

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

Signature

Date:

اسم الطالب: رانيا سامي البندري
التوقيع: رانيا سامي
التاريخ:



الجامعة الإسلامية
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم - أصول التربية
إدارة تربية

الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي

في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

*Managerial communication and its relationship
with the quality of job performance at Palestinian
universities in Gaza Governorates.*

إعداد الطالبة:

رنا سامي محمد فضل النديم

إشراف الدكتور:

محمد عثمان الأغا

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول

التربية - إدارة تربوية

2014 - 1435 هـ



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ رنا سامي محمد فضل النديم لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 26 ذو الحجة 1435هـ، الموافق 2014/10/21م الساعة الثامنة والنصف صباحاً بمبنى الحديدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. محمد عثمان الأغا
.....	مناقشاً داخلياً	أ.د. عليان عبد الله الحولي
.....	مناقشاً خارجياً	د. رزق عبد المنعم شعت

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

.....
أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِلَّا الَّذِينَ يَصِلُونَ

إِلَىٰ قَوْمٍ يَبْغُونَ

وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(النساء: 90)

الإهداء

- إلى من زرع في نفسي حب العلم، ومن روت هذه الزرعة بدمها
(أبي وأمي الحسين) أطال الله في عمهما.
- إلى من سار معي نحو الحلم وشاركني جهد وعناء هذا البحث خطوة بخطوة.
بذرنا معاً وحصدناه معاً وسنبقى معاً. بإذن الله.
(زوجي الغالي) حفظه الله ورعاه.
- إلى قرّة العين ومهجة القلب وأملي المنجد بالحياة أبنائي الأعزاء.
(عبادة ويزن) حفظهم الله ورعاهم.
- إلى من هم أقرب إلى نفسي مني، أحبتي، ونور فؤادي.
(إخوتي وأخواتي) الأعزاء.
- إلى كل من وقف بجانبني دعماً ومساعدة طوال حياتي الجامعية.
(أخوات زوجي) الكريمات
- إلى أصدقاء العلم والمعرفة وصدقاتي في مسيرتي التعليمية

أهدي هذا العمل المتواضع لهم جميعاً

الباحثة / رنا سامي النديم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، وتتحقق بفضله المقاصد والغايات، وتتنزل برحمته البركات، والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد ﷺ وعلى آله وصحبه، من اتبع سنته إلى يوم الدين وبعد:

إن كان من شكرٍ وتقديرٍ فإنه لله الواحد القدير الذي أنعم عليّ بنعم لا تعد ولا تحصى وأكرمني بإتمام هذه الرسالة وانطلاقاً من قوله سبحانه وتعالى: ﴿لَنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ (إبراهيم: 7) وامثالاً لقول المصطفى محمد ﷺ: "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ" (الترمذي، 1998، ج3، 505).

فإنني وعلى جناح الإجلال أقدم شكري وتقديري إلى جامعتي الجامعة الإسلامية، هذا الصرح العظيم الشامخ، وسيبقى - بإذن الله - منارة ومنبع العلم والضيء والعطاء على الجميع، طلبة، وعاملين، ومربين، وغيرهم؛ وأخص بالذكر الدراسات العليا، وكلية التربية، قسم أصول التربية.

كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى من عملي بالفضل واختصني بالنصح وتفضل عليّ بتكميل المسيرة التعليمية، **زوجي الغالي الدكتور / فايز كمال شلوان حفظه الله ورعاه.**

والذي لم يدخر جهداً ووقتاً في مساعدتي وإمدادي بما فتح الله عليه من علم فقد كان قبسَ النور في عممة البحث فأفاض عليّ من علمه، والإرشاد وحسن التوجيه، وسعت الصدر فكان معي لحظةً بلحظة في هذا المشوار فجزاه الله خيراً.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى من تفضل عليّ بالإشراف على هذه الرسالة **الدكتور/ محمد عثمان الأغا**، ووجدت فيه كل الاحترام والعناية، ولقيت سعة الصدر، وحسن التعاون بتقديم الكثير من التوجيهات والإرشادات، وبذل الكثير لمساعدتي على تخطي المصاعب العلمية من أجل إتمام هذه الرسالة بالإشراف عليها.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى عضوي لجنة المناقشة، وهما: **حضرة الأستاذ الدكتور/ عليان عبد الله الحولي حفظه الله، و حضرة الأستاذ الدكتور/ رزق عبد العظيم شعت حفظه الله**، اللذين تفضلاً بقبول مناقشة هذه الرسالة؛ لإثرائها بملاحظاتها القيمة، وتوجيهاتها السديدة التي تزيد من قوتها ورسالتها، وتضفي عليها مزيداً من الرونق والجمال؛ فجزاهم الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

ولن أغفل أبداً أن أقدم شكري وعظيم امتناني إلى والديّ الكريمين لما قدماء لي من دعمٍ وتشجيع وتحفيزٍ لإتمام الدراسة لكي ترى النور، وفي كل أمور حياتي، كما أرسل شكري ووافر تقديري وحيبي إلى إخواني وأخواتي الأعزاء على قلبي وأشكرهم على ما قدموه لي من دعم فجزاهم الله عني كل الخير.

ولا يزال الشكر موصول إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة لإتمام دراستي وإظهارها للنور والضياء.

وأخيراً أحمد الله الذي وفقني إلى إخراج هذه الدراسة التي تعد نقطة بسيطة في بحر العلم والمعرفة، فلا أدعي أن الدراسة بلغت حد الكمال فالكمال لله وحده وحسبي أنني حاولت فإن وقعت فمن الله،

وإن كانت الأخرى فمن نفسي ﴿ ذَلِكْ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ ﴾ (الجمعة: 4)

وأدعو الله أخيراً أن تكون هذه الدراسة قد جاءت بالجديد وأن ينفع الله بها كل من قرأها أو اطلع عليها.

والله ولي التوفيق

الباحثة

رنا سامي النديم

ملخص الدراسة

"الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"

المشرف: د. محمد عثمان الأغا

إعداد الباحثة: رنا سامي النديم

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (182) رئيس قسم في الجامعات الفلسطينية الثلاث، كما بلغت عدد الاستبانات المستردة (118) استبانة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أداتين للدراسة وهي استبانتي: استبانة للاتصال الإداري مكونة من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الوضوح في عملية الاتصال الإداري، سهولة وسرعة الوصول للمعلومات، توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري، التغذية الراجعة)، واستبانة الأداء الوظيفي وهي مكونة من (18) فقرة، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) رئيس قسم، وقامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، واختبار (T. test) واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت بنسبة (70.00%) أي بدرجة كبيرة.
2. أن المجال الثالث "توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري" حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (73.40%) وبدرجة كبيرة، وحصل المجال الرابع "التغذية الراجعة" على المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (63.60%) وبدرجة متوسطة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير الجامعة لصالح رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية، باستثناء مجال التغذية الراجعة فقد كانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام بجامعة الأقصى.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وكذلك مجال توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال تبعاً لمتغير سنوات

الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين 5- 10 سنوات، ولم توجد فروق في مجال الوضوح في عملية الاتصال الإداري، ومجال سهولة وسرعة الوصول للمعلومات، ومجال التغذية الراجعة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

6. أن درجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت بوزن نسبي (72.00%) وبدرجة كبيرة،

7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير الجامعة وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل.

8. توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0.697).

توصيات الدراسة:

1. ضرورة اهتمام الجامعات الفلسطينية بتطوير وسائل وأدوات الاتصال الإداري.
2. اهتمام إدارات الجامعات بالتغذية الراجعة من العاملين.
3. أن تحرص إدارات الجامعات على وضوح محتوى الرسائل الإدارية المرسلة للعاملين.
4. الارتقاء بمستوى أداء العاملين والتأكد من مراعاة معايير الجودة عند التقييم .
5. توعية العاملين بمستويات الأداء المطلوبة منهم من خلال الندوات والنشرات والدورات التدريبية.

Abstract

Administrative communication management and its relationship to the quality of job performance at the Palestinian universities in Gaza Governorates

Prepared by the researcher: Rana S. Nadeem

Supervisor: mohammed A. AL-gha

The study aimed to determine the degree of exercise administrative communication and its relationship to the quality of job performance at the Palestinian universities in Gaza Governorates, the researcher used the descriptive analytical method, the total population of the study was (182) head of department at three Palestinian universities the study sample included (118) Heads of Departments, and to achieve the objectives of the study the researcher unsigned two questionnaires: a questionnaire to measure administrative communication composed of (31) items distributed on four domains: clarity in the communication process, ease and speed of access to information, use of technology in the administrative communication process and feedback, The second Questionnaire to measure job performance composed of (18) paragraphs, The validity and reliability of the two questionnaire were verified through pilot sample consisting of (30) Heads of Departmenty, The researcher unsigned the following statistical methods: Pearson correlation coefficient, Alpha Cronbach the coefficient, spilt- half test , frequencies, percentages, the arithmetic mean, standard deviation, relative weight, (T. test) analysis of variance, and Scheffe test.

The main findings of the study include the following:

1. The degree of exerciseing administrative communication at the Palestinian universities in the provinces of Gaza, came by (70.00%) at a high degree.

2. The third domain use of technology in the process of administrative communication came at first place, with the relative weight (73.40%) at a high degree, while the fourth area "feedback" came at fourth and final place, with the relative weight (63.60%) and the Medium degree.
3. There were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimate of the study sample to the extent of exercising administrative communication in the Palestinian universities in Gaza Governorates due to the variable (university) in favor of heads of departments at the Islamic University, with the exception of the area of feedback where differences came in favor of the heads of departments at the University of the Al Aghsa.
4. No statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimate of the study sample of the total score for the degree of exercising administrative communication in the Palestinian universities in Gaza Governorates, as well as the use of technology in the communication process according to the variable of years of service in favor of those with years of service, ranging from 5–10 years, there were no statistically significant differences in the domains of (clarity in the administrative communication process), and (the ease and speed of access to information), and the (feedback).
5. No statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimate of the study sample to the extent of exercising administrative communication in the Palestinian universities in Gaza Governorates due to the variable (the nature of the work).
6. The degree of job performance quality at the Palestinian universities in the provinces of Gaza, came at a relative weight of (72.00%) at a high degree.
7. No statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimate of the study sample to the degree

of job performance quality at Palestinian universities in the provinces of Gaza, due to the variables of the (university), (years of service), and the (nature of the work).

8. There is a positive correlation between practicing administrative communication and job performance quality, where the correlation coefficient was (0.697).

Recommendations of the study:

1. Paying attention of Palestinian universities administration to develop the means and tools of administration communication.
2. University administrations should give more attention to feedback from employees.
- 3 University administrations should be keen on the clarity of the content of messages sent to the administrative staff.
4. upgrading the performance of employees and ensure that quality standards are observed during the assessment.
5. sensitize workers standards of performance required of them through seminars, publications and training courses.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
هـ	الملخص باللغة العربية
ز	الملخص باللغة الإنجليزية
ي	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
س	قائمة الملاحق
8-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	أسئلة الدراسة
5	فروض الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
49-9	الفصل الثاني: الإطار النظري
10	المحور الأول: الاتصال الإداري.
10	أولاً: الاتصال الإداري.
10	1. مفهوم الاتصال الإداري بالمعنى اللغوي.
11	2. مفهوم الاتصال الإداري بالمعنى الاصطلاحي.
11	3. مفهوم الاتصال الإداري.
12	ثانياً: عناصر عملية الاتصال الإداري.
15	ثالثاً: خصائص الاتصال الإداري.
16	رابعاً: أنواع الاتصال الإداري.

18	خامساً: الاتصال الإداري في الجامعات.
19	سادساً: أهمية الاتصال الإداري في الجامعات.
22	سابعاً: أهداف الاتصال الإداري.
23	ثامناً: وسائل الاتصال في الجامعات.
25	تاسعاً: معوقات الاتصال الإداري في الجامعات.
26	عاشراً: التغلب على معوقات الاتصال الإداري في الجامعات.
28	المحور الثاني: جودة الأداء الوظيفي.
28	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.
30	ثانياً: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي في الجامعات.
31	ثالثاً: تقييم جودة الأداء الوظيفي في الجامعات.
32	رابعاً: أهمية تقييم جودة الأداء الوظيفي في الجامعات.
33	خامساً: طرق تقييم الأداء الوظيفي.
35	سادساً: علاقة الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي في الجامعات .
37	المحور الثالث: الجامعات الفلسطينية.
37	أولاً: نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها.
38	ثانياً: أهداف الجامعات الفلسطينية.
40	ثالثاً: المشكلات التي تواجه الجامعات الفلسطينية.
41	رابعاً: الجودة في الجامعات الفلسطينية.
42	خامساً: الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة ووحدات الجودة فيها.
69 - 49	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
50	أولاً: الدراسات ذات الصلة بالاتصال الإداري
59	ثانياً: الدراسات ذات الصلة بجودة الأداء الوظيفي
67	التعقيب على الدراسات السابقة
83 - 70	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
71	منهج الدراسة
71	مجتمع الدراسة
72	عينة الدراسة
74	أداتا الدراسة

