماني وزارات خدمية رئيسة حيث بلغ مجموع عدد المديري (612) مديراً ومديرة، وبلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (184) مديراً ومديرة، وبلغ مجموع الاستبانات الصالحة والممتلئة لعينة الدراسة الإحصائية (175) استبانة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بإعداد إستبانة تتكون من (53) عبارة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية والكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة.
- الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة متوسطة.
- الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية والإلكترونية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة.
- الدرجة الكلية لكيفية استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى كانت بدرجة مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي وجهة العمل)، في حين وجود فروق في استجاباتهم تعزى إلى متغير (العمر وسنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية والإلكترونية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي

الفلسطيني تعزى إلى متغير (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجهة العمل)،
في حين وجود فروق في استجاباتهم تعزى إلى متغير الجنس.

• يوجد ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية والالكترونية) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات.

وقد ناقش الباحث هذه النتائج، ووضع عدد من التوصيات من أهمها:

1) ضرورة تبني مديري الإدارة العليا لمفهوم الحكومة الالكترونية من خلال وضع خطط

إستراتيجية لتطوير تقنيات الاتصال الإداري وتخصيص ميزانيات أكبر لتطوير تقنيات الاتصال الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني بشكل مستمر ومتجدد.

2) استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرار من خلال

الاستفادة من التقنيات الحديثة لإنشاء قاعدة معلومات لتزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة والدقيقة وفي الوقت المحدد للاستفادة منها في اتخاذ القرار.

3) نشر الوعي التقني بين مديري الإدارة الوسطى وإبراز دور التقنية في سرعة انجاز

الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية المعلومات عنصراً فاعلاً في انجاز المهام من خلال:

- عقد لقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجال الاتصالات والتقنية الحديثة.
- عمل نشرات توعية للحد من إساءة استخدام تقنيات الاتصال الإداري.
- عقد ورشات عمل لتدريب الموظفين على مهارات صيانة أجهزة الاتصال الحديثة.

4) دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال نظام تدريبي فاعل يتيح لجميع المديرين فرصة الاستفادة من تقنيات الاتصال بفاعلية وخاصة مديري الإدارة الوسطى.

5) تشجيع فكرة التدريب الذاتي لدى العاملين في القطاع الحكومي بتوفير الحوافز المادية والمعنوية بحيث يسعى جميع العاملين إلى تطوير أنفسهم في مجال استخدام التقنية من خلال الالتحاق بالمعاهد المتخصصة.

6) إجراء دراسات في دور تقنيات الاتصال الإداري في باقي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

7) عمل دراسات وبحوث في دور تقنيات الاتصال الإداري الشفوية والكتابية وتقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني بشكل أكثر تفصيلاً.

8) إجراء دراسات حول معوقات تطبيق تقنيات الاتصال الإداري الحديثة في القطاع الحكومي الفلسطيني.

ABSTRACT

Managerial Communication Techniques and their Role in Developing Job Performance.

Field Study on Middle level Administration at Palestinian Governmental Sector

Prepared by/

Fadi Ja'far Idyab Al- Juneidi

Supervised by/

Dr. Marwan Sa'id Mohammad Jal'oud

This study aimed at recognizing the link between using managerial communication techniques and developing the Job performance of principals of Middle level administration at Palestinian governmental sector.

- The study community consisted of principals of the Middle level administration (A- B - C) in eight main service ministries. The total number of principals rose to (612) male and female. However, the study specimen individuals rose to (184) male and female principals. On the other hand, the correct number of questionnaire rose to (175).
- The researcher followed the analytical descriptive method as he prepared a questionnaire that consists of (53) expressions, to achieve the study goals.
- Also, he used the statistical program (SPSS) in analyzing and interpreting results.

The study concluded a number of results. The most considerable:

- The aggregate degree of using verbal and written managerial communication techniques at the Middle level administration in the Palestinian governmental sector as seen by principals of that administration was high.

- The aggregate degree of using electronic managerial communication techniques at the Middle level administration in the Palestinian governmental sector as seen by principals of that administration was medium.
- The aggregate degree of the Job performance when employing managerial communication techniques verbal (oral – written and electronic) at the middle level administration in the Palestinian governmental sector as seen by principals of that administration was high.
- The aggregate degree of how to use managerial communication techniques in developing the Job performance at the Palestinian governmental sector as seen by principals of middle level administration was high.
- No differences of statistical indication at the level ($0.05 \geq \alpha$) among arithmetical averages of those who were studied towards aggregate degree of using verbal managerial communication in the Palestinian governmental sector attributed to variations (sex, educational qualification, and place of work qualification).However there are differences in responses attributed to variations in (age and years of experience).
- No differences of statistical indication at the level ($0.05 \geq \alpha$) in responses of those who were studied towards aggregate degree of using written and electronic managerial communication and electronic ones in the Palestinian governmental sector in the middle level administration attributed to variations (age, educational qualification, years of experiences and place of work) However there are differences in responses attributed to variations in sex.
- There is a direct relation of statistical indication between the variation of reality of using techniques of managerial communication (verbal,

written and electronic) and the variation of job performance when using these techniques.

The researcher discussed those results. He suggested a number of recommendations. The most remarkable were:-

1-The necessity that high administrative principals should adopt the concept of electronic government. through suggesting strategic plans to develop techniques of Managerial communication, then having a bigger balance to develop techniques of Managerial communication at the Pal. Gov. sector continuously.

2-Using modern communication techniques to keep in touch with others in how to take decisions through making use of modern techniques to start a data base that can provide decisions – makers with necessary and accurate data in mean time.

3-Spreading technical awareness among principals of Middle level administration and presenting role of technique in speed of accomplishing work and facilitating communication aiming at changing the present organizational culture into an organizational culture that makes information technique an effective element in completing tasks through :

- Holding meeting between staff and experts in field of modern techniques and communications.
- Publishing awareness publications to limit the misuse of communication techniques.
- Holding training workshops on skills of main maintenance of modern communication instruments.

4-Supporting human resources growth in field of using technique through an effective training program that enable all principals to grab the opportunity to benefit from communication techniques, particularly principals of the middle administration .

5-Encouraging the idea of self- training of those who work in governmental sector. Those shall join specialty institutions to acquire knowledge and skills. This shall done making available material and non-material incentives.

6-Holding studies and researches on role of administrative communication technique at other ministries of Palestinian National Authority.

7-Holding studies and researches on role of verbal- written managerial communication techniques and the electronic ones in much more details.

8-Holding studies on difficulties of applying modern communication technique at the Palestinian governmental sector.

This document was created using
Smart PDF Creator
To remove this message purchase the
product at www.SmartPDFCreator.com

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 الأسئلة الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 أهمية الدراسة

7-1 منهجية الدراسة

8-1 حدود الدراسة

9-1 محددات الدراسة

10-1 مصطلحات الدراسة

11-1 نموذج الدراسة

1-1 مقدمة:

إن الاتصال قديم منذ وجد الإنسان، حيث يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني. والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراك أنه لولا الاتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية (العلاق وبشير، 2009). كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى مزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فاعلية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد، وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في الوزارات الحكومية والمنظمات الإدارية بصفة خاصة (بيوض، 1995).

وتزداد أهمية الاتصالات الإدارية في القطاع الحكومي الفلسطيني، نظراً للدور الحيوي الذي تقوم به من توفير الخدمات والحاجات الأساسية للمواطنين بأسرع وقت ممكن دون تأخير وهذا الأمر يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي الفلسطيني لمواجهة التحديات التي تحول دون ذلك من خلال تعزيز السرعة والدقة في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين وهنا يبرز دور تقنيات الاتصال الإدارية وتفعيلها من قبل مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.

ونظراً لتعاظم دور الاتصالات الإدارية في العصر الحديث وزيادة المشكلات الإدارية في الوزارات، فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات إدارية فاعلة فيها، نظراً لما تتيحه تقنيات الاتصال الحديثة من مميزات تساهم بفاعلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مواجهة هذه المشكلات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كهدف أساسي لتحديد العلاقة بين تقنيات الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

1-2 مشكلة الدراسة:

تؤثر الاتصالات الإدارية سلباً أو إيجاباً على أداء المديرين، تبعاً لسهولة وانسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة، فالاتصالات الفاعلة تمكن القادة من التعرف على كافة المجريات والأمور، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا، وسرعة حل المشكلات ومواجهتها، وهذا يترتب عليه رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن.

وبالرغم من أن الاتصال الفاعل هو وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيد الإدارات في انجاز أعمالها، إلا أن تأثير الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي ينفوت من وزارة لأخرى، نظراً لوجود عدة معوقات تحول دون الاستفادة من الاتصالات في رفع مستوى الأداء كعدم وضوح اللغة المستخدمة، والحالة النفسية، الفروق الفردية، وحجم الوزارة، حداثة وقدم تقنيات الاتصال المستخدمة، وسوء العلاقة بين المرسل والمستقبل، والإفراط في الاتصال.

ونظراً للدور البارز لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كونهم حلقة الوصل والاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وكذلك دورهم في تسيير الأعمال وإدارة شؤون الدولة في كافة المجالات فقد حرص الباحث على دراسة تقنيات الاتصال الإداري وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي.

وعلى هذا تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الأتي:

"ما دور استخدام تقنيات الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري

الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني؟"

1-3 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الإداري وبين تطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، إلى جانب التعرف على الاختلاف في العلاقة بين تقنيات الاتصال الإداري والأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني باختلاف المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

وبشكل أكثر تحديداً يمكن القول أن الدراسة تسعى إلى:

- التعرف إلى واقع استخدام تقنيات الاتصال الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.
- التعرف إلى واقع استخدام تقنيات الاتصال الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.
- التعرف إلى واقع استخدام تقنيات الاتصال الإلكترونية في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.
- التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة.
- التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة.
- التعرف كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.

1-4 أسئلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

"ما دور استخدام تقنيات الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري

الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني؟"

وتفرع عن التساؤل الرئيس الأسئلة الآتية:

- ما واقع استخدام تقنيات الاتصال الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر

مديري الإدارة الوسطى؟

- ما واقع استخدام تقنيات الاتصال الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر

مديري الإدارة الوسطى؟

- ما واقع استخدام تقنيات الاتصال الالكترونية في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر

مديري الإدارة الوسطى؟

- ما واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في

الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة؟

- ما واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية في الإدارة

الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة؟

- كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي

الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى؟

5-1 فرضيات الدراسة:

حاولت الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية

($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري

الشفوية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي،

الخبرة العملية، جهة العمل). وينفرد عنها خمس فرضيات فرعية هي:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات

المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير

العمر.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات

المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير

الجنس.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات

المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير

المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات

المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير

الخبرة العملية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير جهة العمل.

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، جهة العمل). ويتفرع عنها خمس فرضيات فرعية هي:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير العمر.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير الجنس.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير جهة العمل.

• **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، جهة العمل). وينفرع عنها خمس فرضيات فرعية هي:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير العمر.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير الجنس.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات

المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى

متغير جهة العمل.

• الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية

($0.05 \geq \alpha$) بين واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) وواقع الأداء

الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات.

• الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية

($0.05 \geq \alpha$) بين واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية وواقع الأداء

الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات.

6-1 أهمية الدراسة:

برزت أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- الأهمية العلمية: استمدت الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بتقنية الاتصال ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، لذا جاءت هذه الدراسة من أجل الوقوف على طبيعة تقنيات الاتصال المستخدمة في بيئة الأعمال في فلسطين بشكل عام وبيئة القطاع الحكومي بشكل خاص من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى، وتقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تساعد على تحسين مستوى الاستفادة من التقنيات المتوفرة والاستعانة بتقنيات جديدة من أجل تطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

- الأهمية بالنسبة إلى مجتمع الدراسة: كما ولاحظ الباحث أن تقنيات الاتصال الإداري

لها أهمية خاصة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطى تظهر كالتالي:

(1) بما أن الإدارة الوسطى تقع بين مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الدنيا فإن

الاتصال الإداري يمثل الجزء الأكبر من الأعمال اليومية لمديري الإدارة الوسطى

فهم بحاجة إلى تقنيات اتصال تساعد في تطوير الأداء الوظيفي.

(2) إن كفاءة انجاز الأهداف وتحقيق الانجازات تعتمد على الاتصال الإداري والتقنيات

المتاحة والإمكانيات المتوفرة.

(3) تبرز أهمية الاتصال الإداري في تنظيم سير العمل وتوحيد الإجراءات وتسهيل

ممارسة السلطة.

7-1 منهجية الدراسة

فيما يلي عرض موجز للمنهج العلمي وخطوات الدراسة، بالإضافة إلى توضيح لمجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع المعلومات.

1-7-1 المنهج العلمي وخطوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وذلك من خلال القيام بالخطوات

التالية:

أولاً: تحديد الإطار النظري للدراسة.

ثانياً: الإجراءات الميدانية وشملت:

- بناء أداة الدراسة وهي إستبانة تضمنت مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى توفر

المعايير المرتبطة بتحديد العلاقة بين تقنيات الاتصال الإداري وتطوير الأداء الوظيفي

في القطاع الحكومي الفلسطيني وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، وجمع البيانات

وإجراء المعالجات الإحصائية.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واقتراح بعض الإجراءات التي من شأنها تطوير الأداء

الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

2-7-1 مجتمع الدراسة:

- تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة الوسطى في المقرات الرئيسية لثمانى وزارات

خدمية في القطاع الحكومي الفلسطيني والبالغ عددهم (612) مديراً.

1-7-3 عينة الدراسة:

نظراً لتوفر قائمة بأفراد مجتمع الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية

العشوائية.

1-7-4 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على جمع المعلومات من مصادرها المختلفة:

- المصادر الثانوية: وذلك من خلال الدراسة المكتبة بالاعتماد على المراجع والمصادر

العلمية المختلفة والبحوث والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال

المنشور على شبكة الانترنت من دراسات ومقالات علمية.

- المصادر الأولية: حيث تم الاعتماد على استقصاء رأي المبحوثين في الجوانب المتعلقة

بموضوع الدراسة. وقد تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة ثم تحليل البيانات

إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة.

1-8 حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصر المجال البشري للدراسة على مديري الإدارة الوسطى في المقرات

الرئيسية للوزارات الفلسطينية.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة ميدانياً خلال العام الدراسي 2009/8/23-2010/8/25

ولمدة عام كامل.

الحدود المكانية: المقرات الرئيسية للوزارات الفلسطينية الواقعة في مدينة رام الله.

9-1 محددات الدراسة:

نظراً لأهمية الدراسة وحدثتها وتنوع المحاور التي تناولتها مما جعل الباحث يواجه مجموعة من التحديات والصعوبات لإتمام هذه الدراسة وهي كالآتي:

(1) قلة الدراسات التي جعلت السفر إلى الأردن أمراً ضرورياً للحصول على المراجع والدراسات من المكاتب المختلفة والجامعات الأردنية وخاصة الجامعة الأردنية.

(2) السفر أكثر من مرة إلى رام الله لتقديم الطلبات والكتب الرسمية للوزارات المعنية ثم انتظار الرد على الكتب الرسمية، وهذه الإجراءات احتاجت إلى وقت طويل للحصول على الموافقة لمقابلة مديري الإدارة الوسطى وتوزيع الاستبانة عليهم وجمعها.

(3) استمرارية وحادثة التقنيات بشكل سريع يصعب على الدراسات احتوائها ضمن فترة زمنية محددة، بل يجب أن تعدل وتحدث بما يتناسب مع سرعة ثورة التكنولوجيا.

10-1 مصطلحات الدراسة

- **تقنيات الاتصال:** الوسيلة أو الأداة أو الطريقة التي يتم عبرها نقل المعرفة والأفكار من شخص إلى آخر أو من جهة إلى أخرى بقصد التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص أو هذه الجهة أو إعلامه بشيء أو تبادل الخبرات والأفكار معه أو إقناعه بأمر ما أو الترفيه عنه (الجمال، 2009).

وعرف البكري التقنية بأنها: نشاط يتم في العقل وفي الواقع المادي على مستوى أعلى من مستوى الإنتاج نفسه يهدف إلى تعديل الطريقة أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج.

وإن وجود النهاية (Logy) في مصطلح التقنية لا يعني بالضرورة ارتباط التقنية بالمنهج العلمي التجريبي، كما ظهر وساد في أوروبا خلال القرون الثلاثة الماضية وما تبع ذلك من التطور الخاطئ أن "التقنية" هي، كنشاط أو نمط من الفاعلية الإنسانية، غريبة الطابع والنشأة (البكري، 2003).

التعريف الإجرائي تقنية الاتصال الإداري:ويمكن تعريفها بأنها الأداة أو الأسلوب

أو النمط المستخدم لتبادل المعلومات بين أطراف عملية الاتصال للقيام بالأنشطة الرئيسية للعملية الإدارية بأقل تكلفة ووقت وأكثر دقة وجودة.

- **الاتصالات الشفوية :** هي ذلك النوع من الاتصالات التي تتم فيه باستخدام الكلام الشفوي، وتمتاز عموماً بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر. كما أنها من ناحية تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه وتعمل على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان أكبر (الشهري، 2005).

- **الاتصالات المكتوبة:** يشمل هذا الأسلوب في الاتصالات كافة الأشكال المكتوبة لتبادل المعلومات والمذكرات الداخلية والتقارير الرسمية، وتعتبر هذه الاتصالات على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها سواء كانت تقارير أو أوامر إدارية أو شكاوي. ويجب أن تكون مكتوبة كي يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكير، ثم يحفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة (الشهري، 2005م).

- **الاتصال:** هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفي (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة الاتصال هي

مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل Communicate وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن الكلمة ترجع للكلمة اللاتينية Communis وتعني Common أي مشترك أو عام. وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى المشاركة حول فكرة أو شيء أو فعل ما (العلاق والطائي، 2009).

وكلمة الاتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين أو بلغ الهدف، ويفيد ذلك بأن عملية الاتصال عملية تفاعل طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة. والاتصال بشكل عام يعني التفاعل وتبادل المعلومات (المنجي، 2003).

- **الاتصال الإداري:** عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل. فالاتصالات عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسلة (الشهري، 2005). ويرى الباحث أن الاتصالات الإدارية مهمة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتنفيذ المشروعات، فالإتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية.

- **الأداء:** مستوى الانجاز (كما وكيفا ونوعا) والذي يعبر عن مدى قيام الأفراد أو المؤسسات بمسؤولياتهم واستخدام القدرات والموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة (العواملة، 1996).

- **الأداء الوظيفي:** فقد عرف "المير" الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (الزهراني، 1999).

ويعرف هلال الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال، 1999).

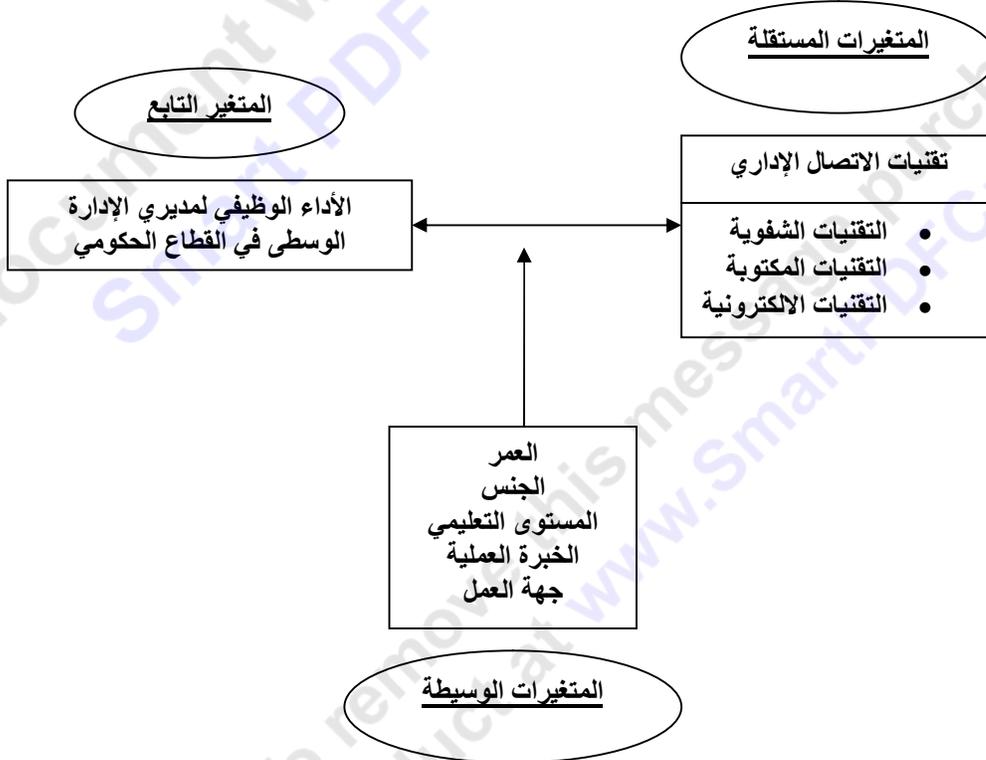
التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: يمكن القول بأنه عبارة عن الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في الوزارات الحكومية الفلسطينية والنتائج التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسات الحكومية بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية الإجراءات المحددة للعمل. وهذا التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي الذي توصل إليه الباحث واعتمد عليه في هذه الدراسة.

- **الإدارة الوسطى:** يعرف Larson الإدارة الوسطى على أنها تشمل المديرين الوافعين تحت مستوى المدير الأعلى وفوق مستوى كبير العمال وتمثل عادة أكبر عدد من الإداريين وبمسميات مختلفة (Larson، 1993).

11-1 نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1-1) نموذج الدراسة، حيث يظهر من خلاله المتغير المستقل وهو عبارة عن تقنيات الاتصال الإداري، أما المتغير التابع فهو نتائج الأعمال التي ستعكس على الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني:

الشكل رقم (1-1)
نموذج الدراسة



الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول

تقنيات الاتصال الإداري

1-1-2 مقدمة

2-1-2 الاتصال الإداري كمدخل لفهم تقنيات الاتصال الإداري

3-1-2 مفهوم تقنيات الاتصال.

4-1-2 تطور تقنيات الاتصال.

5-1-2 أنواع تقنيات الاتصال.

6-1-2 الحكومة الالكترونية.

2-1-1 مقدمة:

نشأت الاتصالات منذ نشأة الحياة على الكره الأرضية، فالإنسان بطبيعته كائن اجتماعي يحتاج إلى للتواصل مع غيره من بني جنسه لمواجهة قوى الطبيعة، وللتفاهم حول أساليب وطرق المعيشة، وقد تنوعت في ذلك الوقت طرق الاتصال سواء كانت بالإشارات أو الطبول أو الرموز التي تدل على اقتراب الخطر أو الاستعداد للحرب أو غيرها من الوسائل الاتصالية التي كانت في ذلك الوقت.

ومع زيادة الحاجات والرغبات وتقدم البشرية تطورت وتقدمت وسائل الاتصال إلا أنها وصلت لقمة التطور في النهاية القرن العشرين بعد ابتكار الوسائط الضوئية والألياف البصرية التي زادت من إمكانيات تقنيات الحاسب الآلي، وانعكست أثارها بشكل ايجابي على تقنيات الاتصال، فأصبح العالم أشبه بقريه صغيرة مترابطة الأجزاء بفضل تقنيات الاتصال المتطورة التي أصبحت تنقل الأحداث بالصوت والصورة فور وقوعها في أي مكان في العالم (عزت، 1992).