75	صدق استبانة الاتصال الاداري
78	ثبات استبانة الاتصال الاداري
80	صدق استبانة الأداء الوظيفي
81	ثبات الاستبانة الأداء الوظيفي
82	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
108 - 84	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها
85	مقدمة
85	المحك المعتمد في الدراسة
86	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها
86	أولاً: الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة
96	ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة
100	ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة
104	رابعاً: الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة
106	خامساً: الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة
108	توصيات الدراسة
109	مقترحات الدراسة
110	قائمة المصادر والمراجع
119	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
73	توزيع مجتمع الدراسة حسب	1/4
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير جامعة الدراسة.	2/4
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.	3/4
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.	4/4
75	مقياس ليكرت الخماسي	5/4
76	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول" الوضوح في عملية الاتصال الإداري" والدرجة الكلية للمجال	6/4
77	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني" سهولة وسرعة الوصول للمعلومات" والدرجة الكلية للمجال	7/4
77	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث" توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري" والدرجة الكلية للمجال	8/4
78	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع" التغذية الراجعة" والدرجة الكلية للمجال	9/4
79	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	10/4
80	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	11/4
80	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.	12/4
81	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال" جودة الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال.	13/4
83	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	14/4
83	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.	15/4
86	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	16/5
87	يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي بالترتيب لكل مجال من المجالات.	17/5
90	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات المجال الأول (الوضوح في عملية الاتصال الإداري).	18/5
91	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (سهولة وسرعة الوصول للمعلومات).	19/5

93	يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري).	20/5
95	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (التغذية الراجعة).	21/5
97	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير الجامعة.	22/5
98	يوضح نتائج اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات.	23/5
99	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	24/5
99	يوضح نتائج اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات	25/5
100	نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير طبيعة العمل.	26/5
101	يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال " جودة الأداء الوظيفي " بالترتيب.	27/5
102	يوضح تحليل فقرات جودة الأداء الوظيفي.	28/5
105	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير الجامعة.	29/5
106	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	30/5
107	نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير طبيعة العمل.	31/5
108	نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي.	32/5

قائمة الملحق

الرقم	اسم الملحق
1	يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
2	يوضح قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة وأماكن عملهم.
3	يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.
4	يوضح خطاب تسهيل مهمة موجه من الجامعة إلى الجامعات الفلسطينية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ✿ المقدمة
- ✿ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- ✿ فرضيات الدراسة
- ✿ أهداف الدراسة
- ✿ أهمية الدراسة
- ✿ حدود الدراسة
- ✿ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعيش المجتمع الإنساني في تطور مستمر، حيث أسهم في هذا التطور الثورة المعلوماتية، والتقدم العلمي الرهيب الذي شمل جميع مناحي الحياة الاجتماعية، حتى وصل إلى المؤسسات التربوية التعليمية، وفي جميع المراحل الدراسية بما فيها الجامعات، فأنتجت هذه التحولات الكبيرة الكثير من التحديات أمام هذه المؤسسات، مما ترتب عليه سرعة في الأداء والانجاز واتخاذ القرارات.

ومما لا شك فيه أن الجامعات لها دور اجتماعي يتمثل في إمداد المجتمع بالكوادر الفنية المدربة والمؤهلة التي تسهم في التفاعل مع المجتمع وقضاياه المختلفة، وحتى تؤدي الجامعات دورها المنوط بها فهي بحاجة لتوثيق العلاقات الإدارية بين العاملين فيها من خلال عملية الاتصال فيما بينهم.

فمن الصعب تخيل وجود حضارة مجتمع من المجتمعات أو أية مؤسسة من المؤسسات دون ممارسة العملية الاتصالية بكل مكوناتها وشروطها وأنواعها ووظائفها، فالاتصال هو عصب الحياة، وعصب التقدم، والتفاهم وحل المشكلات، والتعامل مع الأزمات، وبدونه لا تستقيم العلاقة بين البشر. (أبو السعيد وعابد، 2010: ح)

فالالاتصال يعد صورة من صور النشاط الإنساني النابع من حاجة الإنسان إلى الآخرين في إشباع حاجاته الأولية، والاستقرار، ودفع المخاطر، وتحقيق الأمان، فأصبح الاتصال نشاطاً يومياً بين أفراد المجتمع لتنظيم حياة الأفراد وإشباع حاجاتهم اليومية. (آل مساعد والعقباني، 2011: 7)

كما يعد الاتصال أساس العلاقات العامة التي تسيطر على أفراد المجتمع، وهي عملية صعبة وعميقة وتضم جميع الانفعالات المتصلة بالدوافع، والانتباه، والاستقبال، والتفاعل، لذلك فإن للاتصال الإداري أهمية كبيرة جداً في المؤسسات والمنظمات على أنواعها المختلفة؛ لأنه لا يمكن أن يحدث أي نوع من أنواع النشاط الإداري إلا عن طريق الاتصال الإداري الذي يجري داخل المؤسسة أو من المؤسسة إلى الخارج، فعملية الاتصالات الإدارية تسعى لتحقيق أهداف خاصة بها، وضرورية لاستمرارية وجودها، لذلك عملية الاتصالات تعد العصب الحيوي للمؤسسة؛ تدفعها وتقربها إلى اتجاه تحقيق الأهداف الرئيسية لها (نصر الله، 2001: 12-14).

وتعد الجامعات إحدى المؤسسات التي يؤدي الاتصال الإداري فيها دوراً مهماً وحيوياً في عمل أي نظام بداخلها، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي نظام تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات اتصالاته المختلفة، والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه،

والتي من خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات والقرارات إلى العاملين، وبالتالي يستطيع القادة التنسيق مع مرؤوسيهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال والأمثل (المطرفي، 2012: 2).

وقد اعتبر نصر الله (2001) أن المشكلة الأولى التي تواجه الإدارة بأنواعها وأشكالها المختلفة، في العصر الحاضر هي مشكلة الاتصال؛ لأهميتها الكبرى في القيام بجمع البيانات والمعلومات اللازمة والضرورية للعملية الإدارية، لذا فإن مشكلة الاتصال أساساً هي مشكلة إيجاد طرق ووسائل خاصة، للقيام بعملية نقل المعلومات من جميع المستويات الموجودة والمتفاعلة مع بعضها البعض، في المنظمة أو المؤسسة والتي تؤثر ببعضها البعض، في معظم الجوانب سواء من الخارج إلى الداخل أو العكس، وفي حالة وقوع خلل في عملية الاتصال الإداري ووسائلها، يؤدي إلى خلل في عملية توصيل البيانات الصحيحة والدقيقة إلى المستويات المختلفة خصوصاً إلى المستويات العليا، معنى ذلك أن الإدارة يوجد لديها مجموعة من البيانات الخاطئة، وغير الصحيحة عن هذا الموقف الذي نعيشه (نصر الله، 2001: 191).

وهذا ما يدفع المؤسسات عامة والجامعات على وجه الخصوص من حين لآخر للقيام بمحاولات جادة لتطوير أنظمتها كافة، وتحديثها سعياً منها لتعزيز مكانتها التنافسية، وهو ما فرض عليها دوراً جديداً لتكون قادرة على تلبية احتياجات مجتمع عصر المعلومات والمعرفة (الصريرة، 2011: 602) وهناك الكثير من المجالات التي تسعى الجامعات إلى تطوير عملية الاتصال الإداري فيها لتضمن عملية إدارية ناجحة وبجودة عالية تخدم رسالة الجامعة وأهدافها.

وتُعد الجامعات مؤسسات متكاملة تتضمن في هياكلها وحدات وأقساماً إدارية، وموظفين وإداريين؛ يعملون لأجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ويتطلب ذلك توافر قادة إداريين وموظفين في هذه المؤسسات على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية في أداء أعمالهم ومقدرتهم على تحقيق رسالة الجامعة.

كما أن أهمية الجامعة وجودتها كان أحد محاور المؤتمر العلمي لاتحاد الجامعات العربية في الدورة الثلاثين المنعقد في صنعاء عام 1977، ونال الاهتمام - أيضاً - في المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي في العراق عام 2001.

وأكد مؤتمر (إصلاح النظام التربوي والتعليمي) المنعقد في نيسان عام 2007 في جامعة بغداد ضرورة الارتقاء بالأداء الإداري والأكاديمي للجامعة ومناقشة المشكلات والقضايا التي تقف حائلاً أمام رفع مستوى التعليم الجامعي والدراسات العليا (السامرائي والناصر، 2012: 152).

واكتسبت الجودة أهميتها من كونها تتبع من قيم الإنسان وفطرته، فالعمل الصحيح المتقن مدعاة للإعجاب والفخر، وليس أفضل من أن تمارس الجودة لتتلاصق معاني الأمانة والدقة والإخلاص، بل والإحسان الذي هو أرقى معاني مراقبة الذات، وأداء العمل، انطلاقاً من رغبة ذاتية، وقيم أصيلة تؤمن بها، وتعمل بموجبها (الدجني، 2010: 4).

كما أن الأداء عنصر جوهري وهام للمنظمات بشكل عام، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة وعدمه (الغالبى وإدريسى، 2007: 476).

ويمثل الأداء الوظيفي موضوعاً من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية (رضاء، 2003: 50).

وكما يمثل الإنجاز الذي يحققه العامل الإداري في توافقه مع معايير ومستويات الجودة في الإدارة الجامعية، ويكون إيجابياً بمعنى أنه في المستوى المطلوب من حيث المهارات والإمكانات والطاقات والقدرات ومن حيث تفاعله ببيئة العمل لأن الفرد لا يعمل في فراغ بل في محيط وحيز يتفاعل معه حيث يشمل المؤسسة الجامعية وهيكلها الإداري، والعنصر البشري مورد هام وأساسي للجامعة لامتلاكه العقل الذي يميزه عن الآلة (رحمون، 2013: 218).

وذلك لا بد أن يترك أثراً واضحاً على الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسة، كما يعد الأداء الوظيفي من المجالات الهامة التي ينبغي الاهتمام بها لما لها من أهمية في تحسين سمعة المؤسسة والارتقاء بها؛ لأن الأداء الوظيفي يعد من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة التعليم الجامعي، حيث أوصت بعض الدراسات كدراسة عريقات (2011) بضرورة دراسة واقع الاتصال الإداري في الجامعات، وأشارت دراسة آل الشيخ (2011) إلى أن معوقات الاتصال الإداري تؤثر بشدة على أداء العاملين، لذلك وجدت الباحثة أن هناك حاجة لدراسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة؛ بالإضافة إلى تعرف العلاقة بينه وبين جودة الأداء الوظيفي من خلال عملية تقييم شاملة لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وتقويمها.

أسئلة الدراسة:

تؤثر الاتصالات الإدارية بشكل أو بآخر على أداء الإداريين؛ فالاتصال الإداري بين العاملين الإداريين يمكنهم من معرفة كافة الأمور، وكذلك إمكانية توجيه المسؤولين في المستويات الدنيا، وسرعة حل المشكلات ومواجهتها، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وتقليل الأخطاء إلى أدنى

حد ممكن، مما يميز الأداء بالجودة العالية، ولتحقيق ما تصبوا إليه الباحثة حددت أسئلة الدراسة فيما يلي:

1- ما درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة - سنوات الخدمة- طبيعة العمل)؟

3- ما درجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

4- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة - سنوات الخدمة- طبيعة العمل)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي؟

فروض الدراسة:

1- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجامعة (الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى _ جامعة الأزهر).

2- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات _ من 5 إلى 10 سنوات _ أكثر من 10 سنوات).

3- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي _ إداري).

4- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجامعة (الجامعة الإسلامية _ جامعة الأقصى _ جامعة الأزهر).

5- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات _ من 5 إلى 10 سنوات _ أكثر من 10 سنوات).

6- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي _ إداري).

7- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1- تحديد درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

2- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير: (الجامعة - سنوات الخدمة - طبيعة العمل).

3- قياس درجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

4- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات (الجامعة، سنوات الخدمة، طبيعة العمل).

5- التعرف إلى العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وبين متوسط تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة: تكسب الدراسة أهميتها من :

1- تناولها موضوع الاتصال الإداري لصالح العملية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

2- المتوقع أن تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة تسهم في تقدم وتطور الاتصالات الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

3- تفيد هذه الدراسة:

- المسؤولين في الإدارات الجامعية لتوجيه العاملين للاستفادة من عمليات الاتصال الإداري.

- رؤساء الأقسام الأكاديمية.

4- تكمن أهمية الدراسة في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية.

حدود الدراسة:

حد الموضوع: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في المجالات التالية: الوضوح في عملية الاتصال الإداري- سهولة وسرعة الوصول للمعلومات- توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري- التغذية الراجعة، والمحور الثاني جودة الأداء الوظيفي.

الحد المؤسسي: اقتصرت هذه الدراسة على عينة ممثلة للجامعات الفلسطينية وتشمل (الجامعة الإسلامية _ جامعة الأقصى _ جامعة الأزهر).

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على محافظات غزة _ فلسطين.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الصيفي للعام 2013-2014. ان شاء الله.

مصطلحات الدراسة:

الاتصال: عرفه نشوان ونشوان (2004) بأنه: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر" (نشوان ونشوان، 2004 : 54).

الاتصال الإداري:

يعرفه حنفي (2002) بأنه: "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين" (حنفي، 2002 : 128).

- ويعرف بأنه "العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وأفقية، وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل؛ مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة (أبو السعيد وعابد، 2010: 68).
وتعرف الباحثة الاتصال الإداري إجرائياً: بأنه عملية نقل وتبادل الأوامر والتعليمات والبيانات والمعلومات المطلوبة بين العاملين في الجامعات الفلسطينية من أجل تنسيق الجهود وتحقيق جودة الأداء للموظفين لديهم.

درجة ممارسة الاتصال الإداري إجرائياً هي: العملية التي تهتم بتسهيل تبادل المعلومات الهامة والقرارات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من خلال متابعة وصول هذه المعلومات، وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي تحصل عليها الباحثة على مقياس أعدته لذلك.