وقد سعت الإدارة للاستفادة من تقنيات الاتصال في ممارسة المهام الإدارية المختلفة باعتبارها أن الاتصال الفاعل هو وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل المعلومات التي تفيد الإدارات في انجاز عملها، ونتيجة الاعتماد بكثرة على الاتصالات في الإدارات فقد تغير مفهوم الاتصالات واصطبغت باسم الإدارة فأصبح يطلق عليها الاتصالات الإدارية (غراب وحجازي، 1997).

2-1-2 الاتصال الإداري كمدخل لفهم تقنيات الاتصال الإداري

تعتبر الاتصالات عنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية فقد ازدادت أهميته في وقتنا الحاضر نتيجة التوسع الكبير في نشاط الإدارة، فالاتصالات الإدارية كانت وما زالت تعتمد على الوسائل والتقنيات المتاحة في تحقيق أهدافها العديدة سواء أكانت تتمثل في تقديم الخدمات، أو تحقيق الرفاهية الاجتماعية على نطاق المجتمع ككل.

2-1-2-1 مفهوم الاتصال الإداري

أصبحت الاتصالات محل اهتمام كثير من العلماء والدارسين في مختلف فروع المعرفة الإنسانية، الذين أسهموا بقدر أو بآخر نحو إجلاء مفهوم الاتصالات وتعريفه على نحو واضح يعمق المعرفة به ويزيل الغموض من حوله، وقد كان ذلك الاهتمام من واقع الدور الكبير الذي تسهم به الاتصالات في إحداث التفاهم المرغوب على جميع المستويات.

فالاتصال الإداري: عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل. فالاتصالات عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسلة (الشهري، 2005).

ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن الاتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها أو فيما بينها داخل الهيكل التنظيمي للقطاع الحكومي الفلسطيني ممثلاً بوزاراته، وخارجياً مع الجهات الأخرى بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر.

2-2-1-2 أهمية الاتصال الإداري

هناك علاقة اعتمادية تبادلية متزايدة بين إستراتيجية أعمال الدائرة والأنظمة والقوانين المعمول بها والتي تحكم عمل الدائرة من جهة وبين تقنيات الاتصال المتمثلة (بالأدوات والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة) المطلوبة لتنظيم المعلومات من جهة أخرى، وهذه العلاقة تصبح حرجة عندما تخطط الإدارة لتطوير أدائها الوظيفي، وبالتالي فإن تقنيات الاتصال هي مطلب أساسي لتنتمك الوحدة الإدارية من القيام بعملياتها الإدارية المختلفة لتحقيق أهدافها (قنديلجي والجنابي، 2005).

ويقصد في الأداء الخدمي كافة الأنشطة والعمليات المؤداة في المكتب ومنظمات الأعمال لأغراض تبسيط الإجراءات وتسريع العمليات ورفع مستوى الخدمة المقدمة لمتلقي الخدمة، ولكن بعد استخدام التقنيات الحديثة تم التركيز على اختصار الوقت والجهد نحو إنجاز هذه الأعمال وقد أمكن إجراء تحليلات كانت متعذرة قبل استخدام الحاسبات والتقنيات الحديثة في القطاع الحكومي. (مصطفى وأحمد سيد، 1996).

وتظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية أساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- (1) تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
- (2) التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل.
- (3) تنمية العلاقات الإنسانية.
- (4) تحقيق التنسيق في العمل.
- (5) توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطاتها.
- (6) توطيد العلاقة مع المجتمع .
- (7) تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة (العثيمين، 1993).

2-1-2-3 عناصر الاتصال الإداري

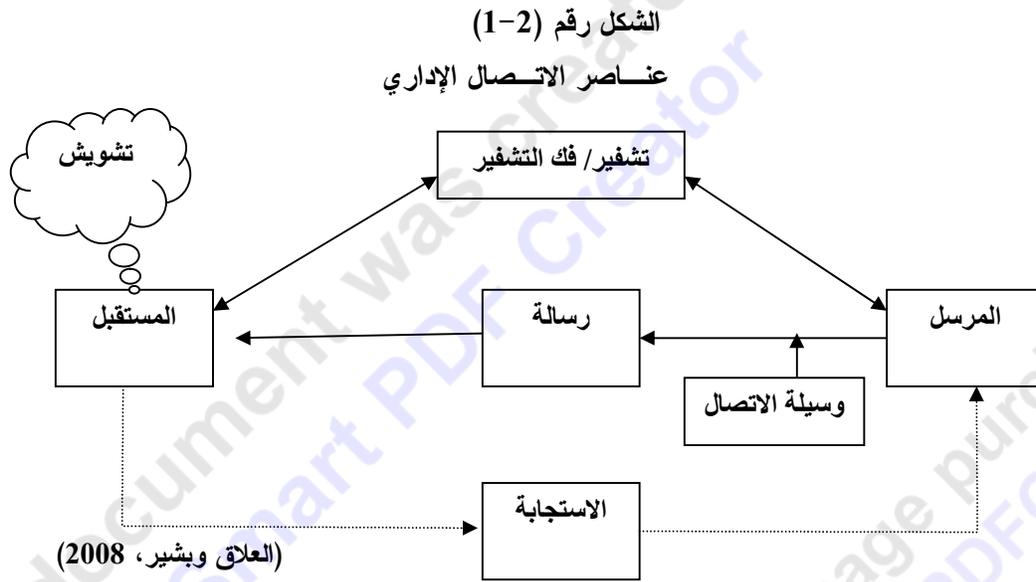
- (1) المرسل (Sender): وهو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره.
- (2) المستقبل (Receiver): وهو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره أو مشاعره.
- (3) الرسالة (Message): هي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر على تعبيرات الوجه أو إشارات الأصابع.
- (4) قناة الاتصال (Channel): وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل.
- (5) الاستجابة (Response): وهي ردة الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا (النمروآخرون، 2006).
- (6) الضوضاء: وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها.
- (7) التشفير: وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشيفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها، مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة، أو اعتماد رموز معينة، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر.

(8) فك التشفير: وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة

أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها. ومن دون القدرة على فك

التشفير، لن يحقق الاتصال أي من أهدافه (العلاق والطائي، 2009).

ويوضح الشكل رقم (1-2) عناصر الاتصال الإداري:



4-2-1-2 العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري

هناك عدة عوامل تؤثر على الاتصال الإداري حسب مقتضيات الموقف والهدف من

الاتصال، وتوقيت الاتصال ومهارات الاتصال، والحالة النفسية للمرسل والمستقبل، وحجم

المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها وهي كالاتي:

(1) ظروف الموقف: هناك اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد، فقد يكون الاستعداد

لإرسال أو تلقي الاتصال إيجاباً أو سلباً.

(2) **الهدف:** إذا كان الهدف عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون الاتصال سهلاً، وإذا تم الاتصال بناء على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة.

(3) **التوقيت:** التوقيت غير المناسب يحبط عملية الاتصال، فالإتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة.

(4) **مهارات الاتصال:** تلعب مهارات الاتصال دوراً كبيراً في فهم واستقبال الرسالة، فكلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة.

(5) **الحالة النفسية:** يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال، فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تنجح عملية الاتصال وتنسم بسهولة والعكس.

(6) **حجم المنظمة والمسافة بين فروعها:** تتأثر عملية الاتصال أساساً بحجم المنظمة وبطبيعة النشاط الذي تمارسه، إذ تسود الاتصالات الرسمية مثلاً في المنظمات والأجهزة العسكرية (النمر وآخرون، 2006م).

2-1-2-5 مقومات الاتصال الإداري الفاعل

تتخصر مقومات الاتصال الإداري الفاعل فيما يلي:

(1) توفير نظام معلومات فاعل يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة مفهومة.

(2) دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص إلى آخر.

(3) اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه

لمضمون الرسالة الاتصالية.

4) دراسة قدرات العاملين المستقبليين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.

5) وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة.

6) ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات

(الشعلان، 2002).

ويرى الباحث أن تلك المقومات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية الاتصال في المؤسسات

الحكومية من حيث أنه من الضروري توافر مهارات الاتصال لدى العاملين مثل استقبال

المعلومات من المديرين في العمل بطريقة صحيحة ومحددة لإمكان تنفيذها بشكل منسجم لتحقيق

لأهداف.

2-1-3 مفهوم تقنيات الاتصال الإداري

تشمل تقنيات الاتصال الوسائل أو الأدوات أو الطرق التي يتم عبرها نقل المعرفة

والأفكار من شخص إلى آخر أو من جهة إلى أخرى بقصد التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني

في هذا الشخص أو هذه الجهة أو إعلامه بشيء أو تبادل الخبرات والأفكار معه أو إقناعه بأمر

ما أو الترفيه عنه (الجمال، 2009).

وعرف البكري التقنية بأنها: نشاط يتم في العقل وفي الواقع المادي على مستوى أعلى

من مستوى الإنتاج نفسه يهدف إلى تعديل الطريقة أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج. وإن

وجود النهاية (Logy) في مصطلح التقنية لا يعني بالضرورة ارتباط التقنية بالمنهج العلمي

التجريبي، كما ظهر وساد في أوروبا خلال القرون الثلاثة الماضية وما تبع ذلك من التطور

الخاطئ أن "التقنية" هي، كنشاط أو نمط من الفاعلية الإنسانية، غريبة الطابع والنشأة

(البكري، 2003).

ويعرف علاء ورياض تقنيات الاتصال الإداري على أنها كافة أنواع التقنيات التي تستخدم بالعمل الإداري من أجل تحقيق أهدافها في التخطيط والرقابة والتنظيم واتخاذ القرارات (علاء ورياض، 2000).

التعريف الإجرائي لتقنيات الاتصال الإداري: هي الوسائل والأساليب التي تستخدم بالعمل الإداري بكافة أنشطته بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل من أجل تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية في تقديم الخدمة للمجتمع في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر.

2-1-4 تطور تقنيات الاتصال الإداري

لقد تغيرت وتطورت الطرق التي استخدمها الإنسان للاتصال بالشكل المكتوب بأقراص الطين مثلاً وقد مهدت الطريق لأوراق البردي التي حلت محل المخطوطات على الألواح المكتوبة على الرق Veluim Codex وهذه بدورها قد حلت محلها الطباعة على الورق (علاء ورياض، 2000).

منذ النصف الثاني من القرن التاسع عشر وبعد اكتشاف اديسون للفوتوغراف واختراع صمويل موريس للتلغراف في عام 1844 توافقت الاكتشافات التكنولوجية بشكل سريع ومتواصل. ففي عام 1876 أرسل بيل أول رسالة تلفونية سلكية ونجح "ماركوني" في إرسال واستقبال رسائل لاسلكية.

وفي عام 1906 بث فيسيندر الصوت الإنساني عبر الإذاعة كما اخترع قبلها داجير أسلوباً علمياً للتصوير الفوتوغرافي في عام 1839، وتم تصوير أول فيلم عام 1849، وفي عام 1904 تم إرسال أول الصور البرقية، وأذيعت أول صورة تلفوزنية عام 1923، وأقيمت أول محطة بث إذاعية عام 1927، وبدأ البث التلفزيوني الملون عام 1945.

وبدأ الاتصال السريع بين القارات 1957 بواسطة الكابل البرقي تحت المحيط الأطلسي بين أمريكا وأوروبا، وتم إطلاق أول قمر صناعي للاتصالات عام 1962، وفي 1977 أول هواتف متنقل في العالم، وأطلقت الانترنت عام 1983 (ابو زيد ، 1991).

وقد أصبح استخدام تقنية الاتصال والمعلومات من الضروريات في عالم اليوم وبصفة خاصة في الأعمال الإدارية والتجارية والحكومية على حد سواء وذلك لسهولة توفر شبكة الانترنت حيث يستخدم بجانب الانترنت التقنيات التالية : الأقمار الصناعية واللقاءات المرئية

والفاكس و"CD" حيث أن هذه العناصر مجتمعة تمهد لمرحلة التعامل الآلي الكلية عن طريق تطبيق الحكومة الالكترونية (قوته ودياب، 2002).

2-1-5 أنواع تقنيات الاتصال الإداري

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب مبتكرة ومنتوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فاعلة وسريعة سواء كانت باستخدام تقنيات الاتصال (الشفوية، المكتوبة) أو تقنيات الاتصال الالكترونية باختلاف أشكالها مثل شبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، وأجهزة الهواتف الثابتة والنقالة، والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير (العلاق والطائي، 2009).

أسهمت تقنيات الاتصال الالكترونية في تعزيز تقنيات الاتصال (الشفوية، المكتوبة)، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض، فتبادل المعلومات عبر شبكة الانترنت مثلاً، يتم وفق الأسلوبين المكتوب والشفوي، فالصور عن الوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في الملفات تقليدية إن اقتضى الأمر، كما وإن الانترنت يتيح إمكانية الاتصال الشفوي من خلال مؤتمرات الفيديو (العلاق والطائي، 2009).

يتضح من التعريفات السابق ذكرها فيما يتعلق بتقنيات الاتصال الإداري والذي تضمن على أن التقنية هي الأسلوب أو الأداة المستخدم لتبادل المعلومات والبيانات بين المرسل والمستقبل في

انجاز العمليات الإدارية وبناء على ذلك فإن الباحث يرى أن التقنيات تصنف إلى صنفين، الأول بناء على أساليب الاتصال الإداري (الشفوية، والمكتوبة)، والثاني تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية الحديثة:

2-1-5-1 تقنيات الاتصال الإداري

يعتمد هذا النوع من الأساليب على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة أو المكتوبة (العلاق والطائي، 2009).

أولاً: تقنيات الاتصال الشفوية

نظراً لأن الاتصالات الشفوية (الكلمات والألفاظ) من أهم وسائل الاتصال المتاحة للمديرين فإن عليهم أن يبدوا مهارة فائقة في استخدامها، وأن يعرفوا كيف يصيغون العبارات مع مرؤوسيههم، وكيف يفهمون ردودهم سواء كان ذلك من خلال الرد الشفوي أو تعابير الوجه أو الحركات أو لحن الكلام (علاقي، 1994).

ومن أساليب ووسائل الاتصالات الشفوية:

- المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.
- المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشتمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات... الخ.
- الاتصالات الهاتفية كافة (العلاق والطائي، 2009).

ومن المؤكد أن لأساليب الاتصالات الشفوية مزايا كثيرة أهمها الآتي:

- تسمح الاتصالات الشفوية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري.

- تكون التغذية الراجعة فورية.
- سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.
- العفوية والصدق وقوة التأثير، حيث أن الاتصال الشفهي الصادق يدخل القلب دون استئذان (العلاق والطائي، 2009).

كما أن أساليب الاتصال الشفوي لا تخلو من بعض المشاكل والصعوبات، مثل:

- الضوضاء، حيث غالباً ما ترافق الاتصال الشفوي حالات تشويش ناتجة عن التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف.
- تكلفة وجهود أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء، السفر إلى أماكن بعيدة لملاقاة الجمهور المستهدف وجها لوجه.
- الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات، فقد يستخدم المتحدث كلمات خاطئة أو غير واضحة.
- استنزاف الوقت، حيث يعد الاتصال الشفوي مستنزفاً للوقت والجهد معاً، ذلك لأن عملية الاتصال الشفوي تتطلب مدخلات ومناقشات، وأن هذه المدخلات غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً (العلاق والطائي، 2009).

ثانياً: تقنيات الاتصال المكتوبة

- نظراً لأن الكلمة تعد من أهم وسائل الاتصالات، فإن استخدامها لا بد وأن يلقي عناية كافية من المديرين، ولعل أهم المزايا للاتصالات تعمل كوسيلة تسجيلية دائمة يمكن لمستقبل الرسالة العودة إليها كلما استدعت الحاجة، كذلك فإن بعض المعلومات قد تكون كثيرة بدرجة يصعب استيعابها دون كتابة تتيح الاسترشاد بها عند اللزوم، وتفحصها من قبل المرؤوس عند الفراغ (علاقي، 1994).

ومن وسائل الاتصالات المكتوبة:

- لوحة الإعلانات.
- الاستقصاءات.
- المقترحات والشكاوي.
- النشرات المختلفة.
- إحصاءات الأجور.
- التقارير الدورية.
- الرسائل الخاصة.
- مطبوعات المؤسسات.
- الرسوم والخرائط التوضيحية.
- المجالات والكتب.
- الملصقات.
- التعليمات والأوامر.
- مجالات المنظمة(العلاق والطائي،2009).

ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا أهمها الآتي:

- سهولة التدوين والتوثيق: حيث أن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية ولموسة.
- إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.

- إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، علاوة على إمكانية استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متقن للغاية.
- إمكانية صوغ الرسائل التحريرية بشكل متأن. واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.
- إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأن أيضا.

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل، مثل:

- الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.
- الافتقار إلى التفاعل بين مرسل الرسالة ومستلمها.
- عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية التي ابتعدت عن الاتصال المكتوب إلى عصر اقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات (العلاق والطائي، 2009).

2-5-1-2 تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني

إن الاتصالات في منظمات اليوم تم تعزيزها وإثرائها باستخدام التكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر، وهي تشمل البريد الإلكتروني والرسائل المباشرة واتصالات الشبكة الداخلية للشركة Intranet والشبكة الخارجية Extranet والمؤتمرات الحاسوبية عبر الفيديو Videoconferencing فعلى سبيل المثال، فإن البريد الإلكتروني قد قلل بشكل كبير من عدد البلاغات الرسمية memos والرسائل والمكالمات الهاتفية التي يستخدمها الموظفون للتخاطب والتواصل مع بعضهم ومع المزودين، والزبائن وغيرهم من أصحاب العلاقة الخارجيين (Kurland & Pelled، 2001).

1) أجهزة الحاسوب: وهي أجهزة تستقبل البيانات وتعالجها وتخرجها على شكل معلومات

وتقوم بالعمليات الحسابية والمنطقية وغيرها.

ويمكن أن تصنف الحاسبات الآلية إلى ثلاثة أنواع حسب أسلوب تمثيل البيانات داخلها

إلى:

- حاسبات رقمية Computers Digital: تمثل البيانات بداخلها بطريقة رقمية

وهي الأكثر شيوعاً.

- حاسبات تناظرية Analog Computers: تمثل البيانات فيها بطريقة قياسية

وهو النوع الشائع الاستخدام في إجراء الدراسات العلمية (الفيزيائية، الكيميائية

...الخ).

- حاسبات مختلطة Hybrid Computers: وتمثل البيانات بالطريقة الرقمية

والقياسية (غراب وحجازي، 2000م).

ويمكن تصنيف الحاسبات إلى نوعين حسب درجة تخصص استخدامها:

- حاسبات متخصصة الغرض Specific Purpose Computers: وهي

حاسبات جرى تصميمها أساساً لأداء مهام محددة كالتي تستخدم في

السيارات... الخ.

- حاسبات عامة الغرض General Purpose Computers: وهي حاسبات

متعددة الأغراض والإمكانات وتستخدم في مجالات متعددة ومتنوعة وهي

الأكثر شيوعاً في الحياة العملية.

ويمكن تصنيف الحاسب الآلي إلى نوعين حسب حجمه إلى أربعة أنواع:

- الحاسبات العملاقة Super Computers: وتستخدمها المنشآت العملاقة أو حكومات الدول.

- الحاسبات الكبيرة Computers Mainframe: وتستخدمها المنشآت الكبيرة والأجهزة الحكومية.

- الحاسبات المتوسطة Minicomputers: وتستخدمها المنشآت والمصالح متوسطة الحجم والأعمال.

- الحاسبات الصغيرة Microcomputers: وتستخدمها المنشآت الصغيرة والأفراد والعائلات، وله عدة طرز:

• حاسب المكتب Desktop.

• الحاسب الحقيبة Laptop.

• الحاسب الكراسي Notebook.

• الحاسب راحة اليد Hand-Held (غراب وحجازي، 2000م).

(2) شبكة الانترنت: الترجمة الحرفية للانترنت تعني: الشبكة البينية، أما المعنى

الاصطلاحي: فيعني شبكة ترتبط بأجهزة كمبيوتر في أنحاء العالم يتم من خلالها تبادل

المعلومات (شلباية وفاروق، 2001م).

فعن طريق الانترنت تستطيع المنظمات الإدارية الاتصال بفروعها وبممثلياتها

لإنجاز أعمالها ومهامها والترويج لمنتجاتها، حيث يتسم الاتصال بالانترنت بواسطة

الحاسب الآلي بالسرعة والدقة في نقل البيانات عن طريق الوسائط التالية:

- البريد الالكتروني E-Mail:

إن البريد الإلكتروني يستخدم الانترنت لإرسال واستقبال النصوص والوثائق ولقد انتشر انتشارا هائلاً وان أكثر من 100 مليون شخص راشد في الولايات المتحدة الأمريكية يستعملون البريد الإلكتروني بانتظام (على الأقل مرة في اليوم) ويقدر ما يتم إرساله يوميا في أنحاء العالم أكثر من تريليون بريد الكتروني. وان نسبة كبيرة من هذا البريد الإلكتروني (قد تصل إلى ما نسبة 70 %) يأتي على شكل بريد الكتروني متطفل Spamming (أي إعلانات بريد الكتروني غير مرغوب ومتطفلة) ونحن نتحمل هذا النوع من البريد المتطفل لأن البريد الإلكتروني لا غنى عنه، ويعتبر البريد الإلكتروني لكثير من مستخدمييه أداة اتصال لها كثير من الفوائد مقارنة مع سلبياتها فرسائل البريد الإلكتروني يمكن كتابتها وتحديثها وتخزينها بسهولة كما أنه يمكن توزيعها وإرسالها لشخص واحد أو لآلاف الأشخاص بمجرد كبسة زر الماوس. كما أنه يمكن قراءتها في مجملها حسب رغبة متلقي البريد الإلكتروني (Collin،2003).

كما أن تكلفة إرسال رسائل البريد الإلكتروني الرسمية إلى الموظفين تعتبر منخفضة مقارنة مع التكلفة التي تتطلبها طباعة الرسائل ونسخها وتوزيعها على الموظفين بالطريقة اليدوية. ولكن البريد الإلكتروني له أيضا عيوب وسلبيات فقد يلهي عن أنشطة العمل عندما يستخدمه الموظفين للأعراض الشخصية كما أن البريد الإلكتروني قد يكون معمماً وتحول الاهتمام الخاص بالزبائن أو الموظفين، وإن المدير التنفيذي لمجموعة Caudwell وهو John Caudwell قد شعر بأن البريد الإلكتروني يشنت الانتباه ويلهي الموظفين لدرجة أنه منع استخدام البريد الإلكتروني في العمل وعلق قائلاً (إن الإدارة والكادر الوظيفي في المقر الرئيسي للشركة قد شعروا بأنهم مقيدون بسبب العدد الهائل لرسائل البريد الإلكتروني) (Harmon،2003).

كما أن رسائل البريد الإلكتروني تفتقد إلى المحتوى العاطفي وإن الإرشادات والتلميحات التي تصاحب الاتصال المباشر وجها لوجه أو عبر المكالمات الهاتفية تنتقل معلومات مهمة لا يتم إيصالها عبر البريد الإلكتروني كما أن رسائل البريد الإلكتروني جامدة عاطفياً وغير شخصية فهي وسيلة اتصال غير ملائمة لإيصال معلومات مثل تسريح الموظفين، إغلاق المنشأة، أو رسائل أخرى قد تثير فعل عاطفية وتستدعي التعاطف والمؤازرة الاجتماعية (Anders، 2001).