الجامعات الفلسطينية:

تعرف بأنها: "المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس " الدرجة الجامعية الأولى" وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998: 3)

محافظات غزة:

محافظات غزة تعرف بأنها " جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحته 356 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً، إلى خمس محافظات هي: الشمال، وغزة، والوسطى، وخانيونس، ورفح. (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 14)

الأداء الوظيفي:

عرفه (درة والصباغ) بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به مجموعة من العاملين في كافة الأجهزة والوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للجامعة (درة والصباغ، 2008: 18).

جودة الأداء الوظيفي:

تعرف الباحثة جودة الأداء الوظيفي إجرائياً " قيام الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسئوليات التي تحددها الجامعة التي يعملون بها بجودة وكفاءة عالية لتحقيق الوظائف التي يشغلونها، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي تحصل عليها الباحثة على مقياس الأداء الوظيفي الذي أعدته لذلك"

الفصل الثاني

الإطار النظري

المحور الأول: الاتصال الإداري.

المحور الثاني: جودة الأداء الوظيفي.

المحور الثالث: الجامعات الفلسطينية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المحور الأول: الاتصال الإداري:

تعد عملية الاتصال من أهم المجالات التي تربط الأفراد بعضهم البعض، وللاتصال معاني كثيرة ومفاهيم متباينة، حيث يقوم بوظيفة دقيقة ومحددة وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص لآخر، فعملية الاتصال لها بداية ونهاية، وتبدأ عندما يرغب شخص (المرسل) بنقل معاني أو أفكار أو أي شيء آخر إلى شخص آخر ألا وهو (المستقبل) للتأثير فيهم من خلال عملية التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال، وتساعد على نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد في المؤسسات التعليمية.

فالالاتصال الذي يحدث في مجالات الإدارة المختلفة يعد من العوامل الأساسية التي تقوم بتوجيه السلوك الذي يصدر من الفرد أو الأفراد كرد فعل مباشر لما يحدث بينهم وبين الإداريين. ومن هذا المنطلق فإن الاتصال هو الوسيلة الفعالة التي يستعملها المسؤولون للإشراف على العاملين والتابعين والقيام بتزويد المسؤولين، عما يحدث من أحداث داخل المؤسسة، وعن طريق الاتصال يتم تتبع عملية تنفيذ جميع المطالب في الوقت المعين والأساليب المقررة لها (نصر الله، 2001: 13).

أولاً: مفهوم الاتصال الإداري:

إن كلمة اتصال من الكلمات الحديثة متعددة المعاني، والاتصال ليس عملية واضحة، بل هو عملية في غاية التعقيد، ولهذا وضعت عدة مفاهيم للاتصال توضحها الباحثة على النحو التالي:

1. الاتصال بالمعنى اللغوي:

معنى كلمة "اتصال" في اللغة العربية، تحمل نفس المعنى والمدلول لكلمة "اتصال" في اللغة الإنجليزية communication وهو الاسم من الفعل "to communicate"، وتقابل في اللغة العربية الفعل يتصل، ويبلغ، ويعرف بـ يعطي، يفشي، أو ينقل إلى الآخرين تليفونياً أو شخصياً، أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات (البطل، 2004: 22).

الاتصال كلمة مأخوذة من الوصل، أي البلوغ (وصل إليه وصولاً، أي بلغ..) قال تعالى ﴿إِلَّا الَّذِينَ يَصِلُونَ إِلَى قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِثَاقٌ﴾ (النساء: 90) أي يتصلون .. وتوصل إليه (حسان والعجمي، 2006: 249)

2. الاتصال بالمعنى الاصطلاحي:

أخذ تعريف الاتصال في الاصطلاح تعريفات كثيرة حيث كانت تمثل جهات نظر لأصحابها كل حسب تخصصه وهي على النحو التالي:

_ عرف مارتن أندرسون الاتصال بأنه " العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي فإن الاستجابة له دائمة التغيير حسبما يمليه الوضع العام كله، والاتصال هو العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر، حتى تصبح مشاعاً بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر" (نصر الله، 2001: 30).

_ ويعرف بأنه " نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة، ليس لها بداية ونهاية" (أبو السعيد وعابد، 2010، 6).

_ كما عرفه عطوي بأنه " تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" (عطوي، 2001: 90).

_ وعرف بأنه عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، مما يعني أن المتلقي يفهم الرسالة، وهي أيضاً عبارة عن ارسال واستقبال الرسائل عن طريق الرموز (spaho، 2013: 104).

ترى الباحثة مما سبق من تعريفات الاتصال هو:

أ- عملية ديناميكية نشطة ومستمرة.

ب- العملية التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مفهومة بينهما.

ت- عملية تبادل ونقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد والتفاعل بينهم.

ث- عملية ليس لها بداية ولا نهاية.

3- مفهوم الاتصال الإداري:

تعددت آراء التربويين والإداريين حول تحديد مفهوم للاتصال الإداري، إلا أنه يوجد بعض التداخل فيما بينها لتحقيق الغرض منه، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

_ عرفه حسان والعجمي بأنه " وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء المؤسسة، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء المؤسسة، ويساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية مهمة لإحداث التغيير في السلوك البشري" (حسان والعجمي، 2006: 250).

_ كما عرّف بأنه "أي مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات، والتي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لإتخاذ قرارات سليمة الإتجاه، صحيحة التوقيت" (البطل، 2004: 53).

_ وهو أيضاً العملية التي من خلالها يحفز الأفراد معنى (أو فكرة) في عقول الأفراد الآخرين عن طريق الرسائل اللفظية وغير اللفظية (spaho، 2013: 104).

يتضح من التعريفات السابقة تأكيدها على أن الاتصال الإداري:

أ- عملية تبادلية للأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء المؤسسة.

ب- يحقق التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء المؤسسة.

ت- يساعد على الارتباط والتماسك بين أعضاء المؤسسة.

ث- يساهم في إحداث تغيير في السلوك البشري.

ج- يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة في التوقيت السليم.

ثانياً: عناصر عملية الاتصال الإداري:

تتكون عملية الاتصال الإداري من عدة عناصر متكاملة لا يمكن الفصل بينها على اعتبار أن أي فصل بين هذه العناصر يُحدث خللاً في العملية الاتصالية، وقد ذكر العميان (2002) أن عملية الاتصال الإداري تتألف من ثلاثة عناصر رئيسة كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة. هذا وبشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً.

1- المصدر: قد يكون شخصاً أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل الراديو والتلفزيون، وفعالية الاتصال الإداري تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير.

2- ترميز عملية الاتصال: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأي تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3- الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تتحمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

4- **تحديد وسيلة الاتصال:** وهنا نقوم بتحديد واختيار وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة. وقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معاً.

5- **تحليل رموز الرسالة:** يتطلب من المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي معنى كاملاً ومتكاملاً، وقد يقوم المستلم بتحليل وفهم بشكل مخالف للمعنى المقصود منها. لذلك كلما كان هناك تجانس وتمائل بين المرسل والمرسل إليه من حيث المركز والتخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية واتفق على معاني الرموز، كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من الطرفين.

6- **المستقبل:** قد يكون فرداً أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام.

ويوجد مجموعة عوامل قد تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم وهي:

- المستوى التعليمي للمستلم.
- الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة.
- المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل (العميان، 2002: 242).

7- **التغذية الراجعة:** والهدف من التغذية الراجعة هو توفير معلومات للأفراد لتمكينهم من فهم مدى كفاءة عملهم ومدى فعالية سلوكهم. ويجب أن ترفع التغذية الراجعة درجة هذا الفهم حتى يتمكن اتخاذ الإجراء الملائم، ويمكن أن يكون ذلك إجراءً تصحيحاً، حيث أشارت التغذية الراجعة إلى أن شيئاً ما يتم بصورة خاطئة أو بصورة أكثر إيجابية فيمكن أن يتخذ إجراءً لتحقيق أفضل استخدام ممكن للفرص التي تكشف عنها التغذية الراجعة كتعزيزات. ويمكن للتغذية الراجعة أن تكون محفزاً قوياً لأنها تقدم اعترافاً بالإيجاز (عياصرة والفاضل، 2006: 43).

إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل؛ بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح. وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل. إن سرعة حدوث عملية التغذية الراجعة تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الحملة الإعلامية قد لا تحدث إلا بعد فترة طويلة. وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس (العميان، 2002: 242).

أسس تقديم التغذية الراجعة:

- تؤدي التغذية الراجعة دوراً كبيراً في نشاط التنظيم، وخاصة في عملية الاتصال الإداري. لذلك يجب أن تعطى التغذية الراجعة اهتماماً كبيراً، وأن تمارس وفق أسس سليمة، تتمثل في النقاط الآتية:
- أن يتم اختيار الشخص الذي نثق به لتزويده بالتغذية الراجعة ولا سيما إذا كانت المعلومات لها علاقة بالتنظيم.
 - تكون التغذية الراجعة بين الأشخاص المرتبطين بعلاقة طيبة ومستمرة.
 - يجب أن لا يقبل التنظيم أي تغذية راجعة إلا من خلال الأشخاص ذوي الخبرة والقدرة على إصدار الأحكام والتقييم.
 - يجب أن تتم عملية التغذية الراجعة على أساس تقديم معلومات هدفها البناء والانتقاد البناء (عياصرة والفاضل، 2006: 45).

ويضيف البطل (2004) عناصر أخرى لعملية الاتصال الإداري على النحو الآتي:

- 8- **المثير أو الحافز:** ينشأ الحافز أو المثير الرغبة في الاتصال. يتم الاتصال في حالة وجود حافز لدى فرد ما، وهذا يخلق لديه حاجة أو رغبة للاتصال، وقد يكون الحافز داخل الفرد أو خارجه.
- 9- **إنتقاء الألفاظ:** تتمثل مجموع معارفنا وخبرتنا ونظرتنا للأمور كخطوة لإنتقاء الألفاظ، فإذا كانت إدراكاتنا وفهمنا للأحداث متساوية، سوف تكون عملية الاتصال أكثر سهولة.
- 10- **الغرض أو الهدف:** تصل الرسالة لغرضها أو تحقق هدفها، إذا أدرك المستقبل هذا الغرض تماماً وبدقه (البطل، 2004: 54-57).
- وأشار حمود (2002) إلى عناصر أخرى تضاف لعملية الاتصال الإداري:
- 11- **صياغة الرسالة:** وتمثل العملية التي يتم في ضوءها صياغة وتحويل الآراء والمفاهيم والأفكار والمشاعر بشكل عبارات وكلمات، فهي من أهم الخطوات التي تساهم في تحقيق سبل الاتصال الفعال.
- 12- **ترجمة الرسالة:** وتتناول هذه العملية قيام المستقبل بترجمة المضامين التي تنطوي عليها الرسالة من أفكار ومفاهيم وآراء ومشاعر، لكي يتم استيعابها كلياً وتتكون لديه القدرة على إدراك معانيها ومضامينها .
- 13- **التغذية العكسية:** وتمثل عملية فهم الرسالة واستيعابها والقدرة على الإجابة عليها، ويمكن أن نسمي هذه العملية بالمعلومات الراجعة أو المرتدة.

- 14- **الضوضاء أو التشويش:** وتشير إلى حقيقة العمليات التي تؤثر في فاعلية الاتصال وتحقيقه للأهداف المبتغاة ويمكن أن تتعلق بالمتغيرات الآتية:
- أ- المرسل وشخصيته واتجاهاته وإدراكاته وقدرته على الصيانة السديدة للرسالة.
- ب- المرسل إليه (المستلم) وترتبط باتجاهاته وشخصيته وإدراكاته وقدرته على ترجمة الرسالة ومضامين الأفكار التي تنطوي عليها.
- ت- قناة الاتصال ودرجة ملائمتها لنجاح فاعلية الاتصال.
- ث- المتغيرات أو المؤثرات البيئية والمتعلقة بأنظمة الرقابة ونظام الاتصالات السائدة (حمود، 2002: 120).

ثالثاً: خصائص الاتصال الإداري:

- وقد ذكر عواد (2012: 377) الخصائص والمواصفات العامة الواجب توافرها في أية عملية للاتصال على النحو التالي:
- 1- **السرعة:** الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأفضل سرعة وبمراعاة الوقت المناسب قبل فوات الأوان، فأى تأخير قد يترتب عليه نتائج خطيرة وتكلفة عالية والتزامات أخرى على المؤسسة.
- 2- **الدقة:** وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الاتصال، وهو مرتبط بعنصر السرعة. فإذا كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة ولا ينبغي أن نجازف بعدم دقة البيانات ولا بد أن تختار الوسيلة المناسبة لذلك وتختار أفضل وأيسر المفردات والمصطلحات التي تتناسب والوضع الإداري للموظفين على حسب فهمهم.
- 3- **انخفاض التكاليف:** الاتصال الجيد هو الذي يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعي عنصر التكلفة المتمثل في الآلات والأجهزة المستخدمة في الاتصال.
- 4- **وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها:** ويعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات بطريقة منظمة تسهل الاسترجاع فيما بعد وتضمن كفاية المعلومات والبيانات باستمرار.
- 5- **وضوح المعاني:** يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل إليه وليس كما يراها المرسل، كما يجب أن تكون التعليمات واضحة لا تقبل التفسيرات العديدة والآراء المختلفة وذلك عن طريق:

- شرح المعلومات غير الواضحة بمقارنتها بغيرها.

- تجنب المصطلحات المتخصصة والفنية.

- استخدام الأمثلة التي توضح المعلومات المعروفة.

- تلخيص المعلومات وإبراز النقاط الهامة التي تتضمنها.

وذكر العميان (2002 : 251) خصائص الاتصال الجيد:

1- أن يكون الاتصال مبنياً على أهداف محددة مسبقاً ومخططاً لها بشكل سليم.

2- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة.

3- أن يتناسب الاتصال مع ادراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني وكذلك أن يكون الاتصال مناسباً لخبرتهم ومعتقداتهم.

4- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.

5- الاصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته.

رابعاً: أنواع الاتصال الإداري:

قد يتم الاتصال فيما بين العاملين (عمداء وإداريين) داخل المؤسسة، من خلال اتجاهات مختلفة، وقد تكون رأسية سواء من أسفل لأعلى أو من أعلى لأسفل أو أفقية، كما يتحقق الاتصال عبر التسلسل الهرمي من أي اتصالاً رسمياً، وقد يتحقق خارج التسلسل أي اتصالاً غير رسمياً (البطل، 2004: 64).

1. الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، وأثناء حدوثها تتبع قنوات وطرق وأساليب محددة، من قبل البناء التنظيمي الرسمي، لكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة، والاتصالات الرسمية تكون مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين في المؤسسة، ووجود هذا القبول أو عدم وجوده يعتمد على العوامل والاعتبارات الإنسانية المختلفة التي تسيطر على الوضع داخل المؤسسات المختلفة، مثل وجود التفاهم والولاء، أو العداء وعدم التقبل والمعارضة، بالإضافة إلى كبر حجم المؤسسة والاتجاه نحو العمليات التخصصية تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى القيام بالاتصالات الرسمية المخططة والمنظمة (نصر الله، 2001: 195).

وأضاف أبو السعيد وعابد (2010) هو الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المنطق عليها في نظمها وتقاليدها. ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير،

ويوجد في كل منطقة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات المختلفة التي يتضمنها الهيكل (أبو السعيد وعابد، 2010: 89).

وذكر حسان والعجمي (2006) أن الاتصالات الرسمية هي التي تتم وفق اللوائح والقنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي للمؤسسات التعليمية الأمر الذي يستلزم فهم جميع العاملين في تلك المؤسسات لقنوات الاتصال بالإضافة إلى توفير المناخ العام الذي يسمح باتصال فعال (حسان والعجمي، 2006: 261) ويمكن تقسيم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة اتجاهات أساسية:
أ. الاتصال الهابط: (من أعلى إلى أسفل):

وتتضمن كافة الاتصالات النازلة من الرئيس إلى مرؤوسيه حيث يتم من خلال هذه الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه وسبل إنجازه وكافة الإجراءات والتعليمات التي ينبغي الالتزام بها من قبل المرؤوسين (حمود، 2002: 122).

وذكر عطوي (2001) ويعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجيهات والأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

ويهدف هذا النوع إلى زيادة فهم المرؤوسين للمؤسسة ونظامها ولمسئولياتهم من أجل تحقيق قدرتهم على العمل ولزيادة ارتباطهم وانتمائهم له، ويمكن أن يتم من خلال المواجهة والتفاعل اللفظي أو التعليمات الخطية أو الشرح والتوضيح والنشرات والتعاميم والتقارير والإعلانات (عطوي، 2001: 96).
ويضيف العميان (2002) ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصالات الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بطريقة صحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة (العميان، 2002: 243).

ب. الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):

ويتضمن عادة إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم، ويُمكن المستويات الإدارية التعليمية العليا من تلقي مقترحات العاملين واتجاهاتهم وأفكارهم.

ويتطلب الاتصال إلى أعلى (الاتصال الصاعد) أن يكون رجل الإدارة قادراً على فهم وجه نظر الآخرين صبوراً ومنصتاً للرأي الصحيح، غير مستبد بالرأي، متقبلاً للنقد (حسان والعجمي، 2006: 261).

وأضاف عامر (1986) ويساعد الاتصال الصاعد في إنجاز الكثير من المهام، حيث يبحث العاملون من خلاله عن إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية فيؤدي إلى تحقيق المزيد

من إثبات الذات عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلاسل التنظيمية (عامر، 1986: 62).

وذكر عطوي (2001) وتكمن أهمية هذا النوع من إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات، كما أنه يساعد رجل الإدارة على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتلافي نشوء المشاكل (عطوي، 2001: 96).

ت. الاتصال الأفقي:

ويقصد به الاتصال بين اثنين من أعضاء المؤسسة على نفس مستوى التسلسل التنظيمي، كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم (أبو السعيد وعابد، 2010: 96). وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يحدث في اتجاه أفقي، ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العملي الإنجازي الواحد، يهدف تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، غالباً ما يُمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة داخل المؤسسة (نصر الله، 2001: 206).

2. الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات الذي يتم التعامل فيها بطريقة غير رسمية بين العاملين لتبادل المعلومات والأفكار أو جهات النظر في الموضوعات التي تهمهم، وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج السلم الهرمي المتدرج لتنظيم اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص كالأحتمالات والمناسبات (أبو السعيد وعابد، 2010: 90). وتتركز عملية الاتصال غير الرسمي حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافاً للمؤسسة نفسها، ويتوقف التماسك بين نوعي الاتصال على مدى تجانس أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية واتجاهات العاملين، ويساعد هذا الاتصال على معرفة معلومات وأفكار مهمة قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية، ويساعد أيضاً على تنمية الروابط والصدقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء المؤسسة (عطوي، 2002: 97).

خامساً: الاتصال الإداري في الجامعات:

تسعى كل مؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها أو خدماتها إلى التميز، خاصة إذا ما كانت محل التنافس بينها، لذلك فإن المؤسسات التربوية حريصة أن تكون في أعلى سلم التنافس فتقدم الخدمات ذات الجودة العالية، ضمن عملية شاملة تشمل جميع أركان المؤسسة وعناصرها المختلفة، ومن بينها عملية الاتصال الإداري التي تتم بين جميع العاملين داخل المؤسسة التربوية.

ولا شك أن الاتصال الإداري أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي مؤسسة تعليمية، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها بعضاً، ولا يمكن لأي عمل إداري ينجز إنجازاً علمياً سليماً دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات، التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب، ولشخص المناسب، وبالقدر المناسب، إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة، لهذا فقد أصبح الاتصال الإداري من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية في الجامعات (العناتي، 2003: 4).

وترى الباحثة أن أهمية الاتصال الإداري تظهر بشكل واضح في الجامعات الفلسطينية، لأنه يمثل ضرورة ملحة للإدارة، بحيث يستطيع الإداريين القيام بتحليل المواقف والمشاكل بشكل صحيح، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه.

وتظهر أهمية الاتصال الإداري من خلال اهتمام الإدارة بالاتصالات المتجهة إلى الأعلى والاتصالات الخارجية مع المؤسسات والمجتمع، وهناك علاقات متبادلة بين اتخاذ القرارات والتنظيم والاتصالات، وتتضح العلاقات بين هذه العناصر من خلال تطبيق منهج النظم الذي يركز أساساً على التكامل بينها (طناش، 2008: 190) فتطبيق سياسة ونظام الاتصال الإداري، والعمل في إدارة تتشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، ويكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في الجامعة (مصلح، 2009: 6)

كما تعد الاتصالات أداة فعالة ومؤثرة في السلوك الوظيفي للمؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء وتعزيز انتمائهم إلى التنظيم الإداري؛ ليتعرف الرؤساء حاجات مرؤوسيهم، وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم وسياساته (الخرابشة، 2008: 124).

سادساً: أهمية الاتصال الإداري في الجامعات:

تظهر أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في المؤسسة، من مدى التوافق في الطبيعة بين الاتصال الإداري من ناحية، وبين الصفات التي تميز المؤسسة من جهة أخرى، وهذا إلى جانب اعتماد المؤسسة على الاتصال الإداري في مزاوله كافة العمليات الإدارية (عامر، 1986 : 50).

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون الاتصال الإداري لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الإداريون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال الإداري يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها. فالالاتصال الإداري الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل . فالفرد

يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، مما يشجع على التعاون، وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الإداري علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل، فالاتصال الإداري يخدم عدة أغراض على النحو التالي:

- 1- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
- 2- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
- 3- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الاقتناع والتأثير في السلوك.
- 4- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية (حريم، 2004: 243).

وتؤدي الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في نقل المعلومات وسرعة نقلها، والتنظيم لا فعالية له وجود شبكة اتصالات بين مختلف الإدارات والأقسام، ولا يمكن أن يتم التوجيه دون اتصال، وجوهر التوجيه يكون من خلال اتصال الإداريين مع المرؤوسين بشكل مباشر أو غير مباشر، وعملية الرقابة الناجحة تستند على الأرقام والبيانات المتوفرة والبيانات المتوفرة للإداريين، وبالطبع لا يمكن توفير هذه المعطيات دون وجود اتصال بين مختلف المستويات الإدارية، ويقدر ما تتصف به هذه الشبكة من الجودة والمرونة يكون نقل الأوامر والمعلومات سهلاً وجيداً سواء من الأعلى إلى الأسفل أو على نفس المستوى أو من الأدنى إلى الأعلى (ديوب، 2008: 47).

ويذكر أبو السعيد وعابد (2010) أهمية الاتصال الإداري:

1- إن الاتصال عمل أساسي في نقل الآراء والأفكار ووجهات نظر الإدارة إلى العاملين معها من مستشارين وفنيين ومساعدين ومنفذين، مع إعلامهم عن توقعاتهم منهم من خلال ذلك النقل وتوضيح مدى تقدمهم أو تخلفهم في مجال العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال بين الرئيس والمرؤوس يساعد في تحقيق الاستقرار والطمأنينة في العمل.

2- إن وجود سبل الاتصال يساعد الإدارة في اطلاعها على ما يقع من أحداث ووقائع، فيما دونها من مستويات. وبالتالي يساعد الإدارة على حل مشاكل التنفيذ وعلاج أسباب شكاوي العاملين؛ ونتيجة لذلك ترتفع مستويات العاملين، ويتحسن أداؤهم، ويزداد تعاونهم مع الإدارة في تحقيق أهداف الجامعة.

3- إن الاتصال الإداري ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل في الجامعة، فعن طريق التقارير، وما تحتويه من معلومات يتسنى للإدارة تقييم نتائج أعمال الجامعة في ضوء معايير ومستويات الأداء.

4- الاتصال له دور مهم في التنظيم الإداري للجامعة، فعندها تعهد الإدارة إلى فرد معين في التنظيم مهمة اتخاذ القرار، يجب أن يتبع هذا تحديد الطريقة التي يتأثر بها هذا القرار، وكذلك الطريق الذي يسلك، لكي ينتقل القرار من مكان إلى آخر، أو من فرد إلى آخر داخل التنظيم، ويوجه الآخرين، بل ويساعدهم على التصرف بموجبه (أبو السعيد وعابد، 2010: 71).

ويرى (كنعان، 1980) نقلاً عن أبي سمرة وآخرين (2007) أن أهمية الاتصالات الإدارية تظهر في كونها:

1. أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للموظفين.
 2. الاتصال الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة.
 3. عن طريقه يفسر المسئول للمرؤوسين مراحل العمل وأهداف المؤسسة، ويعرف المسئول بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المؤسسة (أبو سمرة وآخرون، 2007: 45).
- وتبدو أهمية وجود نظام اتصالات فعال في الجامعات في تحقيق رسالة كل جامعة، وأهدافها بغرض الوصول إلى درجة عالية من الأداء، لأن نجاح كل مؤسسة إدارية تربوية يعتمد على وصول القرارات، والرسائل الإدارية في الوقت المناسب مع الوضوح في المحتوى وقابلية التنفيذ وشرعيته، كما وأن قلة إلمام المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية بطرائق الاتصال الحديثة، ووسائله وقلّة إدراكهم بأهمية الاتصال في تنفيذ أعمالهم ونجاحها أوجد حاجة كبيرة للتدريب على وسائل الاتصال، ووسائل التكنولوجيا الحديثة (الخرابشة، 2008: 126).

ويمكن إبراز أهمية الاتصال الإداري في الجامعات التي تعتبر من أهم المؤسسات التربوية في النقاط التالية وفقاً لما أشار إليه شحادة (2008):

1. تبدو أهمية الاتصال الإداري وخطورته في إدارة الجامعة واضحة وجلية، لكونه عملية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية وتساعد الإداريين في الجامعات على فهم أهداف وواجبات الجامعة فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف.
2. وبعد الاتصال الإداري الفعال النهج الأبرز والناجح لتحقيق أهداف الإدارة الجامعية وبأعلى مستويات جودة المنتج، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة الجامعية هم الأفراد العاملون المنتجون لبناء المجتمع، لذا كان إتقان الاتصال الإداري الفعال لإدارة الجامعة يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع.

3. يساعد الاتصال الإداري على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وبين أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم، وبناء مثل هذه العلاقات يزيد من قدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه إلى الإدارة، مما يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل الجامعي وخارجه، حيث إن عملية الاتصال الإداري داخل الجامعة تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يكون له أثر كبير على المناخ الأكاديمي والإداري في الجامعة.

4. إن العمل الجامعي بكل جوانبه، وتحقيق أهداف الجامعة والعاملين فيها وطلبتها على حد سواء، لا يمكن أن يتحقق دون اتصال إداري فعال إيجابي بين إدارة الجامعة وطلبتها وبين أعضاء هيئة التدريس بعضهم ببعض، وبين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وترجع الأهمية الكبيرة للاتصال إلى كون أطراف العملية التربوية في الجامعات يستغرقون الجزء الأكبر من وقتهم في الاتصالات، حيث تتم هذه الاتصالات بجميع الاتجاهات وبين جميع المستويات في الجامعة، وبدون الاتصال تفقد العملية الإدارية والتربوي فعاليتها وديناميكيته (شحادة، 2008: 37).