من فوائد البريد الإلكتروني : الاستغناء عن غرف البريد والوقت الضائع في المكالمات الهاتفية، أو التكاليف المرتفعة في الإدارة بسبب وقت الإملء على السكرتارية أو الطباعة، أو إرسال المذكرات والرسائل بالبريد.

تقنية ضغط الملفات (Attachment): وهي تقنية تسمح لكميات كبيرة من البيانات (كلمات وأرقام وصور) بأن تنقل من مكان إلى آخر في جزء يسير من الوقت، فيمكن نقل فيلم مدته ساعات إلى المنزل أو المكتب في دقائق إذ يمكن إرسال كتل من البيانات دون ربط خطوط اتصال مكلفة (الصباح، 1998).

3) الأقمار الصناعية: تقوم الأقمار الصناعية بتغطية خدمات الاتصال التقليدية بالإضافة لخدمات الارتباط كاستخدام الهاتف وتوزيع قنوات الإذاعة والتلفاز والربط بين المحطات المتحركة، وهذه العمليات تفيد الإدارة في كافة أعمالها ومراسلاتها كما أن وضع القمر الصناعي في مداره يوفر خدمات متعددة الجوانب في دعم الاتصالات فيما بين مختلف المستخدمين سواء كانوا مرتبطين في شبكات تقليدية أو غير مرتبطين بالإضافة إلى تسيير الاتصالات مع الأهداف المتحركة كالبواخر والطائرات وغيرها (بيوض، 1995).

4) تكنولوجيا الاتصال الهاتفي: يبدو أنه من الغريب إقحام الاتصال الهاتفي ضمن خدمات التكنولوجيا الحديثة، حيث يبدو الهاتف من الوسائل القديمة التي يرجع تاريخها إلى عام 1876م غير أن الهاتف ليس مجرد أداة للنداء أو إنهاء الأعمال عن بعد، وإنما هو نظام اتصال داخلي معقد. فمن خلاله يمكن عمل قنوات اتصال لعقد المؤتمرات لمن يقيمون في أماكن متباعدة، كما يقوم بربط المنازل والمكاتب بأجهزة الحاسبات الالكترونية المركزية لإدخال البيانات والمعلومات وتحليلها واسترجاعها، وهناك كميات ضخمة من المعلومات تنتقل عن طريق الاتصال الهاتفي سواء داخل الدولة أو خارجها، فقد أصبح الهاتف أداة للربط بين عدد كبير من وسائل التكنولوجيا الحديثة والمتلقي سواء أماكن الإقامة أو العمل (غراب وحجازي، 2000).

5) الفاكس (الناسخ): هو جهاز يستطيع نقل الرسائل المكتوبة أو المطبوعة عبر الاتصال الهاتفي إلى أي مكان في العالم وتستقبل في الحال، وبذلك يتم توفير الوقت والجهد الذي يستغرقه نقل الرسائل وقد أسهم في فاعلية الاتصالات الإدارية وفي انجاز الأعمال الإدارية المختلفة (شلباية وفاروق، 2001).

6) إرسال الرسائل الفورية Instant messaging:

لم تعد وسيلة الاتصال هذه للمراهقين فقط إن إرسال الرسائل الفورية (IM) الذي كان شائعاً بين المراهقين لمدة أكثر من عقد من الزمن. إن الموظفين يقومون بإنشاء قائمة من الزملاء والأصدقاء الذين يرغبون في التواصل والاتصال معهم. ثم يقومون بالنقر على اسم يظهر في صندوق صغير على شاشة الكمبيوتر ثم يقومون بطباعة نص ثم يظهر هذا النص مباشرة على شاشة الشخص الآخر وازدادت باستخدام الناس لأجهزة الهواتف المحمولة (Mehta، 2003).

وان نمو (IM) كان هائلاً ففي عام 2001 على سبيل المثال. كان فقط 8% من الموظفين الأمريكيين يستعملونه ولكن العدد ازداد في عام 2003 إلى 18% ويقدر الخبراء أنه بحلول عام 2006 فإن الناس الذين يستخدمون (IM) كأداة اتصال رئيسية من العمل أكثر من استخدام البريد الإلكتروني (Mehta، 2003).

إن (IM) هي وسيلة اتصال سريعة ورخيصة للمديري ليقفوا على اتصال مع الموظفين ولكي يبقى الموظفين على اتصال مع بعضهم البعض (Trruch، 2001).

وان (IM) لن تحل محل البريد الإلكتروني وان البريد الإلكتروني هو أداة أفضل لنقل الرسائل الطويلة والتي تستدعي حفظها وتخزينها. وان (IM) جيد لإرسال رسائل من سطر أو سطرين (Mason & Pauleen، 2003).

7) روابط الشبكة الداخلية والخارجية Intranet and Extranet:

ان الـ Intranet هي شبكات معلومات خاصة للمنظمات تشبه مواقع الإنترنت ولكن إمكانية الوصول لها يكون مقصوراً على موظفي المنظمة فقط، ويتزايد استعمال الشبكات الداخلية كأداة اتصال بين الموظفين للتواصل مع بعضهم البعض. وتبادل الأفكار المتعلقة بكل شيء يخص العمل بشكل أسرع وبدون التأثير على الجودة (Collin، 2003).

وان أحدث تطور في الشبكات الداخلية هو استخدام (Wi-Fi) لعمل المكالمات الهاتفية داخل المنظمة، إن هذا الصوت عبر (Wi-Fi) يسمح للموظفين إرسال واستقبال المكالمات الهاتفية ضمن نفس الشبكة اللاسلكية التي تستعملها المنظمة للارتباط بالإنترنت. هذه الوسيلة تمكن الموظفين والمديرين من التحدث لبعضهم البعض والتحدث

مع الزبائن والمزودين بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات أخذت أيضا تتشئ روابط
اتصال خارجية Extranet.

كما أن البائعين يرتبطون بنظام Extranet والذي يسمح للمشتريين أن يتصلوا
ويتواصلوا مع المزودين ويسمح للمزودين أن يراقبوا حالة المخزون في المخازن
ومؤتمرات المرئية (Video conferencing) هو امتداد لأنظمة Intranet
و Extranet فهو يسمح للموظفين في المنظمة أن يعملوا اجتماعات مع أشخاص في
مواقع مختلفة، وإن الصور السمعية والبصرية الحية للأفراد تسمح لهم أن يسمعوا ويرو
ويتحدثوا مع بعضهم البعض (Harmon، 2003).

والمؤتمرات المرئية تسمح للموظفين أن يقوموا باجتماعات دون الحاجة إلى
وجودهم الجسدي في نفس المكان وفي أواخر التسعينات، كان يتم عمل مؤتمرات الفيديو
في غرف خاصة مجهزة بكاميرات تلفزيونية في الشركة. أما حديثاً فإنه يتم تثبيت
المايكروفونات والكاميرات بالحواسيب الشخصية وهذا يسمح للأفراد المشاركة في
المؤتمرات المرئية دون الحاجة إلى ترك مكاتبهم. ولأن تكاليف هذه التقنية أخذ
بالانخفاض فإن استعمال المؤتمرات المرئية سيزداد باعتباره بديلاً عن السفر ذو
التكاليف المرتفعة والذي يستهلك وقتاً طويلاً (Mehta، 2003).

(8) البلوتوث (Bluetooth): هي تقنية حديثة تكاد تصبح اليوم كمقياس، تعمل على موجات
الراديو بمدى قصير وتستخدم في الاتصالات اللاسلكية بكافة مستوياتها للأجهزة المنقلة
من الحواسيب محمولة (Laptops)، أجهزة المساعدة الرقمية (PDAs) وأجهزة
الجوال - أو كما يخلو للبعض تسمية بالموبايل (الجمل، 2009).

بالإضافة إلى ما سبق يمكن استخدام هذه التقنية في الشبكات المحلية المؤقتة (Portable LANs)، لربط أجهزة حاسوب ثابتة مع بعضها أو لربطها أو بالشاشات أو الطابعات أو أي جهاز طرفي دون الحاجة لاستخدام الكوابل والأسلاك (المرجع السابق).
وتكمن أهمية البلوتوث في:

- قدرته على العمل في البيئات ذات التشويش العالي.
- حماية المعلومات باستخدامها لطرق تصحيح الأخطاء في النقل الرقمي للمعلومة.
- تزويد الشبكات بمعدل نقل عالي للمعلومة.
- إمكانية التشفير والحماية.

(9) الأشعة تحت الحمراء (Infrared): أو ما يعرف اختصاراً بـ (IR) نظام الاتصالات اللاسلكية بين الأجهزة الطرفية باستخدام تقنية الاتصال عبر أجهزة تعمل بترددات تحت الحمراء (الجمال، 2009).

وهذه التقنية يتم خلالها تطبيق نقل البيانات بالأشعة تحت الحمراء وفقاً لمعايير وبروتوكولات اقتران بيانات بالأشعة الحمراء (IrDA). هذه المقاييس مصممة لتسمح بمكونات ذات تكلفة أقل ومتطلبات طاقة منخفضة، وقدرة على إحداث الاتصال بمجرد جعل الأجهزة الطرفية التي تعمل بنظام اتصالات الأشعة تحت الحمراء بمستوى رؤية واحدة بين بعضها البعض (Line of Site) بكل بساطة (الجمال، 2009).

تعد الاتصالات باستخدام الأشعة تحت الحمراء (IR) من التقنيات الحديثة في عالم الاتصالات، والتي يمكن الاعتماد عليها بالإضافة إلى كونها ذات تكلفة قليلة جداً بالمقارنة

بالأنواع الأخرى من التقنيات، وهي لا تكلف كثيراً لإضافتها إلى الأجهزة المختلفة واستخدامها. إلا أن هناك بعض السلبيات لهذه التقنية، ومن هذه السلبيات:

• وجوب الاتصال المباشر: إذ أنها تقنية تعتمد على وصول المعلومة من المرسل إلى

المستقبل بخط اتصال مباشر دون عوائق (Line of Site LOS).

• فردية الاتصال: وتعني اعتماد هذه التقنية على الفردية فمن خلال الأشعة تحت

الحمراء أو التقنية بشكل عام نستطيع إرسال بيانات من جهاز الكمبيوتر الشخصي

إلى جهاز الخلوي المحمول، ولكن لا نستطيع إرسال هذه البيانات من جهاز كمبيوتر

شخصي إلى محمول وكمبيوتر آخر في نفس الوقت (المرجع السابق).

(10) الواي ماكس (Wi-max):

تم تسمية تقنية الربط ونقل المعلومات لاسلكياً باسم (Wi-Max) من قبل ملتقى

دولي للاتصالات يدعى بملتقى الواي ماكس، الذي أنشئ سنة 2001 من أجل تأسيس

ورعاية أطر عامة لهذا المقياس. وقد عرف هذا التقنية بأنها: "المقياس الأساسي للوصول

الحزمي اللاسلكي للشبكات أو المعلومات، كبديل أساسي لاستخدام الكوابل أو الشبكات

السلكية".

كما توفر هذه التقنية الاتصال بشبكة الانترنت لا سلكيا باستعمال أمواج الميكرويف

والتي تصل إلى محيط 15 كم في الظروف الطبيعية (حالة جوية معتدلة، تضاريس غير

صعبة وغيرها) وتوفر خدمة الربط بالشبكة بسرعة تصل إلى 3 ميغابت/ الثانية دون الحاجة

إلى كوابل (الجمال، 2009).

2-1-6 الحكومة الإلكترونية.

تطور تقنيات ووسائل الاتصال ومساهمتها بدور فاعل في العمليات الإدارية جعل التفكير يتجه نحو الاستفادة من مميزات الاتصال واللجوء لأسلوب عصري جديد في انجاز الأعمال في المنظمات الإدارية الخاصة والحكومية من خلال استخدام تقنيات الاتصال في تقديم الطلبات والحصول على الموافقات وغيرها من الأعمال التي لازالت تتطلب مراجعة الدوائر الحكومية والشركات العامة والخاصة لإنجاز الأعمال.

وتعرف الحكومة الإلكترونية بأنها قدرة القطاعات الحكومية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن، وقطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة غير شبكات الانترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة في وقت وزمان، وهي أسلوب جديد ومتطور وثورة تقنية معلوماتية قادت إلى نقلة نوعية في أسلوب تقديم القطاعات الحكومية والخاصة للمعلومات والخدمات للمشاركين باستخدام الانترنت وأجهزة الحاسوب عوضاً عن النظام الورقي التقليدي (الغيث، 2002).

2-1-6-1 فوائد الحكومة الإلكترونية:

- انجاز المعاملات إلكترونياً يضمن صحة ودقة هذه المعاملات وخلوها من الأخطاء البشرية.
- توفير التكاليف المالية عند تخليص المعاملات إلكترونياً.
- تقليص حجم الإنفاق الحكومي، وخاصة فيما يتعلق باستهلاك الورق وبناء وتجهيز أماكن استقبال الجمهور.
- ربط مختلف الوزارات ومختلف أقسام الأجهزة الحكومية يضمن إدارة أفضل وأكثر فاعلية.

- الاستفادة من الخدمات الحكومية من خلال بوابة واحدة للخدمات الالكترونية.
- الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها بسهولة، والتفاعل مع مختلف الأجهزة الحكومية دونما حاجة إلى الانتظار في صفوف طويلة، ودونما حاجة إلى انتظار بدء ساعات العمل أو حمل رزم ثقيلة من الأوراق(الحمادي،الحميضي،2005).
- ومن الأطراف المشاركة في تطبيق الحكومة الالكترونية ثلاثة أطراف وهي : المواطن، والقطاعات الحكومية، والقطاع الخاص ويعتبر المواطن الركيزة الأساسية في تقنية الحكومة الالكترونية لأن جميع الأعمال الحكومية مبنية على أساس تلبية احتياجات المواطن قبل كل شيء فالمواطن هو المستفيد الأول من الخدمات التي توفرها القطاعات الحكومية (الحمادي،الحميضي،2005).

2-6-1-2 عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية:

- لتطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية فانه يحتاج إلى بنية وبيئة إدارية مناسبة تساعد على سهولة تحويل الأنشطة والأعمال الإدارية إلى صورة إلكترونية. فالمنظمات التي لديها مشكلات إدارية معقدة أو متكررة لن تعطى ضمانات نجاح أكبر لظهور الأعمال الإلكترونية بها. فالحكومة الالكترونية في مبدأها الأساسي "عملية إدارية جديدة" تمثل مزيج من العمليات الإدارية الأخرى لكي يمكن تحقيقها.
- ومن أبرز الاحتياجات والمتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الحكومة الالكترونية في المنظمات الحكومية ما يلي:

- ملائمة الهيكل التنظيمي للمنظمة مع توجيهات الحكومة الالكترونية.
- الإجراءات الإدارية.
- توافر الأجهزة والتقنيات الفنية.

2-1-6-3 خطوات التحول نحو تقديم الخدمات الالكترونية:

بعد أن تجتاز المنظمة مرحلة تقييم وتطوير الجاهزية الإدارية والفنية للحكومة الالكترونية يمكنها البدء في التحول نحو تقديم الخدمات الالكترونية حيث يتطلب ذلك إعداد خطة تنفيذية تتضمن الآتي:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة لتطبيق الحكومة الالكترونية.
- تحديد الأهداف العامة والتفصيلية.
- حصر الخدمات الحكومية التي تقدمها المنظمة وتصنيفها.
- حصر المعلومات التي تملكها المنظمة وتصنيفها.
- اختيار الخدمات والمعلومات التي يمكن تحويلها إلكترونياً حسب معايير مختلفة مثل عدد المستفيدين، وضمان درجة الإقبال عليها إلكترونياً، ضمانات النجاح، مع ملاحظة الحصول على دعم من الإدارة العليا.
- تحديد الموقع التنظيمي لمقدم الخدمة (ما هي الإدارة المسؤولة عن تقديم الخدمة وتحديثها وتطويرها، من هم المنفذون؟)(العنبي،2005).
- تحديث آلية عمل تقديم الخدمة إلكترونياً (الوقت، التكلفة، الأنظمة واللوائح).
- تحديث وتطوير دليل الإجراءات الخاص بالخدمة.
- نقل الخدمة إلى شبكة الانترنت أو الوسيلة التقنية المناسبة.
- التدريب (القيادات الإدارية والموظفين التنفيذيين).
- الاختبار (قياس التجربة ومدى نجاحها وقدرة الموظفين على تنفيذ وتسجيل الملاحظات الفنية والإدارية).
- تصحيح الملاحظات الفنية والإدارية.

- تحديد أساليب الدعم الفني للموظفين والمستفيدين.
- تدريب المستفيدين (اختيار عينة).
- تهيئة المستفيدين والتسويق للخدمة (مزاياها، موعد البدء الفعلي للتنفيذ، الفئات المستفيدة، الخدمات اللاحقة إلكترونياً، وسائل الاتصال معهم والتغذية الراجعة).
- المتابعة والتقييم. (متابعة أداء الخدمة إلكترونياً، حصر المشكلات،...الخ).
- التحسين المستمر.
- الانتقال إلى تحويل خدمة أخرى إلكترونياً (العتيبي، 2005).

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

1-2-2 مقدمة

2-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي

3-2-2 أبعاد الأداء الوظيفي

4-2-2 عناصر تقييم الأداء الوظيفي

5-2-2 تطوير الأداء الوظيفي

6-2-2 وسائل قياس الأداء الوظيفي

2-2-1 مقدمة

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء كانت هذه المنظمات تجارية أو خدمية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة موارد هذه المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن الاستمرارية والنمو والتطور.

وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء، كل ذلك يتطلب من المنظمات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمنظمات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين.

إن الأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفر أفراد أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة.

إن كمية ونوعية الإنتاج السلعي والخدمات هي من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسات العامة، حيث أن هذه المؤسسات وجدت لتقديم خدمات محددة لإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة. ومن الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقا للمعايير والمواصفات المحددة سلفاً هو انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العامة وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للإنتاج والتكاليف المقدرة له (العومله، 1996).

2-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي

تطلق كلمة أداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته والمهام المسند إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها (الزهراني، 1999).

وقد عرف ("المير"، 1995) الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

وهو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (الخرامي، 1999).

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معاً (الدره، 1998).

وتشير مجموعة المفاهيم السابقة إلى أن الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة ومن ثم فإن الأداء عبارة عن:

1) جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات)

ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.

2) جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل.

3) محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة عمل،

والقدرة على انجاز العمل.

4) سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى

الخارجية المحيطة به.

5) سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

6) استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

7) يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته نحو العمل

ورضاه الوظيفي.

8) يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء

والتجهيزات المكتبية ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.

9) يرتبط الأداء بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع

التعلم والخبرات المكتسبة (هلال، 1999).

ومن هذا المنطلق فإن الأداء يقصد به في هذه الدراسة: سلوك مديري الإدارة الوسطى في

القطاع الحكومي الفلسطيني (الوزارات الفلسطينية) الذي يحدد قدراتهم على تحقيق أهداف

الوظائف التي يشغلونها من خلال انجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها عند قيامهم

بأعمالهم ومهامهم المختلفة بهدف تحقيق أهداف هذه الوزارة في ظل لوائح وأنظمة وتعليمات

العمل.

2-2-3 أبعاد الأداء الوظيفي

هناك عدة أبعاد للأداء تشمل ما يلي:

(1) مستوى أو وحدة التحليل (Level of analysis)، وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة

في التنظيم (المؤسسة)، وسيتم تناول هذه المستويات بالتفصيل.

(2) مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه

المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي: الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، النوعية، تحقيق

الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء) والتجديد والابتكار.

(3) قياس الأداء: Measurement المقاييس هنا قد تكون موضوعية وكمية

(Objective and Quantitative) أو غير موضوعية (Subjective)

(مخير وأخرون، 2000).

هناك عدة معايير لقياس الأداء يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

- المعايير الكمية: وهي المعايير التي تتعلق بكمية العمل المطلوب إنجازه في فترة زمنية

معينة.

- المعايير النوعية: وهي المعايير التي تتعلق بوضع وتحديد مواصفات لدرجة نوع الأداء

المطلوب.

- المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تتعلق بوضع برنامج زمني محدد للانتهاء من عمل

معين.

- المعايير المعنوية: وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة من خلالها تقاس

درجة الإخلاص والولاء للمنظمة ونجاح العلاقات العامة و سمعة المنظمة نفسها

(الشهري، 1998).

وحول هذا الموضوع فقد بين (درة) إلى أن الأداء المتقدم يتمتع بالخصائص التالية:

- وجود هياكل تنظيمية منبسطة (Flat) بعيدة عن التدرج الهرمي، والتركيز على العمل في فرق.
- العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية.
- الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرارات.
- وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة مندمجين في عملية تعلم مستمر ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة (درة، 2003).

2-2-4 عناصر تقييم الأداء الوظيفي

هناك عناصر رئيسية لتقييم الأداء، حيث ينقسم إلى عنصرين رئيسيين

وهما:

(1) الفاعلية Effectiveness:

تعرف الفاعلية ببساطة بأنها "أداء الأعمال الصحيحة" وما يزال مفهوم الفاعلية يعتمد على أمور نسبية، نظراً لاختلاف طبيعة المؤسسات وتعدد الجوانب واختلاف المعاني التي يحتويها هذا المفهوم، ولذلك فقد اختلفت جهات النظر في تعريف الفاعلية وتحديدها كما اختلفت مؤشراتها وتعددت معايير قياسها (مخيمر وآخرون، 2000).

بالرغم من الغموض والاختلاف في النمط المفاهيمي Conceptual الذي يحيط بالفاعلية إلا أن المقصود بها يتلخص في مدى قدرة المؤسسة العامة على انجاز أهدافها، أي أن الفاعلية ترتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تحدد بدورها مدى

كفاءة ومهارة العنصر البشري، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية وغيرها من المدخلات اللازمة لإنجاز الأهداف (مخيمر وآخرون، 2000م). وقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن ضعف التدريب والكفاءة في العنصر البشري هي من الأسباب الرئيسية في تدني مستوى الأداء العام في المؤسسات العامة (العواملة، 1996).

لذا يعد بعضهم المنظمة فأعلى إذا حققت الأهداف المحددة لها بنجاح، وينظر آخرون إلى الفاعلية بأنها خارجية وتعني نوعية الخدمة أو المنتج الذي يقدم للعالم الخارجي والمستهدف بخدمة المؤسسة له، وذلك من خلال مؤشرين اثنين هما: تحقيق الأهداف ونوعية الخدمة أو المنتج.

ويمكن القول بأنها: مستوى تحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيق الأهداف بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانيات والمعايير المتاحة (Daft، 2004).

2) الكفاءة Efficiency:

تعرف الكفاءة ببساطة بأنها "أداء الأعمال بطريقة صحيحة" ويقصد بالكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف، وبمعنى آخر فإن مفهوم الكفاءة يشير إلى العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بأكثر صورة ممكنة مع مراعاة التكاليف والوقت بالإضافة إلى رضا العاملين (Daft، 2004).

وعرف الخزامي الكفاءة بأنها: تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة، أو بصورة أخرى هي أحسن استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف (الخزامي، 1999).

ويرى باحثون آخرون بأن عناصر الأداء يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

1- كفاءة الموظف: أي ما يمتلكه الموظف من معلومات ومهارات وقيم واتجاهات

تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2- متطلبات العمل: و هي المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات التي يتطلبها

عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف لإنجازها.