سابعاً: أهداف الاتصال الإداري في الجامعات:

إن أول خطوة في الاتصال هي أن يكون ثمة ما يريد الرئيس الإداري تبليغه إلى مرؤوسيه. والرئيس الإداري لا ينقل إلى مرؤوسيه أوامره المهمة فحسب، بل إن عليه أن ينقل إليهم جذوة الحماس وروح التعاون والتصميم على بلوغ الهدف (أبو السعيد وعابد، 2010: 68).

فعملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته. لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال الإداري كما يراها نصر الله (2001: 121) إلى الآتي:

1- **هدف توجيهي:** ويتحقق عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

2- **هدف تثقيفي:** ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.

3- **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

4- **هدف ترفيهي أو ترويحي:** ويتحقق هذا من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

5- **هدف إداري:** ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات.

6- **هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد (بخوش، 2008: 15).

ويذكر عياصرة والفاضل (2006: 26) أن للاتصال الإداري أغراض تكاملية: حيث تكمن الفكرة الأساسية له في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف، والعمل على رفع معنوياتهم.

ويمكن إجمال الأهداف التي تحققها الاتصالات الإدارية في الجامعات الفلسطينية:

1- نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات النظر من الرئيس إلى المرؤوسين لكي يحسنوا القيام بوظائفهم الأساسية.

2- تعريف العاملين بحقيقة ما يحدث داخل الجامع، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات وعدم تضييع الوقت في القيل والقال.

3- تزويد العاملين بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي حتى يتمكنوا من القيام بالمجاملات التي تدعم الروابط الإنسانية، مما ينعكس أثره الجيد على العمل.

4- إمداد الرئيس بالمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة، ويجعله عارفاً بحقيقة ما يجري داخل الجامعة بصورة صادقة، ويعمل على إقناع الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ بسلامة القرارات.

5- الاتصال الفعال يمكن الرئيس من التأثير في المرؤوسين، والقيام بوظيفة في التوجيه والإشراف على أفضل صورة ممكنة (حسان والعجمي، 2006: 253).

ثامناً: وسائل الاتصال الإداري في الجامعات:

إن وسائل الاتصال قديمة قدم الإنسان، ثم تطورت مع تطور الإنسان في أشكالها وأنواعها وأساليب استخدامها، نظراً لتطور المجتمعات، واختراع الآلات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات. لذلك توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات في المؤسسات، والجامعات تعد أحد هذه المؤسسات التي تحتاج إلى عملية الاتصال في كافة الأعمال الإدارية داخلها وخارجها، وعليه فإن اختيار أي من تلك الوسائل يتوقف على الظروف المتاحة في الجامعة، وعلى نمط التعامل السائد فيها، وكلما كان هناك فرصة لاستعمال أكثر من حاسة في

الاتصال كلما كانت وسائل الاتصال أكثر نجاحاً، وقد ذكر مجموعة من الباحثين عدة أنواع للاتصال الإداري في المؤسسات المختلفة وهذه الوسائل على النحو التالي:

قسم حسان والعجمي (2006) وسائل الاتصال إلى عدة أنواع منها:

1. وسائل شفوية: ويشمل هذا النوع على محادثة شخص لآخر مباشرة، كالمناقشات الجماعية والمحاضرات. ومن أهم فوائدها أنها تساعد على المناقشة والاستفسار وبذلك تتجنب عدم الوقوع في الخطأ.

2. وسائل غير شفوية:

أ. كتابية: وتستخدم هذه الوسيلة في الاتصالات الرسمية كالتقارير والأوامر والمؤتمرات، ومن أهم فوائدها أنها يمكن دراستها بإمعان وتفكير، وتحفظ ضمن ملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة ومن أهم عيوبها أنها تحتاج لوقت كتابتها والحصول على استجابة الطرف الآخر.

ب. لغة الجسم: إن لهذه الوسيلة تأثير كبير على مستلم الرسالة حيث إنها تعبر عما بداخل المرسل. وعناصر الاتصال بلغة الجسم هي: (اللمس، التوجيه، اتصال العين، القرب، الوضع، تعابير الوجه) (حسان والعجمي، 2006: 271).

كما ذكر عياصرة والفاضل (2006) وسائل الاتصال الإداري كالتالي:

1. الوسائل المسموعة والمرئية: وتتمثل بصورة رئيسة بالمذياع والمذياع المرئي (التلفزيون).
2. الوسائل الإلكترونية الحديثة: تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب والبريد الإلكتروني وما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالإنترنت (عياصرة والفاضل، 2006: 38).

وأضاف عامر وقنديل (2010) وسائل أخرى للاتصال الإداري:

1. الوسائل السمعية: إذاعة وشرائط الكاسيت والديكتافون ولها أهمية بالغة خاصة في التعامل مع جمهور تسوده الأمية أو جماعة العمال في غير المصنع والمشغولون بالعمل اليدوي.
2. الوسائل البصرية: تشمل الرسوم والخرائط والمجسمات واللوحات والملصقات والمتاحف ومعارض الفنون والاعلانات المضئية.

تستخدم المؤسسات الإدارية كل هذه التصنيفات معاً وقد أجرى بعض الباحثين عدة أبحاث لقياس التجارب لكل وسيلة من هذه الوسائل فكانت النتيجة تسلسل الوسائل طبقاً لأهمية أثرها على النحو التالي:

- مقابلات شخصية، مناقشة جماعية، اجتماعات غير رسمية، تلفزيون، اجتماعات رسمية، سينما، تلفون، إذاعة، تليغراف، مراسلات شخصية، خطابات، صحافة، ملصقات واللافتات، كتب ومجلات(عامر وقنديل، 2010: 125).

وتؤكد الباحثة أن هذه الوسائل يمكن استخدامها في الجامعات؛ بل إن العمل الإداري في الجامعات لا يقوم بدوره بالشكل المطلوب إلا من خلالها، لذلك تسعى الجامعات باستمرار إلى تطوير وسائل الاتصال الإداري بين الإدارات والعاملين رغبة منها في تحسين أدائها، وإنجاز أعمالها في الوقت المحدد والكفاءة المطلوبة.

تاسعاً: معوقات الاتصال الإداري في الجامعات:

تبدأ عملية الاتصال من المرسل وتنتهي إلى المستقبل، وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات متعددة تؤثر بصورة كبيرة على المعلومات مما يؤدي إلى الحد من فاعلية عملية الاتصال الإداري. لذلك أصبح من الضروري التعرف إلى هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال الإداري والوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي:

1. **المعوقات الشخصية:** هي تتصل بالنواحي الشخصية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمة الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية، طباعه، ونزعتيه، وما شابه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد (حنفي، 2006: 308).

وتتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، ومن أهم هذه المعوقات هي:

أ- **تباين الإدراك:** أن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف يعود إلى اختلافهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

ب- **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

ت- **الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم(العميان، 2002: 251).

2. **المعوقات التنظيمية:** وهي التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام والواجبات طبقاً لطبيعة نشاط المؤسسة(طيش، 2008:

32) لذلك فإن هناك مجموعة من المعوقات تتعلق بشكل رئيس بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم هذه المعوقات هي:

أ- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
ب- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
ت- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

ث- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.
ج- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: إن البيئة تزود المؤسسة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل (العميان، 2002: 252).

3. المعوقات البيئية: وتتجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها وأهم هذه المعوقات ما يلي:

أ- **اللغة:** أن طبيعة اللغة تشكل عائقاً في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي امكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل.
ب- **التشتت الجغرافي:** أن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب (العميان، 2002: 253).

من أشكال معوقات الاتصال الإداري في الجامعات:

قام مكتب عميد الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية بعقد ورشة عمل لموظفي الاتصالات الإدارية وتم الوقوف على بعض المعوقات التي تواجههم وهي على النحو التالي:

1. قلة عدد موظفي الاتصالات الإدارية.
2. قيام موظفي الاتصالات الإدارية بأعمال سكرتارية أخرى نظراً لقلّة عدد الموظفين .
3. عدم وجود نظام آلي لعملية الاتصالات الإدارية على مستوى كافة قطاعات الجامعة الأكاديمية والإدارية.

4. مركزية الاتصالات الإدارية ومكاتب العمادات والإدارات والمجالس المرتبطة بها.(جامعة
المجمعة،2011: 8).

عاشراً: التغلب على معوقات الاتصال الإداري في الجامعات:

وتشير الباحثة إلى أن هناك بعض الحلول التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات الاتصال
الإداري في الجامعات الفلسطينية وهي على النحو التالي:

1. وضع الموظف الإداري المناسب في مكانه المناسب ليقوم بعمله المتخصص به دون معوقات.
2. الملائمة بين عدد الموظفين الإداريين والوظائف الإدارية الموجودة حيث يتم تعيين العدد
المطلوب دون زيادة أو نقصان.
3. تفويض بعض الصلاحيات الإدارية من الإدارات العليا إلى الإدارات الأدنى لتسيير العمل.
4. تعميم الأنظمة الإلكترونية على جميع المهام الإدارية والأكاديمية في الجامعة لتسهيل عملية
الاتصال الإداري، وتوفير فني حاسوب للصيانة السريعة.
5. ضرورة القيام بورش عمل لتوعية الموظفين الإداريين بأهمية العمل الإداري، ودراسة المشكلات
التي تواجههم.
6. دعوة الإداريين إلى دورات تدريبية كل في مجال تخصصه، من التعرف على المستجدات
التكنولوجية والإلكترونية في مجال العمل.

وتؤكد الباحثة إلى أن الاتصالات الإدارية ضرورية في أي مؤسسة، ولا يمكن لأي مؤسسة تسعى
إلى الارتقاء والتقدم ألا تبحث في كيفية تطوير الاتصال الإداري في شتى جوانبها.

المحور الثاني : جودة الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الوظيفي الركن الأساس، والهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة، لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الإنتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية كلما ساهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميز على مثيلاتها من المؤسسات.

يعبر الأداء عن مستوى إنجاز العمل، ولذلك يتأثر بشكل كبير بالبيئة المادية للعمل، والتي من أهم عناصرها الاتصالات التي تيسر العمل، من خلال زيادة إقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات إيجابية مما تتيحه هذه الوسائل من سهولة وسرعة في أداء العمل، ومن ثم تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على مستوى أدائهم، فالفرد يتمكن من أداء عمله بسهولة وبسرعة والاستفادة من مميزات الاتصالات الفعالة؛ فيجب عمله ويرغب بالبقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل (أل الشيخ، 2011: 31).

فالأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإدراك العمليات المختلفة التي يمر بها؛ حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب، وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الفرد من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والنقليات التي توجه العمل نحو الإنجازات المرغوبة (الشريف، 2004: 94).

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة؛ ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها (الكردي، 2010) وفيما يلي تعرف الأداء الوظيفي:

1. مفهوم الأداء:

فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في مؤسسات التعليم مهتمة اهتماماً كبيراً بموضوع الأداء، فالاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الإداريون والمؤسسات (الغالبى وإدريسى، 2007: 476). ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسئولياتها تتطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز، فإن بعض علماء الإدارة يؤكد على أن الأداء: انعكاس لمدى نجاح الموظف أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيًا كانت طبيعة هذا العمل (Jowett & Rothwell, 1988:2).

- عرف المحاسنة (2013) الأداء بأنه " عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم" (المحاسنة، 2013: 106).

- وعرفه آل الشيخ (2011) بأنه "سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، وبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عوامل داخلية أو خارجية" (آل الشيخ، 2011: 33).

وعرفه البليبيسي (2012) بأنه " محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسئوليات المكلف بها" (البليبيسي، 2012: 23).
من خلال ما سبق تستخلص الباحثة ما يلي:

1. أن الأداء كمفهوم وما يتعلق به في حالة تطور مستمر.
2. عملية إدارية تحدد كفاءة العاملين داخل المؤسسة.
3. الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل.
4. سلوك يهدف إلى إنجاز العمل الذي يكلف به.
5. مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة القيام بمهامه.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأسس التي يقام عليها البناء المؤسسي، باعتباره المحصل النهائي لجميع الأنشطة بها، سواء كان ذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وترتبط قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف والتحديات بالأداء الجيد والتميز للعاملين فيها.

- عرف المحاسنة (2013) "الأداء الوظيفي بأنه هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، وبواسطة التدريب المستمر للعاملين" (المحاسنة، 2013: 113).

- ويعرفه حسن (2003) بأن "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسن، 2003: 216).

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه الأنشطة والمهام والمهارات التي يزاولها الموظف في المؤسسة وما يترتب عليها من نتائج وأهداف بكفاءة وفعالية وجودة عالية في مجال عمله وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات المحددة للعمل.

ثانياً: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي في الجامعات:

ويعد تقييم جودة أداء العاملين جزءاً أساسياً من منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المؤسسات، وهي منهجية تؤكد على ضرورة الاستمرار في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم. إذ أن الفعالية التنظيمية التي توفر للمستفيدين سلعاً وخدمات يرضون عنها، متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر (السالم، 2009: 239).

فالأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، فذلك يعتبر سلوكاً، وهذا السلوك عرضة للتأثير سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل أو العناصر والتي تؤثر على الأداء الوظيفي ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، ويذكر (المحاسنة، 2013: 113) هذه المحددات فيما يلي:

1. **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتنشطه عوامل أخرى، مما ينعكس على الأداء، لذلك يكون الجهد من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

2. **القدرات:** وهي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وأحياناً تسمى بالكفايات أو السمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة، والتي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر مباشرة في الأداء، وبما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي (المحاسنة، 2013: 113).

3. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (العماج، 2003: 76).

4. **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل. بمعنى أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها

5. **المحددات الخارجية:** فهي تشير إلى أن هناك محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتمثل فيما يلي:

أ- **متطلبات العمل:** وهي تتعلق بالواجبات والمسئوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب- **البيئة التنظيمية:** فكل ما تشمله البيئة التنظيمية من أنظمة إدارية ومناخ العمل والإشراف وتوفر الموارد والهيكل التنظيمي وغيره من العوامل في البيئة التنظيمية فهي تعمل إما على تثبيط أو تحفيز العامل وبالتالي جودة أدائه (المحاسنة، 2013: 114).

ثالثاً: تقييم جودة الأداء الوظيفي في الجامعات:

إن تقييم الأداء الوظيفي يعني الحصول على حقائق أو معلومات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، مما يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل (شاويش، 2005: 86).

ويعد تقييم الأداء الوظيفي من أهم المجالات التي ينبغي الاهتمام بها، لما له من أهمية في تحسين الأداء وزيادة فاعليته، ويجب أن تكون هذه العملية شاملة ومستمرة لتكشف عن مواطن القوة ويتم تعزيزها، ومواطن الضعف ويتم تقويمها، والتقويم ليس بحد ذاته، وإما هو وسيلة لتحقيق حسن الأداء، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا خضع الأداء إلى عمليتي التقويم والتطوير المستمرتين، وعملية التقييم هي واحدة من أهم الوظائف رؤساء الأقسام في الجامعات وهي تحتل من اهتمام القيادات التربوية ورسمي السياسات وصانعي القرار (الصرايرة، 2011: 603).

وقد عرّف عبد الباقي (2002) تقييم الأداء الوظيفي بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسئوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى" (عبد الباقي، 2002: 367).

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بشكل

دوري وبهدف تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة(صالح والسالم،2002: 102).

رابعاً: أهمية تقييم جودة الأداء الوظيفي في الجامعات:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة بما فيها الجامعات لأنها تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

فموضوع تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الوقت الحاضر يعد جزءاً أساسياً من منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المؤسسات، وهي منهجية تؤكد على ضرورة الاستمرار في تحسين وتطوير وجودة أداء العاملين من خلال ما تظهره من نتائج تقييم أدائهم(السالم،2009: 239)

وقياس كفاءة وجودة العامل تتمثل في تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة، وتصرفاته مع من يعملون معه، لذلك إن استخدام مقاييس كفاءة وجودة العاملين تهدف إلى تحديد العلوات، أو إجراءات الترقيات، أو التنقلات، أو لتدعيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وحل مشاكل الأفراد، والصعوبات التي تعترضهم في العمل(شاويش،2005: 87).

وتعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، لأن غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف(السالم وصالح،2002: 102)

كما وتعد عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، بحيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة، كما أنها عملية معقدة لأن أداء بعض العاملين صعب قياسه حيث طبيعة إن العمل يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة، والتي يصعب تقييمها، ولكن الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العاملون(النونو، 2004: 19).

وقد ذكر (الغالبي وإدريسي2007) أهمية تقييم الأداء الوظيفي على النحو التالي:

1- إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث إنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه.

2- إن تقييم الأداء الوظيفي يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعمالها ومتعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء الوظيفي يؤدي إلى توفير مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة ومتعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال الأنشطة الرسالية وفق استراتيجية المؤسسة (الغالبى وإدريسى، 2007: 489).

ولذلك ترى الباحثة أن عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من العمليات المهمة التي ترتبط بمعايير تقييم التقدم العلمي والتكنولوجي لأداء الموظفين من إداريين ورؤساء أقسام وغيرهم، ويترتب على عملية التقييم فوائد عديدة من أهمها ما يأتي:

- تساهم عملية التقييم في إمكانية تحديد ما تم تحقيقه من أهداف (تقدم تغذية راجعة).
- تساعد في التعرف على المعوقات التي تحد من تحقيق هذه الأهداف، وإيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها.

- تساهم في جمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم حيث يمكن الاستفادة منها في المقارنة بالأداء الفعلي للعاملين.

- تنمي قدرات العاملين وتطور أدائهم في العمل، لأن نتائج التقييم تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف. وبالتالي أي عملية تحسين تتطلب من المسؤولين وضع الخطط والبرامج والدورات التدريبية والمؤتمرات بهدف رفع كفاءة وجودة أداء العاملين.

- أن عملية التقييم تستهدف مدى التزام العاملين داخل المؤسسة بالوائح والقوانين التي تحدد طبيعة العمل الذي يؤديه، كما تحدد طبيعة المشكلات والعقبات التي تواجه العاملين أثناء العمل.

خامساً: طرق تقييم أداء الموظفين:

تعددت طرق تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسات من حيث تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، واعتمدت على معايير معينة ميزت هذه الطرق عن بعضها، ويمكن للمؤسسة أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي توضح الباحثة أهم تلك الطرق:

1. طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس من (1-5) أو (1-3) (السالم، 2009: 244).

ولكن هذه الطريقة لها عدداً من العيوب نذكر منها: احتمال تحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، كذلك أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها اعطاء تقديرات أعلى من الواقع (شاويش، 2005: 90).

2. طريقة الترتيب: وتستخدم هذه الطريقة في إجراء عملية مقارنة بين أداء العاملين المعنيين بالتقييم، بمعنى أنه يتم ترتيب العاملين بشكل تصاعدي أو بشكل تنازلي حسب أفضلهم أو أضعفهم أداءاً (المحاسنة، 2013: 136).

ولا شك أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة. يضاف إليها أنه من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة (شاويش، 2005: 91).

3. طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري (السالم، 2009: 244).

5. طريقة التقرير المكتوب:

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

6. طريقة التدرج البياني السلوكي:

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر، وخضوع معاييرها للجدل، وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه (السالم، 2009: 247).

7. طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، والملاحظ لهذه

الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء (السالم، 2009: 252).

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية. غير أن المؤسسة يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلائم عملياتها (الغالبى وإدريسى، 2007):

- 1- الفاعلية **effectiveness**: مستوى تحقيق الأهداف.
- 2- الكفاءة **Efficiency**: حسن استخدام الموارد.
- 3- الجودة **Quality**: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- 4- التوقيت **Timelines**: وهي تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له.
- 5- الإنتاجية **Productivity**: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
- 6- السلامة **Safety**: مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل (الغالبى وإدريسى، 2007: 488).

وترى الباحثة أن هذه الطرق والمقاييس التي تستهدف قياس أداء الموظفين تستخدم بعضها في الجامعات وبناءً عليها توضع العلاوات والترقيات والمكافآت، وكذلك يمكن من خلالها تحديد الموظف المثالي في المؤسسة أو الجامعة، ويمكن استخدام أكثر من طريقة لقياس الأداء حتى تتسم العملية بالموضوعية، وإعطاء كل موظف حقه الذي يستحقه، وتثيير دافعية الموظف الآخر للاجتهد في عمله.

سادساً: علاقة الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي في الجامعات:

إن الأداء الوظيفي في الجامعة من المتغيرات المهمة التي تتعكس على جودة التعليم الجامعي، ومن هنا فلا بدّ من قياس مخرجات التعليم الجامعي لمعرفة مستوى جودة الأداء، وأن يمتد القياس إلى مكونات النظام الجامع كافة، ابتداءً من العاملين لمعرفة مدى فاعليتهم وتحديدًا في أداء مهامهم الوظيفية (الصرايرة، 2011: 603).

ولقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة اهتماماً متزايداً بتقويم الأداء الوظيفي بالجامعات، خاصة في ظل الأخذ بنظام الاعتماد وضمان الجودة مجال التعليم، ومع ازدياد الطلب على التعليم الجامعي، والحاجة إلى الجودة التعليمية (مرسي، 2011: 218).

فالأداء الوظيفي يعبر عن مستوى إنجاز العمل، ولذلك يتأثر بشكل كبير بالبيئة المادية للعمل، والتي من عناصرها الاتصالات التي تيسر طرق العمل، من خلال زيادة إقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات إيجابية مما تتيحه هذه الوسائل من سهولة وسرعة في أداء العمل، ومن ثم

تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على مستوى أدائهم، فالفرد الذي يتمكن من أداء عمله بسهولة ويسر، وسرعة، بالاستفادة من مميزات الاتصال الإداري الفعال يحب عمله، ويرغب في البقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه، وتزداد خبرته، ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي يستخدم الطرق التقليدية البطيئة التي تثير الملل تتكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل، ويرغب في الانتقال من العمل، وينخفض مستوى أدائه، ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتصالات تكون في تأثيرها المباشر على اتجاهات الأفراد التي تنعكس سلباً أو إيجاباً على سلوكياتهم، حيث إن تكوين اتجاه مضاد للعمل، يدفع الفرد إلى محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر، مع تدني الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الأداء، فيؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء، والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وارتفاع الكفاءة الإنتاجية(آل الشيخ، 2011: 31).

وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء. فالاتصال الفعال بين - القائد ومرؤوسيه - يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه. كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم وسياسته، كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج للعمل(كنعان، 2009: 402).

وتؤكد الباحثة أن قدرة أي جامعة على النجاح وتحقيق أهدافها؛ يعتمد على مستوى أداء العاملين فيها وخاصة الإداريين، فيعتمد على نوعية وجود أدائهم، وعلى مستوى كفاءتهم، فكلما كان العاملون يتصفون بالمهارات الجيدة، والقدرة العالية على الاتصال الإداري؛ كلما زاد ذلك من الكفاءة الإنتاجية للجامعات، من حيث طبيعة الخريجين وسماتهم، وقدرتها على تقديم الخدمات التي تساهم في الارتقاء بالمجتمع، وتطور الأفكار المتعلقة بالبحث العلمي، وهذا كله يوفر حالة تنافسية أصيلة بين الجامعات الفلسطينية.

ومن هنا تأتي أهمية كل من الاتصال الإداري للعاملين، والأداء الوظيفي لهم في الجامعات الفلسطينية، لما لهذين المتغيرين من أثر كبير في تطوير المؤسسات التربوية.

المحور الثالث: الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة:

أولاً: نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها:

شهدت الجامعات الفلسطينية ظروفًا قاسية، تمثلت في ممارسات سياسية وقمعية لتدمير البنية التعليمية للفلسطينيين، حيث وضع الاحتلال الصهيوني عراقيل لإعاقة نمو التعليم وازدهاره في الضفة الغربية ومحافظات غزة، ولكن رغم هذه الممارسات والسياسات القمعية بذلت جهود اتسمت بالإصرار والتحدي حيث قفزت الجامعات الفلسطينية قفزة نوعية في مدخلاتها التعليمية كما ونوعاً.

ويبرر أبو لغد (1993، 3) نشأة الجامعات الفلسطينية إلى أمرين أساسيين : أولهما: رغبة الشعب الفلسطيني الأكيدة وإصراره الثابت على تحصيل العلم، والذي تحقق بمتابعته للتعليم العالي في الجامعات العربية والعالم، وثانيهما: إدراك القيادة الوطنية في فلسطين بأن احتياجات الشعب الفلسطيني وأولوياته التعليمية، وظروفه تحت الاحتلال تحتم إيجاد مؤسسات وطنية للتعليم الجامعي والعالي على الأرض الفلسطينية.

اهتم الفلسطينيون بافتتاح مؤسسات التعليم الجامعي منذ الاحتلال البريطاني لفلسطين، واقتصرت على الكلية العربية التي أسست في القدس عام (1918م)، حولت إلى دار معلمين، وأصبحت تعرف باسم الكلية العربية عام (1935م)، أما المدرسة الرشيدية التي أنشئت عام (1906م) في القدس، وكذلك أنشئ معهدان للبنات هما دار المعلمات في القدس، ومركز تدريب المعلمات الريفي في رام الله، إضافة إلى معاهد مهنية.(السنوار ومطير، 2009: 1).

في عام (1953م) بدأت كلية بيرزيت تدرس الصف الجامعي الأول بفرعيه العلمي والأدبي، وتبعه الصف الجامعي الثاني في عام (1961م)، وأصبحت الكلية تؤهل الطلبة للانتقال إلى الصفوف العليا في كثير من جامعات الدول العربية. وافتتحت في غزة دار المعلمين الحكومية في عام 1955م، وفي عام 1960م افتتح معهد تدريب المعلمين التابع لوكالة الغوث الدولية في رام الله، وكذلك مركز تدريب المعلمات التابع لوكالة الغوث الدولية في الطيرة عام (1961م)، وفي عام (1965م) تم افتتاح معهد النجاح الوطني لتدريب المعلمين(السنوار ومطير، 2009: 1).

وبعيد وقوع الضفة وقطاع غزة تحت الاحتلال (1967م) أدرك هذا الاحتلال خصوصية التناقض بينه وبين قطاع التعليم الفلسطيني في هذه المناطق كجزء من التناقض العام بينه وبين المجتمع الفلسطيني فعمدت السلطة الاسرائيلية إلى السعي لإحكام قبضتها على هذا القطاع عن طريق السيطرة على العملية التعليمية وإفراغها من محتواها وضرب عناصرها الرئيسة بكل الطرق والأساليب الممكنة المباشرة وغير المباشرة(التميمي، 1990: 18).