3- بيئة المنظمة: وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتمثل العوامل الداخلية

في تأثيرها على الأداء الفعال من خلال تنظيمه وهيكله وأهدافه ومركزه

الاستراتيجي أما العوامل الخارجية تتمثل في العوامل السياسية والاقتصادية

والتكنولوجية والحضارية والقانونية. (البيالي، 2009).

من خلال الاستعراض السابق لعناصر الأداء لم يلاحظ الباحث اختلافا بين الباحثين

والمفكرين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي بشكل واضح وصريح، وهنا لا بد من الإشارة إلى

أن التقارب الكبير بين الباحثين في تحديد عناصر الأداء مع اختلاف الصياغة لرغبة كل منهم

في أن يدلوا بدلوه من خلال رأيه الخاص، و كون أن موضوع الأداء تتحكم به عوامل متعددة

ومتداخلة فيما بينها مع عدم وضوح كل عامل من هذه العوامل الخاصة بمستوى الأداء.

وقد يتأثر مستوى أداء الموظف برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله وقد يتأثر

بالوظيفة نفسها من حيث احتوائها واجبات ومتطلبات تؤدي إلى تدني مستوى الأداء خصوصا

في حال عدم ملاءمتها لطبيعة الموظف وقدراته واتجاهاته، وقد يتأثر مستوى الأداء أيضا بالبيئة

التنظيمية للمؤسسة فإذا كان مناخ العمل غير ملائم ولا يساعد على الارتقاء بالمستوى الوظيفي

مثل وفرة الموارد المتاحة، و الأنظمة الإدارية المعتمدة، ومدى مرونة الهيكل التنظيمي،

ووضوح الأدوار والمهام، و طبيعة الاتصالات بين الموظفين .

2-5 تطوير الأداء الوظيفي

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتطوير المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل

بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية.

وبالتالي فإن عناصر إدارة التحسين الشاملة تتكون من خمسة طبقات أساسية وهي:

- التوجيه: يمثل التوجيه الإستراتيجي التي تعمل على تحديد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة.
- المفاهيم الأساسية: تعتبر هذه الطبقة الأساس في تحديد منهجيات التحسين التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
- عمليات التسليم: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية، و تعمل على زيادة قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد و التكلفة.
- التأثير التنظيمي: تختص هذه الطبقة بوضع المقاييس التنظيمية وتحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- المكافآت والاعتراف بالفضل: تختص هذه الطبقة بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل والذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم المهام المختلفة داخل البناء التنظيمي. (البيالي، 2009م).

2-2-5-1 أساليب تطوير الأداء الوظيفي

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو أساليب لتطوير الأداء حددها "هاينز" وهي (تطوير الموظف، تطوير الوظيفة، تطوير البيئة):

1) أساليب تطوير أداء الموظف:

وهي من أكثر الأساليب صعوبة بين الأساليب الثلاثة ويتم تطوير أداء الموظف من

خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي:

- الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتميبتها.

- الوسيلة الثانية: التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أداءه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

- الوسيلة الثالثة: الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تطوير الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التطوير المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات

مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف. (العنزي، 2002)

2) تطوير الوظيفة:

يرى الكثير من الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، و يعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تطوير الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح.

وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تطوير الوظيفة يتم خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة، ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضا زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتطوير قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان، وأن تكون فترة التبادل كافية وأن

تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها "هاينز" أيضا مناسبة لتطوير الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت إلى آخر للمشاركة في فرق ومجموعات لأداء مهام معينة. (العنزي، 2002).

(3) تطوير البيئة:

يرى "هاينز" أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تطوير الأداء وذلك من خلال :

- معرفة مدى الملاءمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.
- وضوح خطوط الاتصال وفاعلية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.
- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفين فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة وفاعلية الموظف.

- تطوير نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدرائهم وبين الموظفين أنفسهم. (الزهراني، 1999).

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تبني

وتطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تطوير الأداء الوظيفي وينبع هذا الدور من المركز الهام

الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم بالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام للمنظمة، ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الإنتاجية تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والتكنولوجيا المستخدمة ومن الوسائل التي تؤدي إلى تطوير أداء الوظيفي ورفع الإنتاجية:

- تنمية القوى البشرية (التدريب).
- الدوافع والحوافز.
- الإدارة بالأهداف
- المشاركة.
- تصميم العمل.
- التطوير التنظيمي (بناء الفرق) (البيالي، 2009).

2-6 وسائل قياس الأداء الوظيفي

يرى البيالي أنه يمكن قياس الأداء الوظيفي من خلال الآتي:

(1) أدوات القياس الهندسية: مثل الأدوات الالكترونية و الميكانيكية الهندسية لقياس عمليات

تشغيل الآلة، وجودة المنتج، والسمات الإنتاجية وغيرها.

(2) العينات: وهو العمل على اخذ عينة أو عينات من منتج معين على فترات مختلفة لتحديد

مدى مطابقة المنتج لمواصفات الجودة المعتمدة من قبل المنظمة و معرفة مدى التباعد

أو الانحراف إن وجد.

(3) سجلات الأداء: البيانات الخاصة التي يتم تسجيلها عن الأداء و الناتج الفعلي مثل

سجلات العمليات الإنتاجية و المخزون، وعمليات الشراء، واستخراج هذه البيانات من

السجلات و مقارنتها بالمعايير الرقابية مما يسهل عملية اكتشاف الانحراف وتحديد بدقه

وسهولة أكثر.

(4) الملاحظة الشخصية: ويقصد بها مراقبة المدير أو المشرف للعمل من أجل التأكد من

التطابق بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية.

(5) مستوى الرضا: ويعتبر مستوى الرضا من وسائل القياس الأداء المهمة وذلك من خلال

المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو الزبائن والعاملين الذين يتأثرون بالنشاط

موضع القياس بشكل مباشر(البيالي،2009).

أما السعدي يعتبر أن لقياس الأداء ثلاث وسائل رئيسية وهي كالاتي:

(1) القياس الحسابي: وهو الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس على الأرقام

الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء أو العكس ويمتاز هذا المقياس

بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى متلقي الخدمة.

(2) قياس الاتجاهات: وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية الفرد المستفيد من الخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الموظفين العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

(3) القياس الرمزي: وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها، وهذا النوع من القياس يستفيد منه القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين، والحكم الشامل على نوعية الأعمال (السعدي، 2006).

المبحث الثالث

دور تقنيات الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي

1-3-2 مقدمة

2-3-2 تقنيات الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني

2-3-1 مقدمة

بعد أن تناولنا تقنيات الاتصال الإداري (المتغير المستقل) في المبحث الأول، والأداء الوظيفي (المتغير التابع) في المبحث الثاني من الإطار النظري للدراسة وسيتناول المبحث الثالث للدراسة دور تقنيات الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي.

تسهم تقنيات الاتصال الفاعلة في تطوير ورفع مستوى الأداء، حيث تشمل تقنيات الاتصال الأدوات والأجهزة والأساليب المستخدمة لنقل البيانات والمعلومات الإدارية في جميع مستويات المنظمة مما يترتب عليه انجاز العمل بيسر وفاعلية.

ويرى الباحث أن الاتصال الفاعل هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون أجهزة الاتصال وأجهزة الكمبيوتر لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة.

إن كمية ونوعية الإنتاج السلعي والخدماتي هي من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسات العامة، حيث أن هذه المؤسسات وجدت لتقديم خدمات محددة لإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة. ومن الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقاً للمعايير والمواصفات المحددة

سلفاً هو انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العامة وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للإنتاج والتكاليف المقدره له (العومله،1996).

2-3-2 تقنيات الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي

تكتسب الاتصالات الإدارية أهمية خاصة في وزارات القطاع الحكومي خاصة في ظل الظروف التي تتميز بالإقبال المتزايد على الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات للمواطنين، وهذا لا يتحقق إلا في ظل وجود تقنيات اتصال إدارية فاعلة تمكن القيادات من متابعة مختلف المواقف والتطورات، بالإضافة إلى تيسير الاتصال بين العاملين وحسن توجيههم لمواجهة المشكلات الإدارية المختلفة، والتي تتطلب المتابعة السريعة والفورية، بمعنى توفير نظام اتصال فاعل لمواجهة هذه المشكلات لأن ضعف ورداءة جهاز الاتصال يفشل معظم العمليات التنظيمية والإدارية لهذه الوزارات. ولا شك أن الوزارات تحتاج تقنيات حديثة للاتصال وذلك لمساعدتها على مواكبة المستجدات ومواجهة التطور الإداري السريع من خلال إدخال تحسينات وتطويرات لتحقيق الأهداف الإدارية بشكل أفضل (درة،2003).

ويعد العصر الحالي عصر الاتصالات والتكنولوجيا، ومواكبة روح العصر تتطلب من الوزارات أن تعي عقم الأساليب اليدوية والتقليدية التي تستخدمها في تسيير شؤونها لأنها تنعكس سلباً على السرعة في نقل وتبادل المعلومات، وبالتالي تؤخر انجاز العمل، مما يترتب عليه أضرار ونتائج سلبية خطيرة (الكبيسي،1998).

كما أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة نتيجة تأثيره المباشر على كفاءة الأداء، فالاتصالات نشاط سامي يمتد إلى جميع المستويات بصفة عامة، وفي مجال الوزارات يمثل الاتصال الفاعل أحد العمليات الأساسية في توجيه المنظمة نحو الاتجاه السليم في تطبيق نشاطاتها المختلفة، ولذلك فإن الإخفاق في إدراك المستقبل لمحتويات الرسالة نتيجة سوء تقنية الاتصال يحبط عملية الاتصال ويؤثر سلباً على تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة، وبالتالي يبدد الوقت والجهد للحصول على التعليمات لتصحيح الوضع الناشئ، مما يتركب عليه تدني كفاءة الأداء، حيث إن عملية الإدراك لمضمون الرسالة الاتصالية تعني تحديد السلوك المناسب تجاه الرسالة، وبالتالي القدرة على التنفيذ السليم للأوامر والتعليمات، مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء (قوته ودياب، 2002).

إن الآثار الإيجابية للاتصالات الفاعلة تتجلى في توفير وقت وجهد العاملين في الوزارات من خلال تلافي عيوب عمليات التشغيل اليدوي والعمليات الروتينية ليعاد توظيفه في أنشطة الابداع والأداء الذهني والأنشطة الفكرية، حيث يسرت تقنيات الاتصال تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتعبير عن المعاناة والتنظيمات، مما ينعكس إيجاباً على مستويات انجاز العمل بصفة خاصة ومستويات الأداء بصفة عامة (الكبيسي، 1998).

كما وتعد تقنية الاتصال الإداري الفاعلة أداة أساسية في عمل المدير الناجح، فهي وسيلة للإدارة والتنسيق لاستخدام جميع الموارد المتوفرة سواء كانت موارد مالية أو عينية أو موارد بشرية للقيام بنشاطات التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتوجيه والرقابة والتحكم (قوته ودياب، 2002).

وبالرغم من أهمية الاتصالات في رفع مستوى الأداء، والدور الفاعل لأجهزة الاتصال والنقل السريع كالفاكس والتلكس والبريد عبر الأقمار الصناعية واستخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية والشبكية سواء لأغراض التوثيق والحفظ والحزن والتخطيط المالي والبشري والسيطرة على النوعية وإجراء البحوث، إلا أنه يجب توفير المستلزمات وتهيئة الظروف واتخاذ الاحتياطات التي تكفل تكيف العاملين مع التغيير وقلة مقاومتهم له (الكبيسي، 1998).

المبحث الرابع

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

1-4-2 مقدمة

2-4-2 دراسات سابقة

3-4-2 تعقيب

2-4-1 مقدمة

حظيت تقنيات الاتصال والأداء الوظيفي على اهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين من خلال الكتب وفي بعض المقالات والبحوث العلمية ويعرض الباحث بعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهم ما توصلت إليه من نتائج حول تقنيات الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي.

ويستعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة وفق ترتيب زمني بدءاً من الأحدث إلى الأقدم موزعة على محورين هما: الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية والتي تناولت تقنيات الاتصال وعلاقتها بالأداء، ثم التعقيب على هذه الدراسات لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومجالات استفادة الباحث من تلك الدراسات.

2-4-2 دراسات سابقة

أولاً: دراسات عربية

(1) دراسة المانع (2006م) بعنوان " تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء" دراسة

تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي

تواجه الضباط العاملين بالأمن العام. بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تخفض مستوى

الأداء الوظيفي لضباط العاملين بالأمن العام.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) تلعب تقنيات الاتصال دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه الضباط العاملين

بالأمن العام وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام

الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، توفير الوقت والجهد.

(2) تؤدي تقنيات الاتصال دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لضباط العاملين بالأمن العام، وذلك من خلال : سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية، والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.

(3) أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لضباط العاملين بالأمن العام هي: قدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين على استخدام أساليب الاتصال الحديثة، وقلة وسائل الاتصال المستخدمة.

(2) دراسة الشهري (2005م) بعنوان "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية الكتابية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تحديد المعوقات للاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي.

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي واعتمد الباحث على الإستبانة كأداة للدراسة حيث اعد الباحث استبانته وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها 122 ضابطاً من ضباط الأمن الجنائي بمنطقة الرياض.

استخدم الباحث في تحليل البيانات والمعلومات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية

.SPSS

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1) تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن

الجنائي في منطقة الرياض، وذلك من خلال الانعكاسات الايجابية التالية:

2) الدقة في انجاز المهام الأمنية.

3) تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية.

4) توفير الوقت والجهد.

5) تؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي

لمنسوبيه، وذلك من خلال: سرعة ودقة إبلاغ القيادات بتطورات المشكلات الأمنية،

السرعة في إيصال التعليمات، السرعة في الحصول على المعلومات.

6) أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هي: قدم

وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي على استخدام

أساليب الاتصال الحديثة، قلة وسائل الاتصال المستخدمة.

7) لدى أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية متشابهة

نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم، أو

مستوياتهم التعليمية، أو خبراتهم العلمية، أو رتبهم العسكرية.

3) دراسة المنجي (2003م) بعنوان الاتصالات الادارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة

عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية

العمانية، كما هدفت الدراسة كذلك إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تعترض العملية

الاتصالية، وتقلل من كفاءتها من وجهة نظر مفردات الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة

إلى عدد من النتائج أهمها:

(1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري، وبين فاعلية

الاتصالات الإدارية.

(2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات

الإدارية.

(3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات، وبين فاعلية

الاتصالات الإدارية.

(4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب ووسائل الاتصال، وبين فاعلية

الاتصالات الإدارية.

(5) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية (الجنس، والعمر،

المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة)، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.

(4) دراسة جديع (2002م) بعنوان واقع الاتصالات الادارية وفعاليتها في تحقيق أهداف

المديرية العامة للجوازات.

هدفت هذه إلى الكشف عن واقع الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق أهداف المديرية

العامة للجوازات في السعودية من خلال التعرف على أهمية نظم الاتصالات المستخدمة،

وأساليب الاتصالات الإدارية العامة الأكثر استخداماً، ومدى فاعلية الاتصالات الإدارية

المستخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

(1) تتمثل نظم الاتصالات المستخدمة في الجوازات في: الاتصال المباشر بالرؤساء والزملاء، الاتصالات الدائمة والدورية، الاتصالات الممتدة إلى كافة المستويات التنظيمية.

(2) إن أكثر أساليب الاتصالات الإدارية استخداما في الجوازات هي: التعاميم والتقارير، والتعليمات المكتوبة، والأوامر والتوجيهات اللفظية، ولوحة الإعلانات والهواتف والفاكس والحاسب الآلي.

(3) تسهم الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف الجوازات من خلال: شرح خطط الإدارة للعاملين، وتوفير المعلومات ونقلها إلى مراكز اتخاذ القرار، وتوعية المواطنين والمقيمين بأهمية التعاون وإدارة الجوازات.

(4) أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية الاتصالات الإدارية في الجوازات هي: الافتقار إلى نظام اتصال جيد، وعدم توافر مهارات الاتصال، وضعف التفاعل بين الأفراد، وعدم وضوح السياسات وسوء تفسير المعاني.

(5) أهم الآليات التي تزيد من فاعلية الاتصالات الإدارية بالجوازات تنحصر في: تطوير الهيكل التنظيمي، واستخدام أساليب اتصال فاعلة، وتنمية مهارات الاتصال.

(6) يوجد اختلافات دالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة لواقع جميع محاور الاتصالات الإدارية بالجوازات تعزى إلى منطقة العمل، وجهة العمل، والمؤهل العلمي.

(5) دراسة الرومي (2001م) بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير إدارة المصارف التجارية "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في مدينة الخليل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير العمل الإداري في المصارف التجارية، ودراسة وتحليل الواقع الإداري لهذه التكنولوجيا، والتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات المرتبطة بطريقة استخدام المصارف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك في محاولة لتقديم التوصيات المناسبة المتعلقة بالاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا، بطريقة تساعد على تطوير العمل الإداري في المصارف التجارية على ضوء النتائج، لتكون عوناً لأصحاب القرار في اتخاذ الإجراءات المناسبة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

(1) وجود علاقة ارتباط بمستويات مختلفة بين استخدام عناصر تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في العمل، وتطوير العمل الإداري في المصارف.

(2) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير العمل الإداري في

المصارف، وكلاً من إلحاق متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدائرة

مستقلة (دائرة المعلومات)، وموقع هذه الدائرة في الهيكل التنظيمي، وقد دلت

النتائج على أن هذا الموقع يجب أن يرتبط مباشرة بمدير المصرف.

(3) وجود اتجاهات إيجابية يحملها الزبائن المتعاملون مع المصارف التجارية اتجاه

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعتبر سبباً مباشراً لاختيارهم المصرف

الذي سيتعاملون معه.

6) دراسة الحداد (2000م) بعنوان "قياس الانترنت على الوظائف والنشاطات التنظيمية".

وقد جاءت هذه الدراسة نظراً للأهمية التي يشكلها الانترنت في مجال تخزين، وتوزيع البيانات، وتحليلها، ولاسيما وأنه في السنوات الأخيرة أصبحت المعلومات السلعة الحاسمة والمطلوبة للنجاح في النظام الاقتصادي العالمي المتغير. وقد أصبح الانترنت هاماً بشكل متزايد من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها:

1) أن المديرين في الإدارة الوسطى يعتقدون بأن مدى استخدام الانترنت يرتبط مع

التحسينات في النشاطات، والوظائف المؤسسية الكلية.

2) أن الاتصال واتخاذ القرار والإنتاجية والتعاون ونشاطات العمل كلها يتم

تعزيزها من خلال استخدام الانترنت.

7) دراسة قوي (2000م) بعنوان الاتصالات الإدارية بالجهاز الحكومي الجزائري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية الاتصالات داخل الأجهزة الحكومية

الجزائرية بناء على اتجاهات وآراء الموظفين فيها، وهي دراسة استطلاعية تهدف إلى

التعرف على مفهوم عملية الاتصالات الإدارية ودورها وآليات انسياب المعلومات، ووسائل

الاتصالات الإدارية السائدة، بالإضافة إلى الكشف عن أهم أشكال وأنماط الاتصالات

الإدارية، وخصائص النموذج الاتصالي الفاعل ثم استطلاع درجة رضا العاملين من مختلف

المستويات الإدارية تجاه سير عملية الاتصال ككل.

وقد توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية نحو مفهوم عملية الاتصالات

السائدة بالأجهزة الحكومية الجزائرية، بالنسبة للوسائل الشفوية والمكتوبة وأنماط ودرجة

الرضا السائدة بالأجهزة، في حين أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تجاه خصائص نموذج الاتصالات الفاعلة.

8) دراسة اللوزي (1999م) بعنوان " الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية " دراسة تحليلية ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها، أم المتغيرات المعتمدة فهي الجنس، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، أما المتغير التابع فهو واقع كفاءة الاتصالات الإدارية.

ولتحقيق أهداف الدراسة اختيرت عينة بطريقة عشوائية مكونة من (658) موظفاً في المؤسسات الحكومية، وقد كشفت الدراسة أن تصورات الموظفين لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية ايجابية بشكل عام، إذ حقق مجال انفتاح وصدق وصراحة نظام أعلى مستوى في كفاءة الاتصالات الإدارية، بينما حقق مجال توصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب المستوى الأدنى، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة وجود أثر لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 كما أكدت الدراسة عدم وجود أثر معتبر ذو دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية في علاقتها مع كفاءة الاتصالات الإدارية.

9) دراسة النملة (1998م) بعنوان " أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك بمدينة الرياض ".

هدفت الدراسة إلى معرفة وسائل الاتصالات المستخدمة في مصلحة الجمارك وبيان أثر الاتصالات الإدارية على الأداء في الجمارك، وبيان الصعوبات التي تعوق فاعلية الاتصال،

ودور الإدارة والعنصر الإنساني في رفع مستوى الاتصالات الإدارية في مصلحة الجمارك في الرياض.

اتباع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (113).

توصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها:

- 1) إن الاتصالات مهمة في مجال الأعمال الإدارية والجمركية.
- 2) إن مسائل الاتصال الحديثة تسهم بشكل فاعل في أداء الأعمال بالجمارك وفي زيادة الإنتاجية وتسهيل أعمال الموظفين.
- 3) تستخدم الخطابات والأوامر الشفوية والفاكس والهاتف والحاسب الآلي في عملية الاتصالات الإدارية في الجمارك بالرياض.
- 4) إن تدريب الموظف ووضوح الرسالة يؤثران إلى حد كبير في تحقيق فاعلية الاتصال بمصلحة الجمارك.
- 5) إن وسائل الاتصال الفاعلة تساعد على تنظيم العمل، ومنع الازدواجية في اتخاذ القرارات وفي إحكام الرقابة، وسرعة انجاز المهام.

10) دراسة العمار والعسكر والأسمري (1995م)، في المملكة العربية السعودية، بعنوان

"واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية" وهي دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الواقع التنظيمي والإجرائي، والتقني لمراكز الاتصالات الكتابية بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية باعتبارها جزءاً من الاتصالات الإدارية للوقوف على التطورات التي طرأت على الاتصالات الكتابية من الناحية التنظيمية،

وكذلك التعرف إلى مدى استفادة مراكز الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية من التقنيات الحديثة. وقد تشكل مجتمع الدراسة من عينة مكونة من (83) جهازاً، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

(1) وجود تحسن في التنظيم الإداري لخدمات الاتصالات الكتابية حيث أن أغلبها تعمل على إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية.

(2) هناك قصور في استخدام التقنيات الحديثة في مجال أعمال الاتصالات بالأجهزة الحكومية.

وقد أوصت الدراسة بأن توكل مهمة إيصال مراسلات الأجهزة الحكومية الصادرة للإدارة العامة للبريد بدلاً من الاعتماد على المراسلين، وأن تتولى اللجنة العليا للإصلاح الإداري مسؤولية تحقيق ذلك، وإدخال التقنيات الحديثة في أعمال الاتصالات الكتابية من أجل تحسين الأداء وتوفير وقت وجهد العاملين.

(11) دراسة الشناق (1994م) بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر نظم المعلومات الإدارية لدى الشركات المساهمة الأردنية ودرجة الاستفادة منها، وكذلك درجة تأثيرها على الأداء المؤسسي لهذه الشركات. وقد شملت عينة (53) شركة حيث خلصت إلى النتائج التالية:

(1) أن ما نسبته 24.53% من الشركات وجد لديها دائرة أو قسم خاص بنظم المعلومات الإدارية.

(2) إن ما نسبته 83.02% من الشركات تقوم باستخدام الحاسوب.

3) هناك القليل من الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية عند معظم الشركات حيث تعتبر أن وجود الحاسب الالكتروني هو بمثابة وجود دائرة متخصصة لنظم المعلومات الإدارية.

4) لا يوجد أثر ايجابي لنظام المعلومات الإدارية والعوامل السلوكية والعوامل الهيكلية والأجهزة والبرامج المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي.

ثانياً: دراسات أجنبية

(1) دراسة، (Colin & Jui 2006) بعنوان (Organization Communication ،

and Job performance of ، Organization commitment، Job stress

accounting professionals in Taiwan and America).

تنظيم الاتصالات ، وضغوط العمل ، الالتزام التنظيمي ، والأداء الوظيفي لمزاوي مهنة المحاسبة في تايوان وأمريكا"، درس الباحث العلاقة بين تأثير الاتصال التنظيمي وضغوط العمل والالتزام وبين غيرها من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء الوظيفي والإجهاد. حيث تم تقييم الفروق بين الموظفين سواء في المناصب الإدارية وكانت أعلى مستويات الأداء في الولايات المتحدة. كما إن ارتفاع مستويات الاتصال التنظيمي أدت إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في كلا البلدين.

(2) دراسة (Scarpo ،2000) بعنوان (The Relationship of Organizational

Communication Climate and Interpersonal Conflict

Management) "العلاقة بين مناخ الاتصال المؤسسي وإدارة الصراع الشخصي "

حيث أكد الباحث على أن مناخ الاتصال يعد نوعية موحدة في بيئة الاتصال داخل المؤسسات، إذ تصف قيم ومؤثرات خصائص الاتصال الخاصة بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على سلوك، ومعتقدات الأعضاء عند إدارة الصراع وتعكس الطرق التي يستخدمها أعضاء المؤسسة في العادة عند المناقشات الاجتماعية، وعمليات التفاعل، والتوترات ذات العلاقة بالدور.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ما بين دعم مناخ الاتصال وفاعلية إدارة الصراع، ولم يتم دعم الفرضيات الأخرى إحصائياً، ولم تبين الدراسة إذا كانت هناك علاقة ما بين أساليب إدارة الصراع وبين متغيرات دعم مناخ الاتصال.

(3) دراسة، (Miller 2000) بعنوان (of communication skills: Perceptions) IS managers، of IS professionals (The important and Users).

" أهمية مهارات الاتصال: تصورات من المحترفين، هو المديرين والمستخدمين "

قد أظهرت الدراسة أن مهارات الاتصال تميل إلى أن تكون أكثر أهمية من المهارات الفنية للموظفين. وتشير نتائج الدراسة أن المنظمات تعاني من نقص في مهارات الاتصال التي يحتاجونها الموظفون للتفاعل بنجاح مع بعضهم البعض. وإن أغراض هذه الدراسة: (1) تحديد ما إذا كان هناك اختلاف في تصورات الموظفين والإداريين لمهارات الاتصال الهامة التي يحتاجونها، (2) إذا كانت الخلافات موجودة فعلاً تقييم أثر الخلافات حول رضاهم هو المنتج والخدمة.

المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة مهارات الاتصال المكتوبة ومهارات الاتصال الشفوي، استخدم الباحث عينة أجرى عليها الاختبارات لتحديد ما إذا كانت اختلافات كبيرة في وجود تصورات هو بين الموظفين والمستخدمين وهو بين الموظفين والمديرين.

توصلت الدراسة إلى أن الاختلافات الكبيرة في المفاهيم من أهمية المهارات التحريرية والشفوية، والاتصالات الشخصية بين هو وجود الموظفين والمستخدمين وهو بين الموظفين والمديرين. وكذلك أشارت النتائج إلى أن أكبر الفرق في المفاهيم هو من الموظفين والمستخدمين فيما يتعلق الاتصالات المكتوبة والشفوية وانخفاض، وبينت النتائج أن

الموظفين والمديرين تختلف تصوراتهم اختلافا كبيرا في أهمية المهارات التحريرية والشفهية، والاتصالات الشخصية، وأنه كلما ازداد الفرق وانخفض الأداء.

(4) دراسة (Adrian،1998) بعنوان (The influence of four communication

channels on work performance: Introduction of a theoretical

model). "تأثير أربع قنوات اتصال على مستوى أداء العمل: مقدمة لنموذج نظري"

أظهر الباحث في دراسته سعي المنظمات لاستثمار مليارات الدولارات سنويا في مجال تكنولوجيا الاتصالات على أمل تعزيز إنتاجية الموظفين. ونتيجة لذلك الموظفين في مواجهة طائفة واسعة من خيارات الاتصالات. ومع ذلك، لا تزال أسئلة كثيرة تتعلق بأثر هذه الخيارات على إنتاجية الموظف. فإن هذه الدراسة في الأداء والنتائج المترتبة على استخدام أنواع مختلفة من وسائط الاتصال. بالإضافة إلى ذلك، لاستخدام وسائل الإعلام نتائج الإطار يرد على تقديم فهم أفضل لنتائج استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسات، وتوفر أساسا لتحقيق المستقبل. على وجه التحديد، وتأثير وسائل الاتصال الأربع للدرس : (1) وجهها لوجه التفاعل ، (2) استخدام الهاتف، (3) استخدام البريد الصوتي، و (4) استخدام البريد الإلكتروني. مائة وتسعة وأربعين موظفا من أكبر 500 شركة شاركت في الدراسة. وشملت نتائج الاتصالات فاعلية وكفاءة الاتصالات، وقوة العلاقات الشخصية، والصراع الاتصالات، والاتصال، والقدرة على اتخاذ القرار كفاءة العمل، والأداء السياقية، وأداء المهام. أظهرت النتائج واحدة فقط علاقة كبيرة بين وسائل الإعلام، واستخدام النتائج المقترحة (أي وجهها لوجه التفاعل وقوة العلاقات الشخصية). بالإضافة إلى ذلك، على نتائج الاتصالات (على سبيل المثال، والفاعلية، والعلاقات بين الأشخاص) أظهرت وجود روابط قوية لتعزيز الأداء المقترحة يبني على

أهمية التواصل في الأداء الوظيفي. هذه النتائج تشير إلى أن وسيلة اتصال تسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظف. ونظرا لحجم الأموال المستثمرة في تكنولوجيات الاتصال الجديدة ينبغي على المنظمات التدقيق في كيفية خلق العائد على الاستثمار.

(5) دراسة (Jose، Cassiolato، 1996) ونشرها في (Information Technology

and Development) والمغنونة بـ: (New Communication

Technologies and Development) والتي تبين العلاقة الارتباطية بين

تكنولوجيات الاتصال الحديثة والتنمية، مثل الأقمار الصناعية واستعمالات شبكات

الكمبيوتر وتوظيفها في مجال عمليتي التعلم والاتصال عن بعد، وعرجت الدراسة إلى

بعض البلدان النامية وخصت بالذكر الدول الإفريقية والهند والبرازيل.

2-4-3 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك أوجه تشابه واختلاف بينها وبين الدراسة التي يسعى الباحث لدراستها وسنعرض فيما يلي أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة من خلال المحاور التي تناولتها الدراسة وهي كالآتي:

(1) واقع استخدام تقنيات الاتصال الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.

(2) واقع استخدام تقنيات الاتصال الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.

(3) واقع استخدام تقنيات الاتصال الالكترونية في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.

(4) واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة.

(5) واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة.

(6) كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.

ولقد هدف الباحث من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال

الإداري وبين تطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني،

لأن استخدام التقنية في الاتصال يوفر على المؤسسات الحكومية الكثير من الجهود والوقت والتكلفة، وهو ما تسعى إليه المؤسسات سواء العامة أو الخاصة.

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين فكرة مبدئية عن العلاقة بين تقنيات الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، كما استفاد منها في إعداد الإطار النظري عن تقنيات الاتصال الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن هذه الدراسات ساعدت الباحث على إعداد أداة الدراسة التي استخدمها لجمع البيانات عن العلاقة بين تقنيات الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

وإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها درست دور تقنيات الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني حيث أن المتغير المستقل الذي اعتمده الباحث في دراسته (تقنيات الاتصال الإداري) جديدة ولم تتطرق إليها الدراسات السابقة حسب حد علم الباحث إضافة إلى اختلاف عينة الدراسة المبحوثة عن الدراسات الشبيهة المدرجة ضمن الدراسات السابقة وبالتالي تكون هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تدرس دور تقنيات الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

2-3 منهج الدراسة

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

4-3 أداة الدراسة

1-4-3 بناء أداة الدراسة

2-4-3 صدق أداة الدراسة

3-4-3 ثبات أداة الدراسة

5-3 متغيرات الدراسة

6-3 إجراءات تطبيق الدراسة

7-3 المعالجة الإحصائية للبيانات

3-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، وحدود الدراسة ومحدداتها، ويحدد مجتمع الدراسة، كما ويستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها الباحث في التحقق من صدقها وثباتها، ويوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

3-2 منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الإداري وبين تطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، إلى جانب التعرف على الاختلاف في العلاقة بين تقنيات الاتصال الإدارية والأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني باختلاف المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية. فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، 2001).

كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع في الكتب والدوريات العلمية، والرسائل والأبحاث العلمية، وذلك لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

بناء على أهداف الدراسة فقد شمل مجتمع الدراسة على مديري الإدارة الوسطى في

المقرات الرئيسة للوزارات الفلسطينية، حيث تم حصرهم في بعض الوزارات الفلسطينية

الخدمية الآتية:

جدول رقم (3-1)

تصنيف الوزارات الفلسطينية

اسم الوزارة	نوع الوزارة
وزارة شؤون الأسرى	خدمية
وزارة التربية والتعليم	
وزارة الصحة	
وزارة العمل	
وزارة الأشغال والإسكان	
وزارة النقل والمواصلات	
وزارة الحكم المحلي	
وزارة الاتصالات والتكنولوجيا	
وزارة الزراعة	
وزارة الشؤون الاجتماعية	
وزارة المرأة	
وزارة التخطيط والتنمية الادارية	تخطيطية
وزارة الاقتصاد الوطني	السيادية
وزارة الداخلية	
وزارة الخارجية	
وزارة العدل	
وزارة المالية	ثقافية إعلامية
وزارة الإعلام	
وزارة الثقافة	
وزارة السياحة والآثار	
الشباب والرياضة	

المصدر: (عمر ومحمد، 2009)

وتم اختيار مديري الإدارة الوسطى (مديري A،B،C) في ثماني وزارات خدمية

رئيسة حيث بلغ مجموع عدد أفراد مجتمع الدراسة (612) مديراً ومديرة وفقاً لبيانات ديوان

الموظفين العام، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-3)

عدد أفراد مجتمع الدراسة موزعين على وزارات السلطة الفلسطينية

النسبة المئوية	المجموع	عدد مديري الإدارة الوسطى حسب درجتهم الوظيفية			جهة العمل (الوزارة)	الرقم
		C	B	A		
17.48%	107	54	22	31	وزارة الحكم المحلي	1
17.16%	105	84	11	10	وزارة الزراعة	2
12.58%	77	35	21	21	وزارة الصحة	3
12.09%	74	32	23	19	وزارة التربية والتعليم العالي	4
11.44%	70	48	9	13	وزارة الأشغال والإسكان	5
11.11%	68	35	18	15	وزارة العمل	6
9.31%	60	46	3	11	وزارة النقل والمواصلات	7
8.34%	51	35	9	7	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	8
100%	612	369	116	127	المجموع	

يتضح من الجدول (2-3) أن مجموع أفراد مجتمع الدراسة قد بلغ (612) مديراً

ومديرة، حيث أن أكبر عدد للمديري كان في وزارة الحكم المحلي حيث بلغ (107) وبنسبة

مئوية 17.48%، تلاه عدد المديري في وزارة الزراعة حيث بلغ (105) وبنسبة مئوية

17.16%، تلاه عدد المديري في وزارة الصحة حيث بلغ (77) وبنسبة مئوية 12.58%، تلاه

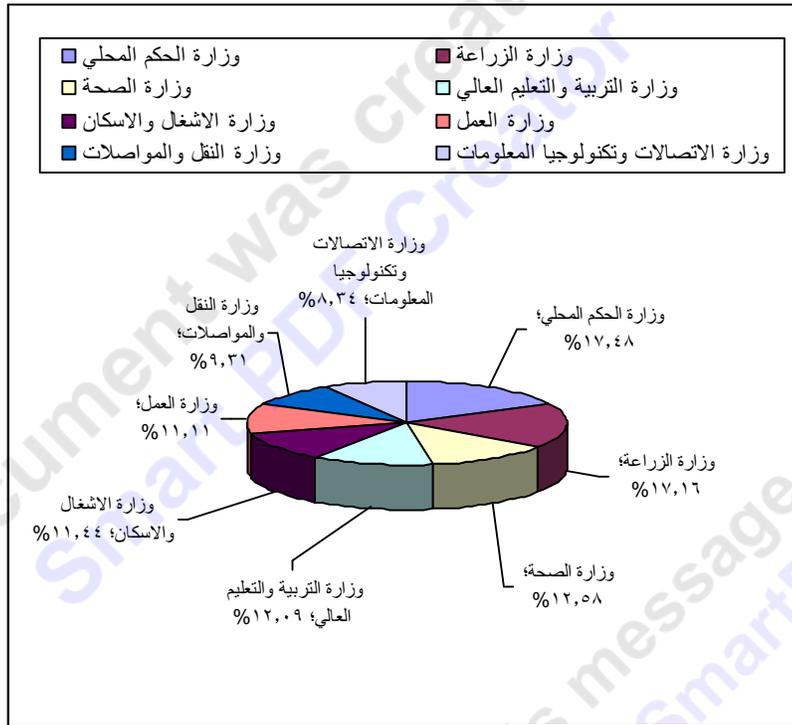
عدد المديري في وزارة التربية والتعليم العالي حيث بلغ (74) وبنسبة مئوية 12.09%، تلاه

عدد المديري في وزارة الأشغال والإسكان حيث بلغ (70) وبنسبة مئوية 11.44%، تلاه عدد

المديري في وزارة العمل حيث بلغ (68) وبنسبة مئوية 11.11%، ثم عدد المديرين في وزارة النقل والمواصلات حيث بلغ (60) وبنسبة مئوية 9.31%، وأخيراً عدد المديرين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ (51) وبنسبة مئوية 8.34%.

الشكل (3-1)

التوزيع البياني لعدد أفراد مجتمع الدراسة موزعين على وزارات السلطة الفلسطينية



ونظراً لتوفر قائمة بجميع مفردات الدراسة، فقد قام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة غير متداخلة حسب جهة العمل (الوزارة) وعدد الموظفين في كل وزارة، واختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (30 %) من مجتمع الدراسة حسب المعادلة الآتية:

$$-1 \left(\frac{N}{(N-1) \times B^2} \right) \text{ حيث أن } N: \text{ هي عدد أفراد مجتمع الدراسة و } B = 0.05$$

حيث بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (184) مديراً ومديرة، وبعد ذلك تم اختيار

عشوائي لمفردات العينة من تلك الطبقات حسب حجم كل طبقة، وذلك حسب العلاقة الآتية:

عدد أفراد العينة من كل طبقة = (حجم الطبقة / حجم المجتمع) × حجم العينة (بدر، 2007).

ويمكن التعرف إلى عدد المديرين الذين شملتهم عينة الدراسة من كل طبقة من طبقات

مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-3)

عينة الدراسة حسب جهة وعدد مديري الإدارة الوسطى في كل وزارة من الوزارات الفلسطينية

الرقم	جهة العمل (الوزارة)	حجم المجتمع	حجم طبقات المجتمع	الحجم الكلي للعينة	حجم العينة من كل طبقة
1	وزارة الحكم المحلي	107	17.48%	184	32
2	وزارة الزراعة	105	17.16%	184	32
3	وزارة الصحة	77	12.58%	184	23
4	وزارة التربية والتعليم العالي	74	12.09%	184	22
5	وزارة الأشغال والإسكان	70	11.44%	184	21
6	وزارة العمل	68	11.11%	184	21
7	وزارة النقل والمواصلات	60	9.31%	184	18
8	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	51	8.34%	184	15
	المجموع	612	100%	184	184

يتضح من الجدول (3-3) أن مجموع أفراد عينة الدراسة قد بلغ (184) مديراً

ومديرة، حيث أن (32) مديراً يعملون في وزارة الحكم المحلي، و(32) مديراً آخر يعملون في

وزارة الزراعة، و(23) مديراً يعملون في وزارة الصحة، و(22) مديراً يعملون في وزارة

التربية والتعليم العالي، و(21) مديراً يعملون في وزارة الأشغال والإسكان، و(21) مديراً

آخر يعملون في وزارة العمل، و(18) مديراً يعملون في وزارة النقل والمواصلات، و(15)

مديراً يعملون في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ثم وزع الباحث (184) استبانة على أفراد العينة الممثلة للدراسة، واسترجعت (175) استبانة وبنسبة مئوية قدرها (95.1%) من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها وذلك حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (3-4)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة على عينة الدراسة

الرقم	جهة العمل (الوزارة)	عدد أفراد عينة الدراسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات غير المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة
1	وزارة الحكم المحلي	32	32	29	1	2
2	وزارة الزراعة	32	32	32	--	--
3	وزارة الصحة	23	23	18	4	1
4	وزارة التربية والتعليم العالي	22	22	22	--	--
5	وزارة الأشغال والإسكان	21	21	21	--	--
6	وزارة العمل	21	21	21	--	--
7	وزارة النقل والمواصلات	18	18	17	1	--
8	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	15	15	15	--	--
	المجموع	184	184	175	6	3

يتضح من الجدول (3-4) أنه لم يتم استرجاع (6) استبانات، وكذلك تم استبعاد

(3) استبانات لعدم صلاحيتها، وبالتالي بلغ مجموع الاستبانات الصالحة والممثلة لعينة الدراسة

الإحصائية (175) استبانة.

وقد قام الباحث بالتعرف إلى خصائص العينة الديموغرافية الممثلة لمجتمع الدراسة، من حيث العمر والجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وجهة العمل (الوزارة)، والجدول (5-3)، (6-3)، (7-3)، (8-3)، (9-3) تبين خصائص العينة الديموغرافية على النحو الآتي:

جدول رقم (5-3)

توزيع أفراد العينة الإحصائية من المديرين حسب متغير العمر.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فأقل	14 % 8
	31-40 سنة	73 % 41.7
	41-50 سنة	70 % 40
	51 سنة فأكثر	18 % 10.3
المجموع	175	100 %

يتضح من الجدول رقم (5-3) أن أعلى نسبة لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة) حيث بلغت نسبتهم المئوية 41.7%، ثم المديرين الذين هم ضمن الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة مئوية 40%، وأخيراً المديرين الذين هم ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة مئوية 8%.

جدول رقم (6-3)

توزيع أفراد العينة الإحصائية من المديرين حسب متغير الجنس

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	126 % 72
	أنثى	49 % 28
المجموع	175	100 %

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن أعلى نسبة لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت من الذكور حيث بلغت نسبتهم المئوية 72%، في حين شكلت الإناث نسبة مئوية بلغت 28%.

جدول رقم (3-7)

توزيع أفراد العينة الإحصائية من المديرين حسب متغير المستوى التعليمي

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	13
	بكالوريوس	111
	ماجستير فأعلى	51
المجموع	175	100%

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن أعلى نسبة كانت للمديري في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني الذين يحملون مؤهل بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم المئوية 63.5%، ثم المديرين الذين يحملون مؤهل ماجستير فأعلى حيث بلغت نسبتهم المئوية 29.1%، وأخيراً المديرين الذين يحملون مؤهل دبلوم متوسط حيث بلغت نسبتهم المئوية 7.4%.

جدول رقم (3-8)

توزيع أفراد العينة الإحصائية من المديرين حسب عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	20
	6-10 سنة	44
	11-15 سنة	81
	16 سنة فأكثر	30
المجموع	175	100%

يتضح من الجدول رقم (3-8) أن أعلى نسبة كانت للمديري في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني الذين عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (11-15 سنة) حيث بلغت

نسبتهم المئوية 46.3%، تلاها المديرى الذين عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (6-10 سنة) حيث بلغت نسبتهم المئوية 25.2%، ثم المديرى الذين عدد سنوات خبرتهم (16 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم المئوية 17.1%، وأخيراً المديرى الذين عدد سنوات خبرتهم (5 سنوات فأقل) حيث بلغت نسبتهم المئوية 11.4%.

جدول رقم (3-9)

توزيع أفراد العينة الإحصائية من المديرى حسب متغير جهة العمل (الوزارة)

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
وزارة الحكم المحلى	15	8.6 %
وزارة الزراعة	22	12.6 %
وزارة الصحة	21	12.0 %
وزارة التربية والتعليم العالى	29	16.6 %
وزارة الأشغال والإسكان	18	10.3 %
وزارة العمل	17	9.7 %
وزارة النقل والمواصلات	32	18.3 %
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	21	12.0 %
المجموع	175	100 %

يتضح من الجدول رقم (3-9) أن أعلى نسبة كانت للمديرى فى الإدارة الوسطى فى القطاع الحكومى الفلسطينى الذين يعملون فى وزارة النقل والمواصلات حيث بلغت نسبتهم المئوية 18.3%، تلاها الذين يعملون فى وزارة التربية والتعليم العالى حيث بلغت نسبتهم المئوية 16.6%، تلاها الذين يعملون فى وزارة الزراعة حيث بلغت نسبتهم المئوية 12.6%، تلاها الذين يعملون فى وزارتي الصحة والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغت نسبتهم المئوية 12.0%، تلاها الذين يعملون فى وزارة الأشغال والإسكان حيث بلغت نسبتهم المئوية 10.3%،

تلاها الذين يعملون في وزارة العمل حيث بلغت نسبتهم المئوية 9.7%، وأخيراً الذين يعملون في وزارة الحكم المحلي حيث بلغت نسبتهم المئوية 8.6%.

4-3 أداة الدراسة

1-4-3 بناء أداة الدراسة

لجمع البيانات المطلوبة وبالاعتماد على منهج الدراسة في البحث، والإمكانيات المتاحة، وجد الباحث أن الأداة ال ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة ثم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة عن التساؤلات وتحقيق أهدافها وقد اشتملت على الآتي:

- **القسم الأول:** ويشمل على البيانات العامة:

وهي متغيرات مستقلة، وشملت على المعلومات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية) لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني وهي (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، جهة العمل).

- **القسم الثاني:** ويشمل على متغيرات الدراسة الأساسية اللازمة للتعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الإداري وبين تطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني على تقنيات الاتصال وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، وشملت البيانات الأساسية وتكونت من (53) عبارة موجه لعينة وموزعة على أربعة محاور كما يلي:

المحور الأول: واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية، والمكتوبة) ويشمل (15)

عبارة موزعة على المجالات الآتية:

- المجال الأول: ويشمل هذا المتغير من (8) عبارات أعدت لقياس آرائهم نحو واقع

استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني.

- المجال الثاني: ويشمل هذا المتغير من (7) عبارات أعدت لقياس آرائهم نحو واقع

استخدام تقنيات الاتصال الإداري المكتوبة في القطاع الحكومي الفلسطيني.