وفي العام (1977م) قبلت الجامعات المصرية حوالي (3150) طالباً من أبناء فلسطين من إجمالي الحاصلين على الثانوية العامة من غزة والضفة، وفي ذلك العام بدأت تبرز مشكلة الرسوم الجامعية، وبدأ يتردد حديث عن إمكانية تحديد عدد المقاعد المخصصة للطلبة العرب في الجامعات المصرية (السنوار ومطير، 2009: 2).

وبدأت المحاولات الفلسطينية الجادة لإنشاء جامعة عربية في فلسطين في العام (1931) عندما تبنى المؤتمر الإسلامي في القدس مشروعاً لتأسيس جامعة إسلامية كبرى في القدس، وكان قد اتفق على تسميتها "جامعة المسجد الأقصى" أملاً في أن تصبح نبراساً للعالم الإسلامي، غير أن حكومة الانتداب البريطاني أحبطت المحاولة بمنعها جمع الأموال اللازمة لإنجاز المشروع (محمد دروزة، د.ت: 64).

وفي (1970) شهدت المحاولات تطوراً ملحوظاً، حيث بدأت حركة التوسع في التعليم العالي وأخذ منحى جديد في التوسع كماً وكيفاً، وذلك لاستيعاب الأعداد الكبيرة من حملة الثانوية العامة من الطلبة الفلسطينيين، وفي العام (1971) افتتحت أول كلية جامعية للشريعة في الخليل (جامعة الخليل الإسلامية) وفي العام (1972) ارتقت الدراسة في بيرزيت إلى المستوى الجامعي، وفي عام (1973) تأسست جامعة بيت لحم، ثم تطورت كلية النجاح الوطنية إلى جامعة النجاح الوطنية بنابلس مع بدايات العام (1977)، وفي العام (1978) تأسست الجامعة الإسلامية في معهد فلسطين الديني (الأزهر) وفي نفس العام تأسست جامعة القدس، وفي عام (1991) أنشئ معهد المعلمين في غزة (العاجز، 2007: 241). وقد تطور "معهد المعلمين" بغزة إلى كلية عام (1991) عرفت باسم "كلية التربية الحكومية" وقد خرجت المئات من المدرسين الباحثين وذوي الكفاءات العلمية والتربوية المختلفة، ثم تحولت الكلية إلى جامعة الأقصى في العام (1999) لتتطلق مع بدايات العام الدراسي (2000-2001) بالعمل كجامعة تضم أربعة كليات تربوية ونوعية (دليل جامعة الأقصى، 2004: 7).

ثانياً: أهداف الجامعات الفلسطينية:

حدد قانون التعليم العالي رقم 11 لسنة 1998 في المادة (4) أهداف التعليم العالي الفلسطيني بما يلي:

1. فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي، ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.
2. تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي، ودعم برامج التعليم المستمرة التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

3. تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.

4. الاسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والعملية والثقافية.

5. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم تطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.

6. العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي، والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.

7. تنمية القيم العلمية والروحية، وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.

8. الإسهام في تقديم العلم وصون الحريات الأكاديمية ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة (السلطة الفلسطينية، 1998: 2).

وقد اقترح مؤتمر (التعليم العالي في فلسطين المحتلة فلسفته وأهدافه، 1985: 83). "مجموعة من النقاط أهمها:

1. توجيه التركيز في التعليم على الحقول الانتاجية كالزراعة والصناعات الزراعية والصناعات المحلية الأخرى.

2. التأكيد على أولوية تلبية الحاجات الأساسية المتعلقة بالخدمات كالصحة العامة والتربية المدرسية.

3. المساعدة على إقامة البنيتين الاجتماعية والطبيعية الضروريتين للتنمية.

4. أن تتضمن المناهج في الضفة وقطاع غزة مساقات وبرامج عن الثقافة الفلسطينية والفن الفلسطيني.

ومن خلال عرض الباحثة لنشأة الجامعات الفلسطينية يتضح أن هناك أهدافاً معينة للجامعات الفلسطينية تسعى لتحقيقها ومن أهمها ما يأتي:

1. وفرت الجامعات الفلسطينية فرصة للطلبة للدراسة الجامعية داخل وطنهم بدلاً من السفر للخارج وتحمل أعباء الغربة.

2. الاستفادة من القدرات العلمية التي تهجر بحجة الدراسة واستثمارها في خدمة أوطانهم.

3. أن الجامعات الفلسطينية ومن خلال مناهجها التعليمية تعزز الانتماء الوطني لدى طلبتها.

4. الجامعات الفلسطينية بحاجة للكوادر العلمية لتعزيز وتنمية النهضة العلمية في مجال البحث العلمي.

5. حاجة المجتمع الفلسطيني لهذه الكوادر الفنية المدربة التي تسهم في بنائه وإعمارهِ.

ثالثاً: المشكلات التي تواجه الجامعات الفلسطينية:

أخذ التعليم الجامعي يلقي اهتماماً كبيراً على جميع المستويات في كافة المجتمعات المتحضرة، وهو يشهد تطوراً مستمراً نحو الأفضل لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع، من هنا يُنظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور الذي يؤديه في تقدم المجتمعات وازدهارها، من خلال إعداد الكوادر الفنية والعلمية والثقافية والمهنية.

هناك ثمة مشكلات خاصة بالتعليم العالي الفلسطيني نظراً للظروف التي يمر بها الوطن الفلسطيني من احتلال وما ينجم عنه من صعوبات ومشكلات تواجه الجامعات الفلسطينية. فهناك الاغلاقات والحوجز التي تمنع الطلبة من الوصول الى جامعاتهم بالاضافة الى النقص الواضح في تمويل التعليم العالي ليواكب التطورات التي يمر بها التعليم في الدول المتقدمة وغيرها من المشكلات التي تحد من قدرة نظام اتعليم العالي الفلسطيني على تحقيق الأهداف المرجوة(نشوان،2004: 18).

وهذا بالطبع انعكس على التعليم العالي الفلسطيني فشهد تطوراً خلال العقد الأخير بالرغم من الصعوبات والمشكلات التي يواجهها مجتمعنا الفلسطيني في مرحلة الاغتراب والصمود ومن أهم هذه المشكلات مايلي:

1. لم يكن التعليم العالي الفلسطيني موجهاً بأهداف وطنية بل كان يسترشد بطموحات واحتياجات فردية وعائلية.
2. نتيجة للاغتراب لم يكن هناك تطوير منهاج تربوي فلسطيني يعني بأوضاع الشعب الفلسطيني واحتياجاته.
3. غياب السلطة الوطنية المحلية القادرة على تمثيل المجتمع والصالح العام في مجال التعليم العالي، لذلك يصعب التخطيط الوطني، والتنسيق بين المؤسسات، وتقديم المساعدات لها.
4. الاتكال الزائد على الدعم الخارجي وإهمال المسؤولية المحلية في تحمل قسط كبير في هذا العبء.
5. إهمال مشاكل الخريجين خصوصاً مشكلة البطالة (مؤتمر التعليم العالي في فلسطين المحتلة فلسفته وأهدافه وروحه، 1985: 21-25).
6. تعاني معظم الجامعات من وجود أزمة ثقة تحكم العلاقات بين قطاعاتها المختلفة هذا على الصعيد الداخلي ، بينمت على الصعيد الخارجي فتعاني الجامعات نتيجة تحكم المصالح الذاتية من

الروح التنافسية التي تحكم طبيعة علاقاتها ببعض وكذلك من ضعف التخطيط والتنسيق التكاملي فيما بينها (الجرابوي، د. ت: 27).

7. وكذلك هناك صعوبات مالية تواجه الجامعات الفلسطينية وكادرها التعليمي بسبب عدم قدرة الطلبة على تسديد أقساطهم الجامعية في ظل تردي الأوضاع الاقتصادية في فلسطين (منظمة المؤتمر الاسلامي، 2008).

رابعاً: الجودة في الجامعات الفلسطينية:

الجودة هي عبارة عن درجة الالتزام بالمعايير العالمية والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد، وبمعنى آخر هي الوفاء بمتطلبات المستفيد، والجودة الفعلية هي الجودة في الكوادر البشرية لأنها من أهم عوامل التفوق، إضافة للأنظمة والتعليمات بعيداً عن المجاملات والمحسوبيات في التعيينات والترقيات والمهام (قرم، 2008: 96).

إن الحرص على الجودة في الجامعة يجب أن يتم في المراحل الأولى متمثلاً في المدخلات وليس الاهتمام بها في المراحل الأخيرة كمخرجات، ولعل هذا المبدأ هو الذي يميز إدارة الجودة الشاملة بالمقارنة مع الإدارة بالأهداف، حيث إن الإدارة بالأهداف تعتمد أداء الأفراد كمعيار الجودة، في حين تعتمد إدارة الجودة الشاملة-ككل- كمعيار الجودة. فالحكم على الجودة يتم من خلال أداء المؤسسة (الجامعة) وليس أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها (الخطيب، 2000: 88).

ويؤكد (جوران) أن تحقيق الجودة في التعليم العالي هو منهج وعملية إدارية تهدف إلى تحقيق كفاية التعليم العالي وخلق وتهيئة الجو الأكاديمي المناسب للطلبة للحصول على الشهادة الجامعية. ويضيف جوران (Juran, 1998) أن ذلك لا يعني التركيز فقط على قياس مدى ما يتم تحقيقه من أهداف بل ينبغي أن يشمل تقييم للإنجازات التي تم تحقيقها في مستويات التعليم العالي (صبري، 2009: 152).

وبعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وفي ظل وجود وزارة التربية والتعليم العالي حيث بدأ الاستقرار، وبعد مناقشة فكرة الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين سنة (1997) في إطار ما عرف وقتها بـ (الخطة الخمسية لترشيد التعليم العالي في فلسطين) حيث ترسخت الفكرة بعد عامين في تقرير فريق العمل حول (التوجهات المستقبلية للتعليم العالي الفلسطيني) ومن ثم مسودة (استراتيجية التعليم العالي في فلسطين، 2001) حيث قرر وزراء التربية والتعليم في الوطن العربي في المؤتمر الثامن في القاهرة (25-27/12/2001) الذي حث

الدول العربية على إنشاء هيئات وطنية شبة مستقلة لضمان الجودة، وتحسين الأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي، واستجابة لهذا القرار تم تأسيس (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية) وذلك بموافقة الرئيس عرفات في 27/1/2002، والهدف العام من وجود تلك الهيئة هو: تحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده؛ ليتجاوب مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة؛ لاعتماد البرامج الجديدة، وللتقييم المستمر للبرامج القائمة.

ويسعى مجلس الهيئة إلى رفع مستوى التعليم العالي وكفاءته من خلال:

- وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي.
- مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي.
- تشكيل اللجان المختصة للقيام بأي مهام يقضيها مجلس الهيئة.
- التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها، وذلك باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييم برامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة (مجلة الجودة للتعليم العالي، 2004: 166).
- هدفت الجامعات الفلسطينية من خلال إنشاء وحدات الجودة إلى تحسين ورفع وتطوير التعليم ليصبح بجودة عالية مناسبة للتطورات العالمية، وتتنافس مثيلاتها من الجامعات الأخرى.
- وفيما يلي تقدم الباحثة موجزاً عن الجامعات الفلسطينية ووحدات الجودة فيها:

خامساً: الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة:

1_ الجامعة الإسلامية:

أ. نشأة الجامعة الإسلامية:

أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة عام (1978م) انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني، الذي بدأت الدراسة فيه عام (1954/1955م) لطلبة المرحلة الابتدائية، ثم الاعدادية، ثم الثانوية، وفي عام (1963م) اكتملت المرحلة الثانوية بالمعهد، فقررت إدارته تطويره إلى مرحلة التعليم العالي، واتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة في عام (1977م) قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية (السنوار ومطير، 2009: 7).

فالجامعة الإسلامية جامعة إسلامية الفلسفة، فلسطين النشأة والهوية والانتماء، وهي جامعة لجميع أبناء الشعب الفلسطيني دونما تمييز بينهم لأي سبب من الأسباب يعامل فيها الطلبة على مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وهي جامعة منفتحة على الحضارة العالمية، تواكب التقدم العلمي، وتوفر الأجواء السليمة للعملية التعليمية، بما في ذلك انتهاجاً سياسة الفصل بين الطلاب والطالبات تجنباً لمضار الاختلاط (دليل الجامعة الإسلامية، 2002: 6).

ظلت الجامعة إلى عام (1991م) الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة، حيث بدأت الجامعة بثلاث كليات هي : كلية الشريعة، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية ونظراً لحاجة المجتمع الماسة إلى التخصصات المختلفة الأخرى، فقد تم في العام (1980م) افتتاح ثلاث كليات أخرى هي : كلية التربية ، كلية التجارة، كلية العلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة في عام (1992م)، وكلية التمريض في مطلع العام الدراسي 1992/1993م (دليل الجامعة الإسلامية، 1995: 1).

أعلنت الجامعة الإسلامية أنها تهدف إلى خدمة المجتمع الفلسطيني خاصة، والمجتمع العربي والإسلامي والإنساني عامة، في ظل فلسفة تربوية تستند إلى المفاهيم الإسلامية، وقيمتها الأخلاقية والجمالية؛ لإحداث حس حضاري جديد يتصدى للتحديات الحضارية التي تتعرض لها أمتنا، ويعمل على ترسيخ العقيدة الإسلامية في الأجيال الجامعية، وتنمية ما يتطلبه ذلك من بناء العقل والضمير والسلوك والنظرة الشمولية للحياة، والتفاعل مع المجتمع والتعلم منه، والعودة إلى الينابيع الأصلية للأمة، وتطوير الأساليب العلمية في شكل مؤسسات وبرامج، ومراكز أبحاث تخدم المجتمع الفلسطيني لمعاونته على استئناف مسيرته الحضارية بروح الثقة والاستمرارية، والقدرة على امتلاك مرحلة الإسهام في بناء الحضارة الإنسانية (السنوار ومطير، 2009: 8).