المحور الثاني: واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية في القطاع الحكومي

الفلسطيني ويشمل هذا المتغير من (10) عبارات.

المحور الثالث: واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية، الكتابية

والالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني ويشمل على (21) عبارة موزعة على المجالات

الآتية:

- المجال الأول: ويشمل هذا المتغير من (9) عبارات أعدت لقياس آرائهم نحو واقع الأداء

الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في القطاع

الحكومي الفلسطيني.

- المجال الثاني: ويشمل هذا المتغير من (12) عبارة أعدت لقياس آرائهم نحو واقع الأداء

الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية في القطاع الحكومي

الفلسطيني.

المحور الرابع: التعرف كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في

القطاع الحكومي الفلسطيني ويشمل على (7) عبارات تسهم في تحسين واقع تقنيات الاتصال

الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني للتطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري الإدارة

الوسطى، كما وشمل على سؤال مفتوح موجه لعينة الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك أية

اقتراحات إضافية أخرى يرونها مناسبة ويرغبون بذكرها تسهم في تحسين واقع تقنيات الاتصال الإداري وتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

وقد تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الأربعة لقياس العبارات الـ (53) السابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل الآتي:

(1) = أعارض بشدة، (2) = أعارض، (3) = أوافق، (4) = أوافق بشدة، وطلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة أو درجة الاستخدام على هذه العبارات.

3-4-2 صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة (الاستبانة) يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995).

كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001).

لذا قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ممن تتوفر لديهم الكفاءة العلمية والمؤهل الأكاديمي والخبرة من حملة الدكتوراه في الإدارة وغيرها من التخصصات الأخرى، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة البوليتكنك، وكان عددهم (8) من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات كما يبين الملحق رقم (2)، حيث طلب الباحث منهم إصدار حكمهم على درجة مناسبة العبارة من حيث صياغتها بنائياً ولغويًا، ومدى مناسبتها وقياسها للمجال الذي تنتمي إليه كل عبارة، وتدوين أية ملاحظات

أو إضافات، وعلى ضوء الملاحظات التي أشار إليها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، وتم تعديل صياغة بعض العبارات مع المحافظة على مضمونها، ويوضح الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية.

وأيضا تم التحقق من صدق المقياس بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وقد بينت النتائج أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وأنها تشترك معا في قياس تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول (3-10).

جدول رقم (3-10)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس واقع تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية)

الرقم	عبارات قياس واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
1	أحرص في العمل على عقد مقابلات شخصية مع الموظفين داخل القسم	0.600**	0.000
2	استخدم الاتصال الشفوي مع الموظفين عند إصدار التعليمات	0.269**	0.000
3	أختار الأوقات المناسبة للاتصال مع الموظفين	0.568**	0.000
4	أفضل المكالمات الهاتفية أثناء الاتصال مع الموظفين	0.327**	0.000
5	أحرص على اختيار كلمات واضحة المعنى أثناء الاتصال الشفوي	0.656**	0.000
6	استخدم الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) مع الموظفين	0.628**	0.000
7	أحرص على مقابلة الموظفين في الأقسام المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم	0.658**	0.000
8	أقوم بإجراء اجتماعات دورية مع المديرين الآخرين لتحديد أهداف المنظمة	0.631**	0.000

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

جدول رقم (3-11)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع
الدرجة الكلية لمقياس تقنيات واقع الاتصال الإداري (الكتابية)

الرقم	عبارات قياس واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
9	استخدم التعميمات الرسمية كوسيلة اتصال مع الموظفين	0.524**	0.000
10	أقوم بالتعميم على الموظفين لحضور الاجتماعات الرسمية من خلال الكتب الرسمية	0.697**	0.000
11	أركز على استخدام الرسائل المكتوبة الخاصة للتواصل مع الموظفين	0.707**	0.000
12	أقوم بتوثيق المخاطبات الشفوية بكتب رسمية	0.667**	0.000
13	أحرص على إطلاع الموظفين على المستجدات عبر النشرات الدورية	0.619**	0.000
14	استخدم لوحات الإعلانات للتفاعل مع الموظفين	0.683**	0.000
15	أستخدم صندوق المقترحات (الشكاوي) كقناة اتصال للتواصل مع الموظفين	0.636**	0.000

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

جدول رقم (3-12)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع
الدرجة الكلية لمقياس واقع تقنيات الاتصال الإداري (الإلكترونية)

الرقم	عبارات قياس واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
16	عدد الأجهزة التقنية المتوفرة في الوزارة غير كاف	0.327**	0.000
17	قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة يؤدي إلى صعوبات في العمل	0.478**	0.000
18	أ تبادل الرسائل القصيرة (message instant) لتبادل المعلومات	0.454**	0.000
19	استخدم الفاكس لتبادل المعلومات بهدف التواصل مع المديرين الآخرين	0.479**	0.000
20	استخدم البريد الإلكتروني لتناقل المعلومات بين الإدارات	0.509**	0.000
21	استخدم اللقاءات المرئية (video conferring) للتواصل مع الآخرين	0.477**	0.000
22	أستخدم برامج الاتصال النصي (chat) للتواصل مع الموظفين	0.464**	0.000
23	استخدم شبكات الاتصال الداخلية في الوزارة لتبادل المعلومات مع الموظفين	0.463**	0.000
24	توفر الوزارة استخدام أجهزة الهاتف المحمول (الخليوي) للتواصل مع الموظفين	0.416**	0.000
25	اهتم بإجراء مراسلات رسمية مع الوزارات الأخرى عبر شبكة الانترنت.	0.529**	0.000

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

جدول رقم (3-13)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية والكتابية

الرقم	عبارات قياس واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية والكتابية	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
26	تُسهم المقابلات الشخصية مع الموظفين في انجاز المهام بدقة	0.504**	0.000
27	عقد الاجتماعات الدورية تُساعد في حل المشكلات الإدارية	0.574**	0.000
28	الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) يقلل من وقت توزيع المهام بين الموظفين	0.534**	0.000
29	استخدام التعميمات الرسمية يُساعد في تنظيم الأعمال اليومية للموظفين	0.688**	0.000
30	استخدام الرسائل المكتوبة الخاصة تؤدي إلى تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين	0.604**	0.000
31	استخدام لوحات الإعلانات يقلل من تكاليف الاتصال مع الموظفين	0.501**	0.000
32	يُسهم استخدام صندوق المقترحات (الشكاوى) في دقة نتائج تقويم الأداء الوظيفي	0.530**	0.000
33	استخدام الكتب الرسمية يساعد في التغلب على عقبات الأداء الوظيفي	0.557**	0.000
34	استخدام النشرات الدورية يؤدي إلى تبسيط إجراءات المعاملات الرسمية	0.565**	0.000

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

جدول رقم (3-14)أ

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية

الرقم	عبارات قياس واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
35	يوفر استخدام الحاسوب معلومات تُحسن من عملية تقويم الأداء الوظيفي	0.551**	0.000
36	يزيد استخدام الرسائل القصيرة (message instant) من سرعة إيصال التعليمات	0.539**	0.000
37	استخدام الفاكس يزيد من سرعة انجاز الموظفين لمهامهم الموكلة إليهم.	0.527**	0.000
38	استخدام البريد الإلكتروني يؤدي إلى تسهيل إجراءات المعاملات الرسمية	0.608**	0.000
39	يسهم استخدام اللقاءات المرئية (video conferring) في منع التضارب في	0.502**	0.000
40	يقلل استخدام شبكات الاتصال الداخلية من معدلات الأخطاء عند معالجة	0.516**	0.000

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

جدول رقم (3-14)/ب

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس عبارات واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية

الرقم	عبارات قياس واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
41	يقلل استخدام الهاتف المحمول (الخلوي) من تكلفة الانتقال بين الأقسام المختلفة	0.398**	0.000
42	يوفر استخدام برامج الاتصال النصي (chat) الوقت عند التواصل مع الموظفين	0.446**	0.000
43	تزيد شبكة الانترنت فرص التواصل مع المجتمع عبر المواقع الإلكترونية للوزارات الفلسطينية	0.607**	0.000
44	يزيد استخدام شبكات الاتصال الداخلية من قدرة الموظفين على مواجهة أعباء العمل	0.674**	0.000
45	يسهم استخدام الحاسوب في التقليل من تكلفة حفظ المعلومات (الأرشيف)	0.562**	0.000
46	استخدام شبكة الانترنت في العمل يؤدي إلى الحصول على معلومات دقيقة	0.582**	0.000

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

جدول رقم (3-15)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي

الرقم	عبارات قياس كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
47	عقد دورات تدريب لكيفية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات	0.815**	0.000
48	استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرار.	0.770**	0.000
49	عقد ورشات عمل للتدريب على مهارات الصيانة الرئيسة لأدوات الاتصال	0.763**	0.000
50	عقد لقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجالات الاتصالات التقنية	0.796**	0.000
51	عمل نشرات توعية للحد من إساءة استخدام تقنيات الاتصال	0.752**	0.000
52	ضرورة تبني مديري الإدارة العليا لمفهوم الحكومة الإلكترونية	0.695**	0.000
53	ينبغي على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية لتطوير تقنيات الاتصال	0.692**	0.000

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

3-4-3 ثبات أداة الدراسة

أما ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم (العساف، 1995).

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث معادلة الثبات الفا كروتباخ (Cronbach Alpha)، التي تم تطبيقها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science، وقد بلغت قيمة الثبات الكلية لأداة الدراسة (0.87) حيث أن قيمة الثبات تتراوح (0.5-1) ويفضل أن لا تقل عن 0.5، وهذا يُشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات والمقبولة لأغراض هذه الدراسة، كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي لجميع محاور ومجالات أداة الدراسة وذلك على النحو المبين في الجدول (3-16) الآتي:

جدول رقم (3-16)

نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور ومجالات الدراسة والدرجة الكلية

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور ومجالات الدراسة
0.63	8	واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني
0.77	7	واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني
0.75	10	واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في القطاع الحكومي الفلسطيني
0.72	9	واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال (الشفوية والكتابية)
0.78	12	واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإلكترونية
0.87	7	كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي
0.87	53	الدرجة الكلية

3-5 متغيرات الدراسة

وفيما يأتي توضيح لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة:

المتغيرات التابعة: تكونت الدراسة من متغير تابع واحد والذي شكل أساساً لفرضيات الدراسة،

وهو على النحو الآتي:

- الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.

المتغيرات المستقلة: تمت دراسة أثر ثلاثة متغيرات مستقلة على المتغير التابع، وهي على

النحو الآتي:

- تقنيات الاتصال الإداري الشفوية.

- تقنيات الاتصال الإداري الكتابية.

- تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية.

المتغيرات الديموغرافية الوسيطة: وهي على النحو الآتي:

- العمر وتكون من أربعة مستويات وهي: (30 سنة فأقل، 31-40 سنة،

41-50 سنة، 51 سنة فأكثر).

- الجنس وله مستويان وهما: (ذكر، وأنثى).

- المستوى التعليمي وتكون من ثلاثة مستويات وهي: (دبلوم متوسط، بكالوريوس،

ماجستير فأعلى).

- عدد سنوات الخبرة وتكون من أربعة مستويات وهي: (5 سنوات فأقل، 6-10

سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر).

- جهة العمل (الوزارة) وتكونت من ثمانية مستويات (وزارات) وهي:
(الاتصالات، التربية والتعليم العالي، العمل، الحكم المحلي، الصحة، النقل
والمواصلات، الزراعة، الأشغال والإسكان).

3-6 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث باستطلاع آراء بعض مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني حول موضوع الدراسة، واطلع على دراسات سابقة عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة، ومن ثم عمل الباحث على تصميم الاستبانة، ثم اختار عباراتها بعناية بهدف بحث فرضيات الدراسة، ثم قام الباحث بعرض الاستبانة على محكمين ذوي اختصاص ليأخذ بملاحظاتهم القيمة.

وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وإعدادها في صورتها النهائية، تم تطبيقها ميدانياً على أفراد الدراسة باتخاذ الإجراءات الآتية:

- 1) تحديد مجتمع الدراسة.
- 2) تحديد أفراد عينة الدراسة.
- 3) الحصول على موافقة عمادة كلية الدراسات العليا والبحث العلمي من خلال كتاب رسمي من جامعة الخليل موجه لمعالي وزير كل وزارة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- 4) الحصول على موافقة الوزارات المستهدفة في الدراسة لتطبيق الاستبانة وتوزيعها على المبحوثين.
- 5) توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من خلال الذهاب إلى مدينة رام الله حيث تتواجد الوزارات التي شملتها الدراسة لتوضيح أهمية الدراسة والتأكد من جدية المبحوثين

وتوضيح أية ملاحظات يحتاجها المبحوثون، حيث تم توزيع (184) استبانة على المبحوثين في بداية شهر أيار من العام 2010 م، ثم استرد الباحث (178) استبانة، وعمل على فحصها والتأكد من سلامتها، حيث تم استبعاد (3) استبانات غير صالحة، وبالتالي بلغ مجموع الاستبانات الصالحة (175) استبانة.

(6) ترقيم الاستبانات وترميزها وإدخال بياناتها على جهاز الحاسوب مستخدماً برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

(7) عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها وتحليلها والوصول إلى التوصيات ال ملاءمة بناء على نتائج الدراسة.

7-3 المعالجة الإحصائية للبيانات

من أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences لجميع جوانب هذه الدراسة وذلك حسب التفصيل الآتي:

أولاً: الأساليب التي استخدمت في تقدير الثبات والصدق هي:

- معامل ارتباط بيرسون (r) (Pearson Correlation Coefficient) في حساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير صدق أداة الدراسة.

- معامل ارتباط كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.

ثانياً: الأساليب التي استخدمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة هي:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات المبحوثين تجاه عبارات محاور ومجالات الدراسة.

- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء المبحوثين عن كل عبارة في محاور ومجالات الدراسة.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف إلى مدى انحراف استجابات المبحوثين لكل عبارات محاور ومجالات الدراسة عن متوسطها الحسابي، ومدى تشتت آراء المبحوثين حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت آراء المبحوثين وانخفض مدى تشتتها بين المقياس، كما يفيد الانحراف المعياري في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي. وتم اعتماد المعيار الآتي:

• درجة مرتفعة: عندما يكون $3 \geq$ المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية $4 \geq$

• درجة متوسطة: عندما يكون $2 \geq$ المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية $3 >$

• درجة منخفضة: عندما يكون $1 \geq$ المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية $2 >$

- اختبار مربع كاي (Chi-Square Test) لحسن المطابقة للتحقق من وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالة في استجابات المبحوثين على درجة الموافقة لكل عبارة في كل محور ومجال.

- اختبار (ت) للمجموعة الواحدة (t-Test) للتعرف إلى وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة في استجابات المبحوثين على درجة الموافقة على دور تقنيات الاتصال

الإداري في تطوير الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات تقنيات الاتصال الإداري الشفوية

والكتابية والإلكترونية.

- نموذج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وذلك لكشف الفروق بين

وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة الديموغرافية الآتية: (العمر،

المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، جهة العمل) .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1-4 مقدمة

2-4 تحليل أسئلة الدراسة

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

1-4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل شرحاً مفصلاً لنتائج تطبيق الدراسة على المجتمع من خلال استجابة الباحثين على الاستبانة، وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2-4 تحليل أسئلة الدراسة

إن أسئلة الدراسة الثلاثة الأولى تبحث في واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية، والكتابية، والإلكترونية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، وبالتالي فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين نحو درجة الموافقة على الدرجة الكلية لأبعاد تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية، والكتابية، والإلكترونية) كما يراها مديري تلك الإدارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين نحو واقع الدرجة الكلية لاستخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية، والكتابية، والإلكترونية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري
مرتفعة	0.32	3.17	الشفوية
مرتفعة	0.43	3.00	الكتابية
متوسطة	0.33	2.77	الإلكترونية
متوسطة	0.24	2.98	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (4-1) أن واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كان بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ متوسط استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (2.98) وبانحراف معياري بلغ (0.24)، ولقد كانت أبرز تقنيات الاتصال الإداري استخداماً هي تقنيات الاتصال الإداري الشفوية وبمتوسط حسابي (3.17) وبدرجة مرتفعة، تلاها استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية وبمتوسط حسابي (3.00) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية وبمتوسط حسابي (2.77) وبدرجة متوسطة.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن التركيز على تقنيات الاتصال الإداري اللفظي الشفوي ركن أساسي من أركان الاتصال في الإدارة لما له من ميزات منها الاستفسار وتجنب سوء الفهم، وعدم الالتباس.

وفيما يأتي تحليل لجميع أسئلة الدراسة بشكل تفصيلي وذلك على النحو الآتي:

4-2-1 السؤال الأول: ما واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في الإدارة الوسطى

في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية	رقم العبارة في أداة الدراسة
مرتفعة	0.57	3.47	أحرص على اختيار كلمات واضحة المعنى أثناء الاتصال الشفوي	5
مرتفعة	0.52	3.42	استخدم الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) مع الموظفين	6
مرتفعة	0.58	3.41	أحرص على مقابلة الموظفين في الأقسام المختلفة لحل المشكلات التي	7
مرتفعة	0.60	3.30	أختار الأوقات المناسبة للاتصال مع الموظفين	3
مرتفعة	0.60	3.29	أحرص في العمل على عقد مقابلات شخصية مع الموظفين داخل القسم	1
مرتفعة	0.56	3.23	أقوم بإجراء اجتماعات دورية مع المديرين الآخرين لتحديد أهداف المنظمة	8
متوسطة	0.69	2.76	استخدم الاتصال الشفوي مع الموظفين عند إصدار التعليمات	2
متوسطة	0.67	2.48	أفضل المكالمات الهاتفية أثناء الاتصال مع الموظفين	4
مرتفعة	0.32	3.17	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (4-2) أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري

الشفوية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت

بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17) والانحراف المعياري (0.32).

ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة استخدام

تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تبين أن

أعلى عبارة كانت رقم (5) وهي: " أحرص على اختيار كلمات واضحة المعنى أثناء الاتصال

الشفوي " بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (6) وهي " استخدم

الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) مع الموظفين " بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة مرتفعة،

تلاها عبارة رقم (7) وهي: " أحرص على مقابلة الموظفين في الأقسام المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم " بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة مرتفعة.

بينما كانت أقل عبارة كانت رقم (4) وهي: " أفضل المكالمات الهاتفية أثناء الاتصال مع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.48) وبدرجة متوسطة، ثم عبارة رقم (2) وهي: " استخدم الاتصال الشفوي مع الموظفين عند إصدار التعليمات " بمتوسط حسابي (2.76) وبدرجة متوسطة.

ويفسر الباحث ذلك إلى أن الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات غير واضحة قد يؤدي إلى الصراعات، وربما يفسر الموظفون الكلمات حسب رغباتهم فكلمات اللغة العربية تحتمل أكثر من معنى في آن واحد، وكذلك فإن المديرين يحرصون على الاتصال المباشر وجهة لوجه لضمان حسن استماع الموظفين وتأكيدها على أهمية التعليمات الموكلة إليهم، ويحرص المديرين على حل المشكلات من خلال التواصل الميداني حتى يكونوا قريبين من الموظفين ودرهم وقاية خير من قنطار علاج، وحتى لا يتم نقل المعلومات من قبل أفراد آخرين بطريقة غير المقصودة والمرغوبة من قبل المديرين.

ويرى الباحث أن مديري الإدارة الوسطى لا يفضلون الاتصال الهاتفي بل يرغبون رؤية الإيماءات ولغة الجسد وذلك لأن الاتصالات الشفوية الوجيهة تسمح بالتعرف على ردود أفعال الموظفين بشكل فوري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قوي (2000) والذي أشار إلى أهمية تقنيات الاتصال الإدارية الشفوية حيث أنها تعتبر من أكثر طرق الاتصالات فاعلية، ولها العديد من المميزات مثل القدرة على الاستيضاح والفهم والمناقشة والتعرف على محتوى الرسالة بدقة.

4-2-2 السؤال الثاني: ما واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في الإدارة الوسطى

في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى واقع

استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

كما يراها مديري تلك الإدارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية	رقم العبارة في أداة الدراسة
مرتفعة	0.66	3.2	أقوم بالتعميم على الموظفين لحضور الاجتماعات الرسمية من خلال الكتب	10
مرتفعة	0.61	3.18	أحرص على إطلاع الموظفين على المستجدات عبر النشرات الدورية	13
مرتفعة	0.60	3.10	استخدم التعميمات الرسمية كوسيلة اتصال مع الموظفين	9
مرتفعة	0.68	3.02	أقوم بتوثيق المخاطبات الشفوية بكتب رسمية	12
متوسطة	0.65	2.99	أركز على استخدام الرسائل المكتوبة الخاصة للتواصل مع الموظفين	11
متوسطة	0.68	2.95	استخدم لوحات الإعلانات للتفاعل مع الموظفين	14
متوسطة	0.81	2.60	أستخدم صندوق المقترحات (الشكاوي) كقناة اتصال للتواصل مع	15
مرتفعة	0.43	3.00	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري

الكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت

بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00) والانحراف المعياري (0.43).

ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (10) وهي: " أقوم بالتعميم على الموظفين لحضور الاجتماعات الرسمية من خلال الكتب الرسمية " بمتوسط حسابي (3.20) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (13) وهي " أحرص على إطلاع الموظفين على المستجدات عبر النشرات الدورية " بمتوسط حسابي (3.18) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (9) وهي: " استخدم التعميمات الرسمية كوسيلة اتصال مع الموظفين " بمتوسط حسابي (3.10) وبدرجة مرتفعة.

بينما كانت أقل عبارة كانت رقم (15) وهي: " أستخدم صندوق المقترحات (الشكاوي) كقناة اتصال للتواصل مع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.60) وبدرجة متوسطة، ثم عبارة رقم (14) وهي: " استخدم لوحات الإعلانات للتفاعل مع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.95) وبدرجة متوسطة.

ويفسر الباحث ذلك أهمية تقنيات الاتصال الإداري المكتوب في المعاملات والتوثيق وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، كما أن أهميتها تكمن في كونها قابلة للوصول والاستخدام في أي وقت، ويعلل انخفاض المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) إلى وجود وحدة المقترحات (الشكاوي) في بعض الوزارات كبديل عن صندوق المقترحات (الشكاوي).

وتتفق هذه النتيجة مع ما نوصل إليه الجديع (2002) والذي أشار إلى أهمية قنوات الاتصال الكتابية - بأشكالها المختلفة سواء كانت بالتقارير، والتعليمات المكتوبة، ولوحات الإعلانات - في الأداء الإداري.

ومن هنا يمكن القول أن على الوزارات الفلسطينية الاستمرار في استخدام تقنيات الاتصال الشفوية والكتابية كأحد التقنيات الرئيسية في الاتصالات الإدارية والذي بدوره ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الوظيفي.

4-2-3 السؤال الثالث: ما واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-4) أ

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في القطاع الحكومي الفلسطيني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية	رقم العبارة في أداة الدراسة
مرتفعة	0.62	3.21	استخدم البريد الإلكتروني لتناقل المعلومات بين الإدارات	20
مرتفعة	0.63	3.01	استخدم شبكات الاتصال الداخلية في الوزارة لتبادل المعلومات مع الموظفين	23
متوسطة	0.66	2.93	اهتم بإجراء مراسلات رسمية مع الوزارات الأخرى عبر شبكة الانترنت	25
متوسطة	0.88	2.89	قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة يؤدي إلى صعوبات في العمل	17
متوسطة	0.60	2.87	استخدم الفاكس لتبادل المعلومات بهدف التواصل مع المديري الآخرين	19
متوسطة	0.84	2.85	توفر الوزارة استخدام أجهزة الهاتف المحمول (الخلوي) للتواصل مع الموظفين	24
متوسطة	0.73	2.71	استخدم اللقاءات المرئية (video conferring) للتواصل مع الآخرين	21

جدول رقم (4-4)ب/

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني	رقم العبارة في أداة الدراسة
متوسطة	0.80	2.58	عدد الأجهزة التقنية المتوفرة في الوزارة غير كاف	16
متوسطة	0.68	2.51	أ تبادل الرسائل القصيرة (message instant) لتبادل المعلومات	18
متوسطة	0.71	2.17	أستخدم برامج الاتصال النصي (chat) للتواصل مع الموظفين	22
متوسطة	0.33	2.77	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77) والانحراف المعياري (0.33).

ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (20) وهي: " استخدم البريد الإلكتروني لتتبادل المعلومات بين الإدارات " بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (23) وهي " استخدم شبكات الاتصال الداخلية في الوزارة لتبادل المعلومات مع الموظفين " بمتوسط حسابي (3.01) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (25) وهي: " اهتم بإجراء مراسلات رسمية مع الوزارات الأخرى عبر شبكة الانترنت " بمتوسط حسابي (2.93) وبدرجة متوسطة.

بينما كانت أقل عبارة كانت رقم (22) وهي: " أستخدم برامج الاتصال النصي (chat) للتواصل مع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.17) وبدرجة متوسطة، ثم عبارة رقم (12) وهي: " أتبادل الرسائل القصيرة (message instant) لتبادل المعلومات " بمتوسط حسابي (2.51) وبدرجة متوسطة.

ويفسر الباحث هذه النتائج إلى أن الوسائل التكنولوجية من الوسائل الحديثة تحتاج إلى فترة من الزمن لتصبح أداة اتصال بديلة لأساليب الاتصال التقليدية.

4-2-4 السؤال الرابع : ما واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال

الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية)	رقم العبارة في أداة الدراسة
مرتفعة	0.57	3.50	عقد الاجتماعات الدورية تُساعد في حل المشكلات الإدارية	27
مرتفعة	0.52	3.47	تُسهم المقابلات الشخصية مع الموظفين في انجاز المهام بدقة	26
مرتفعة	0.57	3.30	استخدام التعميمات الرسمية يُساعد في تنظيم الأعمال اليومية للموظفين	29
مرتفعة	0.62	3.24	الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) يقلل من وقت توزيع المهام بين الموظفين	28
مرتفعة	0.64	3.23	استخدام الرسائل المكتوبة الخاصة تؤدي إلى تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين	30
مرتفعة	0.55	3.06	استخدام النشرات الدورية يؤدي إلى تبسيط إجراءات المعاملات الرسمية	34
مرتفعة	0.54	3.04	استخدام الكتب الرسمية يساعده في التغلب على عقبات الأداء الوظيفي	33
متوسطة	0.70	2.79	استخدام لوحات الإعلانات يقلل من تكاليف الاتصال مع الموظفين	31
متوسطة	0.72	2.64	يُسهم استخدام صندوق المقترحات (الشكاوى) في دقة نتائج تقويم الأداء	32
مرتفعة	0.34	3.14	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام

تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.14)

والانحراف المعياري (0.34).

ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة استخدام

تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (27) وهي: " عقد الاجتماعات الدورية تُساعد في حل

المشكلات الإدارية " بمتوسط حسابي (3.50) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (26) وهي " تسهم المقابلات الشخصية مع الموظفين في انجاز المهام بدقة " بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (29) وهي: " استخدام التعميمات الرسمية يُساعد في تنظيم الأعمال اليومية للموظفين " بمتوسط حسابي (3.30) وبدرجة مرتفعة.

بينما كانت أقل عبارة رقم (32) وهي: " يُسهّم استخدام صندوق المقترحات (الشكاوى) في دقة نتائج تقويم الأداء الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.64) وبدرجة متوسطة، ثم عبارة رقم (31) وهي: " استخدام لوحات الإعلانات يقلل من تكاليف الاتصال مع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.79) وبدرجة متوسطة.

ويعلل الباحث هذه النتيجة إلى بأنه هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء الوظيفي أهمها عقد الاجتماعات الدورية التي تُساعد في حل المشكلات الإدارية كأداة اتصال إداري لفظي شفوي، بينما استخدام صندوق المقترحات (الشكاوى) هو الأقل استخداماً ويعلل الباحث ذلك لوجود وحدة مقترحات وشكاوى في بعض الوزارات، وكذلك طبيعة العلاقات الاجتماعية الجيدة لها الأثر الجيد في عملية طرح المقترحات وتقديم الشكاوى.

4-2-5 السؤال الخامس: ما واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري

الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية	رقم العبارة في أداة الدراسة
مرتفعة	0.52	3.43	يوفر استخدام الحاسوب معلومات تُحسن من عملية تقويم الأداء الوظيفي	35
مرتفعة	0.57	3.41	يسهم استخدام الحاسوب في التقليل من تكلفة حفظ المعلومات (الأرشفة)	45
مرتفعة	0.59	3.35	تزيد شبكة الانترنت فرص التواصل مع المجتمع عبر المواقع الإلكترونية للوزارات	43
مرتفعة	0.58	3.31	استخدام البريد الإلكتروني يؤدي إلى تسهيل إجراءات المعاملات الرسمية	38
مرتفعة	0.56	3.18	يزيد استخدام شبكات الاتصال الداخلية من قدرة الموظفين على مواجهة أعباء	44
مرتفعة	0.61	3.13	استخدام شبكة الانترنت في العمل يؤدي إلى الحصول على معلومات دقيقة	46
مرتفعة	0.57	3.05	يقلل استخدام شبكات الاتصال الداخلية من معدلات الأخطاء عند معالجة المعاملات	40
مرتفعة	0.62	3.02	استخدام الفاكس يزيد من سرعة انجاز الموظفين لمهامهم الموكلة إليهم	37
متوسطة	0.71	2.89	يقلل استخدام الهاتف المحمول (الخلوي) من تكلفة الانتقال بين الأقسام المختلفة	41
متوسطة	0.66	2.83	يزيد استخدام الرسائل القصيرة (message instant) من سرعة إيصال التعليمات	36
متوسطة	0.67	2.82	يسهم استخدام اللقاءات المرئية (video conferring) في منع التضارب في	39
متوسطة	0.64	2.53	يوفر استخدام برامج الاتصال النصي (chat) الوقت عند التواصل مع الموظفين	42
مرتفعة	0.33	3.08	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام

تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما

يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.08)

والانحراف المعياري (0.33).

ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (35) وهي " يوفر استخدام الحاسوب معلومات تحسن من عملية تقييم الأداء الوظيفي " بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (45) وهي " يسهم استخدام الحاسوب في التقليل من تكلفة حفظ المعلومات (الأرشيف) " بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (43) وهي " تزيد شبكة الانترنت فرص التواصل مع المجتمع عبر المواقع الإلكترونية للوزارات الفلسطينية " بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة مرتفعة.

بينما كانت أقل عبارة رقم (42) وهي " يوفر استخدام برامج الاتصال النصي (chat) الوقت عند التواصل مع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.53) وبدرجة متوسطة، ثم عبارة رقم (39) وهي " استخدام لوحات الإعلانات يقلل من تكاليف الاتصال مع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.82) وبدرجة متوسطة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة في كون الحاسوب التقنية الأكثر انتشاراً وتوفرأ في الوزارات الفلسطينية وبالتالي يستخدم في حفظ المعلومات وتحليلها وتصنيفها مما يسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي، والتقليل من تكلفة حفظ المعلومات، بينما يعطل الباحث انخفاض درجة الموافقة في استخدام برنامج الاتصال النصي (chat) لسوء استخدام البرنامج فمعظم الموظفين يستخدمونه لأغراض خاصة، بالإضافة إلى غياب طابع الرسمية فيها مما يقلل من السلطة الممنوحة لأطراف الاتصال.

كما وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي أجراها الحداد (2000) والذي أشار استخدام التكنولوجيا في الاتصال يرتبط بتحسين النشاطات والوظائف المؤسسية الكلية. وكذلك تتفق مع

دراسة الرومي (2001) والذي أشار إلى أن استخدام التكنولوجيا في الاتصال يسهم في تطوير العمل الإداري.

4-2-6 السؤال السادس: كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي

في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين نحو مدى كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني	رقم العبارة في أداة الدراسة
مرتفعة	0.53	3.60	ينبغي على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية لتطوير تقنيات الاتصال	53
مرتفعة	0.58	3.55	عقد دورات تدريب لكيفية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات	47
مرتفعة	0.59	3.53	ضرورة تبني مديري الإدارة العليا لمفهوم الحكومة الإلكترونية	52
مرتفعة	0.55	3.46	استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ	48
مرتفعة	0.55	3.41	عقد لقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجالات الاتصالات التقنية	50
مرتفعة	0.60	3.41	عمل نشرات توعية للحد من إساءة استخدام تقنيات الاتصال	51
مرتفعة	0.67	3.27	عقد ورشات عمل للتدريب على مهارات الصيانة الرئيسية لأدوات الاتصال	49
مرتفعة	0.44	3.46	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن الدرجة الكلية لكيفية استخدام تقنيات الاتصال الإداري

لتطوير الأداء الوظيفي في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري

تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.44).

ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة كيفية استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (53) وهي " ينبغي على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية لتطوير تقنيات الاتصال " بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (47) وهي " عقد دورات تدريب لكيفية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات " بمتوسط حسابي (3.55) وبدرجة مرتفعة، تلاها عبارة رقم (52) وهي " ضرورة تبني مديري الإدارة العليا لمفهوم الحكومة الالكترونية " بمتوسط حسابي (3.53) وبدرجة مرتفعة.

بينما كانت أقل عبارة رقم (49) وهي " يوفر استخدام برامج الاتصال النصي (chat) الوقت عند التواصل مع الموظفين " بمتوسط حسابي (3.27) وبدرجة مرتفعة، ثم العبارتين رقم (51)، (50) وهي " عمل نشرات توعية للحد من إساءة استخدام تقنيات الاتصال " و " عقد لقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجالات الاتصالات التقنية الحديثة " بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة مرتفعة لكل منهما.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى التغير المستمر والثورة التكنولوجية التي تجبر الحكومات على مواكبتها، وكذلك الدور المهم للإدارة العليا في تطوير الأداء الوظيفي للإدارة الوسطى من خلال وضع وتبني استراتيجيات من شأنها تطوير تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية وتطوير الهيكل التنظيمي، واستخدام أساليب اتصال فاعلة، وتنمية مهارات الاتصال، ويظهر من خلال الإجابة على العبارات التي تحمل الأرقام (47،52،53) ضرورة تبني مفهوم الحكومة

الإلكترونية وتفعيل دورات تدريبية على كافة المستويات وذلك من أجل الاستغلال الأمثل لهذه التقنيات.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

1-3-4 الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، جهة العمل). ويتفرع عنها خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير العمر.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير العمر ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-8)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية)	بين المجموعات	1.14	3	0.38	3.97	0.01
	داخل المجموعات	16.34	171	0.11		
	المجموع	17.48	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.01 < 0.05$ ، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير الجنس.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير الجنس ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-9)

نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية) في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	126	3.17	0.31	174	0.26	0.40
أنثى	49	3.16	0.34			

يتضح من الجدول رقم (4-9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال

الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.40$ ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-10)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية)	بين المجموعات	0.55	2	0.27	2.78	0.07
	داخل المجموعات	16.93	172	0.10		
	المجموع	17.48	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات

الاتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع

الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.07$ ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير الخبرة العملية ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-11)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية)	بين المجموعات	1.10	3	0.37	3.83	0.01
	داخل المجموعات	16.38	171	0.10		
	المجموع	17.48	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 > 0.01$ ، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير جهة العمل (الوزارة).

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الخامسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى متغير جهة العمل ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-12)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير جهة العمل (الوزارة)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية)	بين المجموعات	1.17	7	0.17	1.71	0.11
	داخل المجموعات	16.31	167	0.10		
	المجموع	17.48	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير جهة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.11$ ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة المنجي (2003) حيث أشار إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية (العمر، الخبرة) وبين فاعلية الاتصالات الإدارية وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه اللوزي (1999) في دراسته حيث أشار إلى وجود أثر لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 كما أكدت الدراسة عدم وجود أثر معتبر ذو دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية في علاقتها مع كفاءة الاتصالات الإدارية.

4-3-2 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، جهة العمل). ويتفرع عنها خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير العمر.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير العمر ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-13)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية)	بين المجموعات	0.40	3	0.13	0.70	0.56
	داخل المجموعات	32.46	171	0.19		
	المجموع	32.86	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات

الاتصال الإداري الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع

الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.56$ ،

وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية

($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى

إلى متغير الجنس.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير الجنس ولمعرفة

إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في

الجدول الآتي:

جدول رقم (4-14)

نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية) في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	126	2.97	0.45	174	-1.72-	0.03
أنثى	49	3.10	0.37			

يتضح من الجدول رقم (4-14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال

الإداري الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي

الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.03 > 0.05$ ، وبالتالي تم

رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$(\alpha \geq 0.05)$ في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى

إلى متغير المستوى التعليمي.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير المستوى

التعليمي ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما هو

موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-15)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية)	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.40	0.67
	داخل المجموعات	32.71	172	0.19		
	المجموع	32.86	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.67$ ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير الخبرة العملية ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-16)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية)	بين المجموعات	1.01	3	0.34	1.81	0.15
	داخل المجموعات	31.85	171	0.19		
	المجموع	32.86	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات

الاتصال الإداري الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع

الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية

$0.05 < 0.15$ ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير جهة العمل (الوزارة).

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الخامسة تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى متغير جهة العمل

ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح

في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-17)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير جهة العمل (الوزارة)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الكتابية)	بين المجموعات	1.59	7	0.23	1.21	0.30
	داخل المجموعات	32.27	167	0.19		
	المجموع	32.86	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير جهة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.30$ ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الشهري (2005) حيث أكد أن لدى أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية الكتابية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم، أو مستوياتهم التعليمية، أو خبراتهم العلمية، أو رتبهم العسكرية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة جديع (2002) الذي أشار في دراسته إلى وجود اختلافات دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لواقع جميع محاور الاتصالات الإدارية بالجوازات تعزى إلى منطقة العمل، وجهة العمل، والمؤهل العلمي.

4-3-3 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، جهة العمل). ويتفرع عنها خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية تعزى إلى متغير العمر.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية تعزى إلى متغير العمر، ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-18)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الإلكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الإلكترونية)	بين المجموعات	0.29	3	0.10	0.90	0.45
	داخل المجموعات	18.24	171	0.11		
	المجموع	18.53	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الإلكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع

الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.45$ ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير الجنس.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير الجنس، ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-19)

نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	126	2.77	0.30	174	-0.48-	0.01
أنثى	49	2.79	0.39			

يتضح من الجدول رقم (4-19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 > 0.01$ ، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-20)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية)	بين المجموعات	0.33	2	0.17	1.56	0.21
	داخل المجموعات	18.20	172	0.11		
	المجموع	18.53	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات

الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع

الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية

$0.05 < 0.21$ ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير الخبرة العملية، ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-21)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية)	بين المجموعات	0.11	3	0.04	0.33	0.80
	داخل المجموعات	18.42	171	0.11		
	المجموع	18.53	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات

الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع

الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية

$0.05 < 0.80$ ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير جهة العمل (الوزارة).

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الخامسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية تعزى إلى متغير جهة العمل (الوزارة)، ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-22)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير جهة العمل

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية)	بين المجموعات	1.22	7	0.17	1.68	0.12
	داخل المجموعات	17.31	167	0.10		
	المجموع	18.53	174	---		

يتضح من الجدول رقم (4-22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير جهة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.12$ ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير جهة العمل.

4-3-4 الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية

($0.05 \geq \alpha$) بين واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) وواقع الأداء

الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات.

وللتحقق من صحة الفرضية الرابعة أوجد الباحث معامل ارتباط بيرسون بين كل من

واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) وواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام

تلك التقنيات في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة،

وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (4-23)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل من متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية)

ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

واقع الأداء الوظيفي في ظل توظيف تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية)		أبعاد تقنيات الاتصال الإداري
مستوى الدلالة المحسوب	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.48**	واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية)

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

يتضح من خلال الإطلاع على النتائج الواردة في الجدول رقم (4-23) أن معامل

الارتباط بين كل من واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) ومتغير الأداء

الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) بلغ (0.48) وهو دال

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) حيث تبين أن مستوى الدلالة المحسوب = 0.000

وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً $\alpha = 0.01$ ، مما يُشير إلى وجود ارتباط طردي

و ذات دلالة إحصائية بين متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية)

ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية)، فكلما

زاد استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني زاد الأداء الوظيفي في تلك الإدارة في ظل توظيف تلك التقنيات.

4-3-5 الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية وواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات.

وللتحقق من صحة الفرضية الرابعة أوجد الباحث معامل ارتباط بيرسون بين كل من واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) وواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة، وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (4-24)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل من متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني

واقع الأداء الوظيفي في ظل توظيف تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية)		أبعاد تقنيات الاتصال الإداري
مستوى الدلالة المحسوب	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.43**	واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية)

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

يتضح من خلال الإطلاع على النتائج الواردة في الجدول رقم (4-24) أن معامل الارتباط بين كل من واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) بلغ (0.43) وهو دال

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) حيث تبين أن مستوى الدلالة المحسوب = 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً $\alpha = 0.01$ ، مما يُشير إلى وجود ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الاللكترونية) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الاللكترونية)، فكلما زاد استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الاللكترونية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني زاد الأداء الوظيفي في تلك الإدارة في ظل توظيف تلك التقنيات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرومي (2001) الذي أشار إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير العمل الإداري في المصارف، وكلاً من إلحاق متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدائرة مستقلة (دائرة المعلومات).

وكذلك تتفق مع دراسة المنجي (2003) حيث أكد في دراسته وجود علاقة بين أساليب ووسائل الاتصال وبين فاعلية الاتصال الإداري. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Colin & Jui 2006) التي أكدت أن ارتفاع مستويات الاتصال التنظيمي أدت إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

ويُلخَص الجدول رقم (4-25) نتائج اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

جدول رقم (4-25) أ

تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	الفرضية الفرعية	الفرضية الرئيسية	الرقم
رفضت الفرضية	العمر	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية:	1
قبلت الفرضية	الجنس		
قبلت الفرضية	المستوى التعليمي		
رفضت الفرضية	الخبرة العملية		
قبلت الفرضية	جهة العمل		
قبلت الفرضية	العمر	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية:	2
رفضت الفرضية	الجنس		
قبلت الفرضية	المستوى التعليمي		
قبلت الفرضية	الخبرة العملية		
قبلت الفرضية	جهة العمل		
قبلت الفرضية	العمر	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية:	3
رفضت الفرضية	الجنس		
قبلت الفرضية	المستوى التعليمي		
قبلت الفرضية	الخبرة العملية		
قبلت الفرضية	جهة العمل		

جدول رقم (4-25)/ب
تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	الفرضية الفرعية	الفرضية الرئيسية	الرقم
وجود ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل توظيف تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية).	/	الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) وواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات.	4
وجود ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل توظيف تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية).	/	الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية وواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات	5

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة

2-5 نتائج الدراسة

3-5 توصيات الدراسة

5-1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض ملخص نتائج الدراسة، ثم تقديم بعض التوصيات على ضوء ذلك.

5-2 نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى ابرز النتائج الآتية:

5-2-1) النتائج المتعلقة بواقع استخدام تقنيات الاتصال الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني

من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة، وتبين أن أبرز ممارسات تقنيات الاتصال الإداري الشفوية هي حرص المدير على اختيار كلمات واضحة المعنى أثناء الاتصال الشفوي، واستخدام الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) مع الموظفين، وحرص المدير على مقابلة الموظفين في الأقسام المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم.

بينما كانت أقل ممارسات تقنيات الاتصال الإداري الشفوية هي يفضل المدير المكالمات الهاتفية أثناء الاتصال مع الموظفين، واستخدام الاتصال الشفوي مع الموظفين عند إصدار التعليمات.

ويفسر الباحث ذلك إلى أن مديري الإدارة الوسطى لا يفضلون الاتصال الهاتفي بل يرغبون رؤية الإيماءات ولغة الجسد وذلك لأن الاتصالات الشفوية الوجيهة تسمح بالتعرف على ردود أفعال الموظفين بشكل فوري.

5-2-2) النتائج المتعلقة بواقع استخدام تقنيات الاتصال الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني

من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة، وتبين أن أبرز ممارسات تقنيات الاتصال الإداري الكتابية هي قيام المدير بالتعميم على الموظفين لحضور الاجتماعات الرسمية من خلال الكتب الرسمية، وحرص المدير على إطلاع الموظفين على المستجدات عبر النشرات الدورية.

بينما كانت أقل ممارسات تقنيات الاتصال الإداري الكتابية هي استخدام المدير صندوق المقترحات (الشكاوي) كقناة اتصال للتواصل مع الموظفين، واستخدام لوحات الإعلانات للتفاعل مع الموظفين.

ويفسر الباحث ذلك أهمية تقنيات الاتصال الإداري المكتوب في المعاملات والتوثيق وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، كما أن أهميتها تكمن في كونها قابلة للوصول والاستخدام في أي وقت، ويعمل انخفاض المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) إلى وجود وحدة المقترحات (الشكاوي) في بعض الوزارات كبديل عن صندوق المقترحات (الشكاوي).

5-2-3) النتائج المتعلقة بواقع استخدام تقنيات الاتصال الإلكترونية في القطاع الحكومي

الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة متوسطة، وتبين أن أبرز ممارسات تقنيات الاتصال الإلكترونية هي استخدام البريد الإلكتروني

لتناقل المعلومات بين الإدارات، واستخدام شبكات الاتصال الداخلية في الوزارة لتبادل المعلومات مع الموظفين، واهتمام المدير بإجراء مراسلات رسمية مع الوزارات الأخرى عبر شبكة الانترنت.

بينما كانت أقل ممارسات تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية هي استخدام برامج الاتصال النصي (chat) للتواصل مع الموظفين، وتبادل الرسائل القصيرة (message instant) لتبادل المعلومات.

ويفسر الباحث هذه النتائج إلى أن الوسائل التكنولوجية من الوسائل الحديثة تحتاج إلى فترة من الزمن لتصبح أداة اتصال بديلة لأساليب الاتصال التقليدية.

5-2-4) النتائج المتعلقة بواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة.

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة، وتبين أن أبرز العبارات هي "عقد المدير الاجتماعات الدورية تُساعد في حل المشكلات الإدارية"، و"تُسهل المقابلات الشخصية مع الموظفين في إنجاز المهام بدقة، واستخدام التعميمات الرسمية يُساعد في تنظيم الأعمال اليومية للموظفين".

بينما كانت أقل العبارات هي "يسهم استخدام صندوق المقترحات (الشكاوى) في دقة نتائج تقييم الأداء الوظيفي"، و"استخدام لوحات الإعلانات يقلل من تكاليف الاتصال مع الموظفين".

ويعلل الباحث ذلك لوجود وحدة مقترحات وشكاوى في بعض الوزارات، وكذلك طبيعة العلاقات الاجتماعية الجيدة لها الأثر الجيد في عملية طرح المقترحات وتقديم الشكاوى.

5-2-5) النتائج المتعلقة بواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة.

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة، وتبين أن أبرز ممارسات العبارات هي " يوفر استخدام الحاسوب معلومات تحسن من عملية تقييم الأداء الوظيفي "، و " يسهم استخدام الحاسوب في التقليل من تكلفة حفظ المعلومات (الأرشفة) "، و " تزيد شبكة الانترنت فرص التواصل مع المجتمع عبر المواقع الالكترونية للوزارات الفلسطينية ".

بينما كانت أقل العبارات هي " يوفر استخدام برامج الاتصال النصي (chat) الوقت عند التواصل مع الموظفين "، و " استخدام لوحات الإعلانات يقلل من تكاليف الاتصال مع الموظفين". ويفسر الباحث هذه النتيجة في كون الحاسوب التقنية الأكثر انتشاراً وتوفرأ في الوزارات الفلسطينية وبالتالي يستخدم في حفظ المعلومات وتحليلها وتصنيفها مما يسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي، والتقليل من تكلفة حفظ المعلومات، بينما يعلل الباحث انخفاض درجة الموافقة في استخدام برنامج الاتصال النصي (chat) لسوء استخدام البرنامج فمعظم الموظفين يستخدمونه

لأغراض خاصة، بالإضافة إلى غياب طابع الرسمية فيها مما يقلل من السلطة الممنوحة لأطراف الاتصال.

5-2-6) النتائج المتعلقة بكيفية استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لكيفية استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى كانت بدرجة مرتفعة، ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة كفاءة استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى تبين أن أبرز العبارات هي " ينبغي على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية لتطوير تقنيات الاتصال"، و " عقد دورات تدريب لكيفية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات"، و " ضرورة تبني مديري الإدارة العليا لمفهوم الحكومة الإلكترونية".

بينما كانت أقل هي " يوفر استخدام برامج الاتصال النصي (chat) الوقت عند التواصل مع الموظفين" و العبارتين " عمل نشرات توعية للحد من إساءة استخدام تقنيات الاتصال" و " عقد لقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجالات الاتصالات التقنية الحديثة".

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى التغير المستمر والثورة التكنولوجية التي تجبر الحكومات على مواكبتها، وكذلك الدور المهم للإدارة العليا في تطوير الأداء الوظيفي للإدارة الوسطى من خلال وضع وتبني استراتيجيات من شأنها تطوير تقنيات الاتصال الإداري.

5-2-7) أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي وجهة العمل).

في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير (العمر وسنوات الخبرة).

5-2-8) أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجهة العمل)

في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس.

5-2-9) أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجهة العمل).

في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى إلى متغير الجنس.

5-2-10) أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية)، فكلما زاد استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية والكتابية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني زاد الأداء الوظيفي في تلك الإدارة في ظل استخدام تلك التقنيات.

5-2-11) أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية)، فكلما زاد استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الالكترونية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني زاد الأداء الوظيفي في تلك الإدارة في ظل استخدام تلك التقنيات.

3-5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يقترح الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الوظيفي في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري وهذه التوصيات هي:

(1) ضرورة تبني مديري الإدارة العليا لمفهوم الحكومة الالكترونية من خلال وضع خطط

إستراتيجية لتطوير تقنيات الاتصال الإداري وتخصيص ميزانيات اكبر لتطوير تقنيات

الاتصال الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني بشكل مستمر ومتجدد.

(2) استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرار من خلال

الاستفادة من التقنيات الحديثة لإنشاء قاعدة معلومات لتزويد متخذي القرارات

بالمعلومات اللازمة والدقيقة وفي الوقت المحدد للاستفادة منها في اتخاذ القرار.

(3) نشر الوعي التقني بين مديري الإدارة الوسطى وإبراز دور التقنية في سرعة انجاز

الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية

تجعل من تقنية المعلومات عنصراً فاعلاً في انجاز المهام من خلال:

• عقد لقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجال الاتصالات والتقنية

الحديثة.

• عمل نشرات توعية للحد من إساءة استخدام تقنيات الاتصال الإداري.

• عقد ورشات عمل لتدريب الموظفين على مهارات صيانة أجهزة الاتصال

الحديثة.

4) دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال نظام تدريبي فاعل يتيح لجميع المديرين فرصة الاستفادة من تقنيات الاتصال بفاعلية وخاصة مديري الإدارة الوسطى.

5) تشجيع فكرة التدريب الذاتي لدى العاملين في القطاع الحكومي بتوفير الحوافز المادية والمعنوية بحيث يسعى جميع العاملين إلى تطوير أنفسهم في مجال استخدام التقنية من خلال الالتحاق بالمعاهد المتخصصة.

6) إجراء دراسات في دور تقنيات الاتصال الإداري في باقي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

7) عمل دراسات وبحوث في دور تقنيات الاتصال الإداري اللفظي وتقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني بشكل أكثر تفصيلاً.

8) إجراء دراسات حول معوقات تطبيق تقنيات الاتصال الإداري الحديثة في القطاع الحكومي الفلسطيني.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المرجع العربية

1. أبو زيد، فاروق (1991). "الإعلام الدولي وتطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات". مجلة الدراسات الدبلوماسية، ع (8).
2. بآكر، فيصل عبد الله (2001) "مهارات الاتصال الفاعل" الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع.
3. بدر، سالم عيس، وعبابنة، عماد غصاب (2007): مبادئ التحليل الوصفي والاستدلالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. البكري، إياد شاكر (2003) "تقنيات الاتصال بين الزمنين" الشروق: عمان - الأردن.
5. بيوض، أحمد (1995) " وسائل الاتصال والإعلام الجديدة" مجلة فيصل، ع (227).
6. البيالي، عبد الله (2009).العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
7. الجديع، عبد العزيز دخيل (2002)، واقع الاتصالات الإدارية وفاعليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
8. الجمل، محمد عبد الله، (2009). "الاتصالات تقنيات حديثة"، (ط1)، الأردن-عمان، دار وائل للنشر.
9. حسن، ماهر محمد (2003). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ،دار الكندي ،الأردن.

10. الحمادي، بسام عبد العزيز، الحميضي، وليد سليمان. (2005). ندوة الحكومة الالكترونية في المملكة العربية السعودية الخطط والمبادرات، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية- بالرياض.
11. الخزامي، عبد الحكيم أحمد (1999) "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء" (ج2)، القاهرة: مكتبة ابن سينا.
12. الدرة، عبد الباري ابراهيم (1998) "تكنولوجيا الأداء البشري : مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية". ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا المنعقدة بالطائف. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
13. درة، عبد الباري درة (2003). "التغيير في المنظمات". مجلة البحوث الاقتصادية، م9 ع(4).
14. رومي، اسماعيل، (2001)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير إدارة المصارف التجارية في الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
15. الزهراني، حسين جمعان (1999). خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين: دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
16. السالمي، عبد الرزاق، رياض الدباغ (2001). "تقنيات المعلومات الإدارية"، الأردن- عمان : دار وائل للنشر.
17. السعدي، ماهر (2006) " تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال "، مجلة عالم السعودية.

18. سيزلاقي، أند رو دي، ووالاس ومارك جي (1992) " السلوك التنظيمي والأداء " (ترجمة جعفر القاسم أحمد، مراجعة علي محمد عبد الوهاب). الرياض: معهد الإدارة العامة.
19. الشعلان، فهد احمد (2002). "إدارة الأزمات : الأسس، المراحل، الآليات". (ط2)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
20. شلباية، مراد، فاروق علي (2001) " مقدمة إلى الانترنت " عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
21. الشناق رفعت، (1994) " أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الأردنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال.
22. الشهري، علي حسن (2005) " الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض " رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
23. الشهري، عبد الرحمن غرامة محمد (1998). العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود . رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
24. الصباح، عبد الرحمن (1998) " نظم المعلومات الإدارية " عمان : دار زهران للنشر.
25. العتيبي ، بركات مازن. (2005)، " التخطيط لتطبيق الحكومة الالكترونية " الرياض: معهد الإدارة العامة.

26. العثيمين، فهد سعود عبد العزيز (1993) " الاتصالات الإدارية : ماهيتها، أهدافها أساليبها " الرياض : شركة الصفحات الذهبية المحدودة.
27. عزت، محمد فريد محمود (1992). " وسائل الإعلام السعودية: النشأة والتطور ". الرياض: مكتبة العبيكان.
28. عمرو، محمد (2009)، واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
29. العلاق، بشير (2008) ادارة التسويق، دار زهران ، عمان، الأردن ص 140).
30. العلاق، بشير، حميد الطائي، (2009) (أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات).الأردن- عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
31. العلاق، بشير عباس (2008) ادارة التسويق، دار زهران ، عمان، الأردن ص 140).
32. علاقي، مدني عبد القادر (1994). "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". (ط6)، الرياض.
33. العمار، عبد الله بن إبراهيم، عبد الله بن ناصر العسكر، عوض بن سعيد الأسمرى، (1995). "واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية مقارنة"، معهد الإدارة العامة للبحوث السعودية، الرياض.
34. العنزى، عطالله (2002).العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي لمديري و مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

35. العمولة، نائل (1996)، "مبادئ في الإدارة العامة"، (ط2)، مركز احمد ياسين،الأردن- عمان.
36. الغالبي طاهر، وإدريس وائل (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الأردن-عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 37.
38. غراب، كامل السيد، وحجازي، فادية محمد (2000). " نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري"، (ط2).
39. غراب ، كامل السيد، وحجازي ، فادية محمد (1997). " نظم المعلومات الإدارية: مدخل تحليلي"، الرياض: جامعة الملك سعود.
40. الغيث، محمد (2002). "الإنتاجية في القطاع الحكومي : المفهوم ، المعوقات ، وسائل وطرق تحسين الانتاجية".
41. القرعان، احمد خليل وحراشنة، إبراهيم محمد علي (2004). "الإدارة المدرسية الحديثة"، ط(1)، الأردن - عمان، دار الإسراء للنشر.
42. قنديلجي، عامر و الجنائي، علاء الدين، (2005). "نظم المعلومات الإدارية"، (ط1)، الأردن-عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
43. قوته، محمد بن نوري، دياب، عبد الحميد بن أحمد، (2002). " الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات" الرياض: مطابع الشرق الأوسط.
44. قوي، بوحنية، (2000). الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

45. الكبيسي، عامر (1998). " التصميم التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، (ج3)، الدوحة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
46. اللوزي، موسى سلامة، (1999). " الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية، دراسة تحليلية ميدانية"، مجلة اليرموك، جامعة اليرموك، الأردن.
47. المانع (2006) بعنوان " تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء" دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
48. مخيمر، عبد العزيز، (2000)، " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
49. مصطفى، أحمد سيد، (1996)، " تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري" أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17.
50. المنجي، زهراء (2003)، " الاتصالات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية سلطنة عمان، دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
51. النمر، سعود بن محمد وآخرون (2006)، "الإدارة العامة الأسس والوظائف"، (ط5)، الرياض: مطابع الفرزدق.
52. النملة، عبد الرحمن ابراهيم سليمان (1998) "استطلاع آراء موظفي الجمارك حول أثر الاتصالات الإدارية على الأداء بالتطبيق على مصلحة الجمارك" دراسة مقدمة إلى معهد الإدارة العامة بالرياض استكمالاً للحصول على درجة الدبلوم العالي في الإدارة الجمركية.

53. هلال، محمد عبد الغني حسن (1999). "مهارات إدارة الأداء". (ط2)، القاهرة:مركز

تطوير الأداء والتنمية.

54. ياغي، محمد عبد الفتاح (2003)، "التدريب الإداري". الأردن، عمان : مركز أحمد

ياسين الفني.

This document was created using
Smart PDF Creator
To remove this message purchase the
product at www.SmartPDFCreator.com

1. Adrian, David Bryan, 1998, "**The influence of four communication channels on work performance: Introduction of a theoretical model**", The University of Tulsa, 152 pages.
2. Anders, Glinside Job, Fast Company, September 2001, p.178. Cited In C. Y. Chen, **The IM Invasion**, Fortune May 26, 2003 Pp.135-38.
3. Colin Silverthorne, Jui-Chen Chen, Jung-Yao Hung. Leadership & Organization Development Journal. Bradford: 2006. **Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America**, p242.
4. Collin M. Watch What You Put In That Office E-Mail. Business Week, September 30, 2002, pp. 114-15; and A. Lantz, Does the Use of E-Mail change Over time? **International Journal of Human-Computer Interaction** 15, no.3 (2003), pp.419-31.
5. Daft, Richard L. (2004). **Organization Theory and Design**, (8th ed.) Thomson Learning, USA.
6. Harmon, Alfred Appeal of Instant Messaging Extends Into The Workplace, **New York Times**, March 11, 2003. PA1.
7. Jose, Cassiolato, And Margarida. Baptista, October 1996. New Communication Technology and Development, **Information Technology for Development**, No 1, PP:51-52.
8. Kurland N. B. & L. H. Pelled, "Passing The Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace," Academy of Management Review, April 2000, P.P 428-38; and N. Nicholson, "The New Word on Gossip ", **Psychology Today**, June 2001. PP. 12-120.

9. Larson, T. J. 1993, **Middle Manager's Contribution To Implemented Information Technology Innovation**. Journal Of Management Information Systems, Vol. 10, Issue 2, P. 155.
10. Mason D. & Pauleen D. J., Perception of Knowledge Management: A Qualitative Analysis, **Journal of Knowledge Management** 7, no4, 2003, PP. 38-48.
11. Mehata, S. N " **This Is Not A Cell Phone**" Fortune. May 26, 2003, PP 141-42.
12. Miller, Ruth A. Spurlock, D.B.A., **The importance of communication skills: Perceptions of IS professionals, IS managers, and users**, Louisiana Tech University, 2000, 149 pages.
13. Scarpo, David B, 2000. **The Relationship of Organizational Communication Climates and Interpersonal Conflict Management**, California school of Professional Psychology. Unpublished Doctoral Dissertation, Los Angeles university, pp:145.
14. Trruch E., "**Managing Personal Knowledge: The Key to Tomorrow's Employability**", **Journal of Chang Management**, December 2001, pp.102-50.

قائمة الملاحق

- الاستبانة في صورتها النهائية
- قائمة بأسماء المحكمين
- كتاب الإفادة

This document was created using
Smart PDF Creator

To remove this message purchase the
product at www.SmartPDFCreator.com

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة في صورتها النهائية



استبانة حول

تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني"

حضرة المدير/ة المشارك/ة حفظه/الله.

تحية طيبة وبعد ،،،

يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل في فلسطين.

لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ومن خلال رزم إحصائية.

مع الشكر

الباحث

فادي جعفر الجنيدي

المشرف الدكتور

مروان سعيد جلعود

ملحوظة: لمزيد من الاستفسار يمكن الاتصال بالباحث على رقم 0599828526

أقسام الاستبانة

القسم الأول: معلومات عامة: أرجو أن تتفضل بوضع إشارة (X) في المربع أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

(1) العمر: 30 سنة فأقل 31-40 سنة 41-50 سنة 51 فأكثر

(2) الجنس: ذكر أنثى

(3) المستوى التعليمي: دبلوم متوسط بكالوريوس ماجستير فأعلى

(4) عدد سنوات الخبرة في مركز الوظيفي الحالي:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنوات 16 فأكثر

(5) جهة العمل:

وزارة الاتصالات وزارة التربية والتعليم العالي وزارة العمل وزارة الحكم المحلي
 وزارة الصحة وزارة النقل والمواصلات وزارة الزراعة وزارة الأشغال والإسكان

المحور الأول: واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوية، والكتابية)

المجال الأول: للتعرف إلى واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني. يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة حسب درجة الموافقة أو عدم الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أعارض بشدة	أعارض
1	أحرص في العمل على عقد مقابلات شخصية مع الموظفين داخل القسم				
2	استخدم الاتصال الشفوي مع الموظفين عند إصدار التعليمات				
3	أختار الأوقات المناسبة للاتصال مع الموظفين				
4	أفضل المكالمات الهاتفية أثناء الاتصال مع الموظفين				
5	أحرص على اختيار كلمات واضحة المعنى أثناء الاتصال الشفوي				
6	استخدم الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) مع الموظفين				
7	أحرص على مقابلة الموظفين في الأقسام المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم				
8	أقوم بإجراء اجتماعات دورية مع المديرين الآخرين لتحديد أهداف المنظمة				

المجال الثاني: للتعرف إلى واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني. يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة حسب درجة الموافقة أو عدم الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أعارض بشدة	أعارض
9	استخدم التعميمات الرسمية كوسيلة اتصال مع الموظفين				
10	أقوم بالتعميم على الموظفين لحضور الاجتماعات الرسمية من خلال الكتب الرسمية				
11	أركز على استخدام الرسائل المكتوبة الخاصة للتواصل مع الموظفين				
12	أقوم بتوثيق المخاطبات الشفوية بكتب رسمية				
13	أحرص على إطلاع الموظفين على المستجدات عبر النشرات الدورية				
14	استخدم لوحات الإعلانات للتفاعل مع الموظفين				
15	أستخدم صندوق المقترحات (الشكاوي) كقناة اتصال للتواصل مع الموظفين				

المحور الثاني: واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في القطاع الحكومي الفلسطيني للتعرف إلى واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في القطاع الحكومي الفلسطيني. يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة حسب درجة الموافقة أو عدم الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أعارض بشدة	أعارض
16	عدد الأجهزة (التقنية) المتوفرة في الوزارة غير كاف				
17	قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة يؤدي إلى صعوبات في العمل				
18	أ تبادل الرسائل القصيرة (message instant) لتبادل المعلومات				
19	استخدم الفاكس لتبادل المعلومات بهدف التواصل مع المدراء الآخرين				
20	استخدم البريد الإلكتروني لتناقل المعلومات بين الإدارات				
21	استخدم اللقاءات المرئية (video conferring) للتواصل مع الآخرين				
22	أستخدم برامج الاتصال النصي (chat) للتواصل مع الموظفين				
23	استخدم شبكات الاتصال الداخلية في الوزارة لتبادل المعلومات مع الموظفين				
24	توفر الوزارة استخدام أجهزة الهاتف المحمول (الخلوي) للتواصل مع الموظفين				
25	اهتم بإجراء مراسلات رسمية مع الوزارات الأخرى عبر شبكة الإنترنت.				

المحور الثالث: واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني المجال الأول: للتعرف إلى واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية والكتابية في القطاع الحكومي الفلسطيني. يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة حسب درجة الموافقة أو عدم الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أعارض بشدة	أعارض
26	تُسهم المقابلات الشخصية مع الموظفين في انجاز المهام بدقة				
27	عقد الاجتماعات الدورية تُساعد في حل المشكلات الإدارية				
28	الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) يقلل من وقت توزيع المهام بين الموظفين				
29	استخدام التعميمات الرسمية يُساعد في تنظيم الأعمال اليومية للموظفين				
30	استخدام الرسائل المكتوبة الخاصة تؤدي إلى تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين				
31	استخدام لوحات الإعلانات يقلل من تكاليف الاتصال مع الموظفين				
32	يُسهم استخدام صندوق المقترحات (الشكاوى) في دقة نتائج تقويم الأداء الوظيفي				
33	استخدام الكتب الرسمية يساعده في التغلب على عقبات الأداء الوظيفي				
34	استخدام النشرات الدورية يؤدي إلى تبسيط إجراءات المعاملات الرسمية				

المجال الثاني: للتعرف إلى واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكترونية في القطاع الحكومي الفلسطيني. يرجى التكرم بوضع إشارة (×) أمام كل عبارة حسب درجة الموافقة أو عدم الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أعارض بشدة	أعارض
35	يوفر استخدام الحاسوب معلومات تحسن من عملية تقويم الأداء الوظيفي				
36	يزيد استخدام الرسائل القصيرة (message instant) من سرعة إيصال التعليمات للموظفين				
37	استخدام الفاكس يزيد من سرعة انجاز الموظفين لمهامهم الموكلة إليهم.				
38	استخدام البريد الالكتروني يؤدي إلى تسهيل إجراءات المعاملات الرسمية				
39	يسهم استخدام اللقاءات المرئية (video conferring) في منع التضارب في الاختصاصات				
40	يقلل استخدام شبكات الاتصال الداخلية من معدلات الأخطاء عند معالجة المعاملات الرسمية				
41	يقلل استخدام الهاتف المحمول (الخلوي) من تكلفة الانتقال بين الأقسام المختلفة				
42	يوفر استخدام برامج الاتصال النصي (chat) الوقت عند التواصل مع الموظفين				
43	تزيد شبكة الانترنت فرص التواصل مع المجتمع عبر المواقع الالكترونية للوزارات الفلسطينية				
44	يزيد استخدام شبكات الاتصال الداخلية من قدرة الموظفين على مواجهة أعباء العمل				
45	يسهم استخدام الحاسوب في التقليل من تكلفة حفظ المعلومات (الأرشيف)				
46	استخدام شبكة الانترنت في العمل يؤدي إلى الحصول على معلومات دقيقة				

المحور الرابع: التعرف كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني للتعرف كيف يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني. يرجى التكرم بوضع إشارة (×) أمام كل عبارة حسب درجة الموافقة أو عدم الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أعارض بشدة	أعارض
47	عقد دورات تدريب لكيفية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات				
48	استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرار.				
49	عقد ورشات عمل للتدريب على مهارات الصيانة الرئيسية لأدوات الاتصال الحديثة.				
50	عقد لقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجالات الاتصالات التقنية الحديثة.				
51	عمل نشرات توعية للحد من إساءة استخدام تقنيات الاتصال				
52	ضرورة تبني مدراء الإدارة العليا لمفهوم الحكومة الالكترونية				
53	ينبغي على الإدارة العليا وضع خطط استراتيجية لتطوير تقنيات الاتصال				

أية اقتراحات إضافية أخرى تراها مناسبة الرجاء ذكرها:

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

أسماء المحكمين ووظائفهم

الرقم	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1	د. شريف ابو كرش	عميد كلية التمويل والإدارة	جامعة الخليل
2	د. محمد الجعبري	أستاذ مساعد-عضو هيئة تدريس في كلية التمويل والإدارة	جامعة الخليل
3	د. راتب الجعبري	أستاذ مساعد-عضو هيئة تدريس في كلية التمويل والإدارة	جامعة الخليل
4	د.سهيل سلطان	مدير العلاقات العامة والتخطيط والتطوير	جامعة بوليتكنك فلسطين
5	أ. ايمن سلطان	نائب الرئيس لشؤون خدمة المجتمع	جامعة بوليتكنك فلسطين
6	د. محمد عمرو	مشرف أكاديمي في جامعة القدس المفتوحة	جامعة القدس المفتوحة
7	د. عادل ريان	مشرف أكاديمي في جامعة القدس المفتوحة	جامعة القدس المفتوحة
8	أ. رائف الكركي	مدير مدرسة محلل إحصائي	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3)

كتاب الإفادة