ب. أهداف الجامعة الإسلامية:

تهدف الجامعة الإسلامية إلى:

- ✓ خدمة المجتمع الفلسطيني والعربي والإسلامي في المجالات الثقافية بشكل عام.
- ✓ تشجيع البحث العلمي وتنمية الاستقلال الفكري وحب التحليل والاكتشاف، مع الالتزام بالعقيدة الإسلامية دستور الحياة.
- ✓ استقطاب الكفاءات الفلسطينية في مختلف جوانب المعرفة وتوظيف جهودهم في خدمة المجتمع الفلسطيني.
- ✓ توثيق الروابط مع الجامعات العربية ومراكز الأبحاث على المستوى العربي والدولي (دليل الجامعة الإسلامية، 2004: 1).
- ✓ توفير فرص التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصة، والشعب الفلسطيني عامة.
- ✓ تشجيع العمل التطوعي، وخدمة المجتمع، وتمتين الأواصر بين الجامعة والبيئة المحلية.
- ✓ تعميق حب الوطن، وتعزيز الانتماء له، وترسيخ مفهوم الحرية، وتقدير قيمة العمل.
- ✓ تنمية الحس بمفهوم الأمة، وتحبيب عادة العمل المنتج والمشاركة الجامعية، وتعزيز قيمة الإنجاز لدى الطالب (السنوار ومطير، 2009: 9).

ج _ وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية:

أنشئت وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية بقرار إداري رقم (47/2002) بتاريخ 2/3/2002م، لتساهم في تطوير وتحسين الأداء لدى مختلف دوائر الجامعة خاصة الأكاديميين والبرامج الأكاديمية، وللوقوف على المشكلات التي من شأنها أن تعيق عملية الارتقاء بالأداء الأكاديمي والتغلب عليها.

د . أهداف الوحدة:

- تعزيز وتطوير برامج (البكالوريوس- الدراسات العليا) الحالية وفق المعايير والمتطلبات التي تحقق الجودة وتلبي حاجات المجتمع المحلي والإقليمي.
- تدعيم وتطوير الطاقم الأكاديمي.
- تطوير وتوسيع قاعدة الخدمات الطلابية لتحسين وتسهيل المناخ الجامعي.

هـ . من مهام وحدة الجودة:

- رسم السياسة العامة للجودة في التعليم بالجامعة الإسلامية، ثم الإشراف على تنفيذها.
 - اعتماد خطط ومتطلبات تطبيق الجودة.
 - دعم ومساندة الجهود المبذولة لتطبيق الجودة من خلال تبني برامج لتطبيق الجودة في مراحلها المختلفة.
 - تحفيز ومكافأة الفرق والأفراد المتميزين في تطبيق الجودة بالتعليم.
 - إقرار السياسات العامة؛ لنشر مفهوم الجودة في التعليم، ولنقل تجربة الجامعة الإسلامية للمؤسسات الفلسطينية الأخرى.
 - تنسيق وإعداد البرامج الأكاديمية الجديدة في الجامعة.
- ومن بعض نشاطات الوحدة :

تشكيل لجان جودة فرعية في جميع كليات الجامعة.
عقد العديد من ورش العمل الخاصة بالعملاء ورؤساء الأقسام؛ لنشر مفهوم الجودة في التعليم العالي (مجلة الجودة في التعليم العالي، 2004: 163-165).

2_ جامعة الأقصى:

أ. نشأة جامعة الأقصى:

بدأت جامعة الأقصى عام (1955م) كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وتطور المعهد إلى كلية عام (1991م) عرفت بكلية التربية الحكومية، وأخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها وطلابها حتى غدت صرحاً علمياً شامخاً خرجت كثيراً من المدرسين والباحثين وذوي الكفاءة العلمية، ومع نمو هذه المؤسسة وما حققتة من تطور على

المستوى الأكاديمي والمستوى العمراني وافقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (1999م) على تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى على أن يبدأ العمل بها مع بداية العام الدراسي 2001/2000م، وكانت تضم الجامعة ثلاث كليات هي : كلية التربية للعلوم الإنسانية، وكلية التربية للعلوم الطبيعية والتطبيقية، وكلية التربية للعلوم النوعية(دليل جامعة الأقصى، 2002: 1).

ب. أهداف جامعة الأقصى:

تهدف جامعة الأقصى إلى:

✓ بناء عقول وطنية صالحة كي تشارك في عملية البناء الوطني الاجتماعي لتواجه المسؤوليات وتحديات المستقبل.

✓ تنمية الفرد وسماته وقيمه الخلقية والدينية، على أساس تقدير واحترام الإنسان، آخذة في الاعتبار معايير التكامل بين الفرد والمجتمع.

✓ تنمية قدرات الأفراد العقلية والمعرفية لتوجيه أداء الأفراد بالشكل المناسب لخدمة المجتمع.

✓ تعمل الجامعة على خدمة المجتمع من خلال: إتاحة حضور الندوات والمحاضرات العامة، والدورات التدريبية، والمؤتمرات المتخصصة لحل مشكلات المجتمع(دليل جامعة الأقصى، 2004: 5).

كما تهدف جامعة الأقصى إلى نشر المعرفة وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:

ث. خلق الكفاءات المتميزة وتنميتها وتطويرها وما يتطلبه ذلك من بناء العقل والضمير والنظرة الشمولية للحياة.

ج. تنمية الشعور بالانتماء للوطن وروح المسؤولية والاهتمام بالثقافة القومية والعالمية وتطوير التراث الوطني.

ح. نشر المعرفة وتأصيلها بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصص لأبناء الشعب الفلسطيني في مجالات العلوم المختلفة.

خ. القيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه في المجالات المختلفة، لخدمة المجتمع وتطويره، والمساعدة في حل مشكلاته(دليل جامعة الأقصى، 2005: 1).

ج. دائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى:

نشأت دائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى (2005) بقرار من رئيس الجامعة وتتبع له مباشرة، ويتولى مهامها رئيس الدائرة، وتتبع لها ثلاث وحدات وهي:

- وحدة التدريب.

- وحدة التقييم والمتابعة.

- وحدة المعلومات.

د. أهداف الدائرة:

- نشر ثقافة ومفهوم الجودة الشاملة لدى العاملين في الجامعة .

- تقييم هيكلية الجامعة، وبرامجها المختلفة.

- الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والإداري للجامعة كماً وكيفاً.

- التأكد من مطابقة النظم والبرامج التعليمية وأنماط وأساليب الإدارة في الجامعة للمعايير والشروط المعمول بها في الهيئة الوطنية للاعتماد والنوعية في وزارة التربية والتعليم العالي واتحاد الجامعات العربية.

ومن مهام الدائرة:

- وضع آلية عمل لتقييم أداء العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة.

- إعداد الوثائق والبيانات التي تتطلبها عملية التقييم الذاتي بالتنسيق مع هيكل الجامعة المختلفة.

- التنسيق مع جهات الاختصاص المخولة والمعتمدة لإجراء عملية التقييم الخارجي للجامعة.

- إعداد تقارير التقييم والاعتماد ونتائج التقييم الذاتي وعرضها على مجلس الجامعة.

- تحديد أسس ومبادئ الرقابة والمتابعة والتقييم الدوري للاعتماد والتطوير المستمر.

- جمع المعلومات عن نظم الاعتماد وضمان الجودة في التعليم من مختلف المصادر المحلية

والعربية والدولية؛ لمواكبة عملية ضمان الجودة في الجامعة (دليل جامعة الأقصى، 2006:

394).

3_ جامعة الأزهر:

أ. نشأت جامعة الأزهر:

تأسست جامعة الأزهر بغزة في العام (1991م) بقرار مباشر من رئيس دولة فلسطين الشهيد القائد أبو عمار، كمؤسسة للتعليم العالي تلبية لحاجة وطموح المجتمع الفلسطيني بإنشاء كليتي الشريعة والقانون وكلية التربية، وكانت عضو في اتحاد الجامعات العربية وتعمل تحت مظلة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (دليل جامعة الأزهر، 2007: 12).

في عام 1992-1993م تأسست أربع كليات في الجامعة هي كليات الآداب، وكلية العلوم التطبيقية، وكلية الزراعة، وكلية الصيدلة، وقد أمتدت طلابها وطالباتها بمعطيات العلوم الحديثة ممزوجة بتذوق جمالي لمعطيات الحضارة الإسلامية، وكما أن جامعة الأزهر بغزة تحرص على استقطاب الكفاءات العلمية القادرة على الإسهام في بناء العقلية العلمية من خلال المنهاج العلمي التحليلي والنقدي، وتعمل الجامعة على القيام بحركة عمرانية واسعة وسريعة لتأمين حاجتها من المباني المؤقتة التي تؤمنها مرحلياً من تحقيق أهدافها وأداء رسالتها لأبناء شعبنا، كما أن للجامعة دوراً في تعميق الانتماء وحب الوطن، وترسيخ مفاهيم العمل البناء للعقيدة والأرض والأمة (العاجز، 2007: 250).

ب. أهداف جامعة الأزهر:

- ✓ تطوير قدرات الطاقم الأكاديم والإداري والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العملي وخدمة المجتمع.
- ✓ تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية.
- ✓ المساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.
- ✓ ربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية والعمل التطوعي.
- ✓ تحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية (جامعة الأزهر، 2013).

ج. وحدة الجودة في جامعة الأزهر:

أنشئت وحدة الجودة في جامعة الأزهر سنة 2004، وهي تتبع الشؤون الأكاديمية وتتبع عنها أربع لجان:

- لجنة البرامج والخطط الدراسية.
- لجنة تقديم وتطوير أداء البرامج الدراسية.
- لجنة المعلومات والبيانات.
- وحدة الإحصاء ومؤشرات الأداء.

أهداف الوحدة:

- 1- نشر ثقافة الجودة الإدارية وترسيخ الوعي بأهمية اعتماد المعايير والإجراءات الخاصة بضمان وتحسين الجودة الإدارية في جميع عناصر العملية التعليمية.
- 2- تحديد أسس ومعايير مهنية واضحة لضمان الجودة الإدارية في الجامعة.
- 3- تحديد العوائق التي تواجه التطوير والتحديث في الجامعة ووضع الحلول المناسبة لها حسب معايير الجودة.
- 4- بناء القدرات البشرية وتأهيلها في مجال التخطيط والتطوير والجودة لتأهيلها للتميز والإبداع.
- 5- تنفيذ توصيات التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي للجامعة.
- 6- العمل على تحسين جودة الخدمات المتاحة للعناصر البشرية في الجامعة.

من مهام الوحدة:

- تحديد السياسة العامة للجودة الإدارية في الجامعة بما يحقق الأهداف والإشراف على تنفيذها.
- القيام بالنشاطات اللازمة لنشر ثقافة الجودة الإدارية وتطبيقها لدى أفراد الجامعة، وتطوير الأداء العام: لقاءات فردية وجماعية، وتنظيم دورات، وورشات عمل، ومؤتمرات، وأيام دراسية، وإعداد الدراسات والنشرات ذات العلاقة بتحسين الجودة الإدارية.
- بناء نظام متكامل لتقييم أداء الموظفين الإداريين وتحسينه في دوائر الجامعة ومرافقها كافة.
- وضع معايير لمتابعة جميع العمليات الإدارية في الجامعة وتطويرها.
- الاطلاع على التجارب العربية والعالمية فيما يتعلق بالجودة الإدارية وجمعها وتنسيقها ودراساتها للاستفادة منها.
- تدريب الموظفين الإداريين على مهارات العمل وتحديثاتها (الجودة الإدارية جامعة الأزهر: 2013)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالاتصال الإداري

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بجودة الأداء الوظيفي

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تضمنت الدراسات السابقة مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تبنتها، وكذلك النتائج التي توصلت إليها، كما قامت الباحثة بترتيبها تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم؛ فبدأت أولاً بالدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري، وثانياً بالدراسات المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي، ثم التعقيب عليها من حيث الاختلاف والاتفاق بينها وبين الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها، وما تميزت به هذه الدراسة عن غيرها.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري:

1.دراسة (Spaho,2013) بعنوان: "Organizational Communication and conflict management".(Iran)

"الاتصال الإداري وإدارة النزاعات". (إيران)

هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية إدارة الصراع في الاتصال التنظيمي من خلال النظر في أساسيات الاتصال الإداري كمدخل لإدارة الصراع، وركزت الدراسة على استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع، كما أوضحت الدراسة أهمية التواصل لممارسة الأعمال بطريقة أكثر فعالية، لتحقيق هدف الدراسة تم تحليل إدارة الصراع كأحد المصطلحات الإدارية المعاصرة، في حين تم تحليل المدراء من حيث دورهم في إدارة الصراع.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أن المديرين في المستويات الدنيا ليسوا قادرين على التعامل مع النزاعات والموظفين بشكل عام.
 - أن حل النزاعات على مستوى الإدارة العليا يؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية.
- 2.دراسة المطرفي (2012) بعنوان "فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين" (السعودية)

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة، وطبقت على عينة (250) معلماً، وبعد جمع البيانات استخدم الأساليب الإحصائية المناسبة التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الارتباط "معامل بيرسون" وتحلل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هو سهولة الاتصال عند الحاجة.
 - أن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هي المقابلات المباشرة بالمعلمين.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05%) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لمدير المدرسة باختلاف متغير سنوات الخدمة ومتغير المؤهل العلمي.
- ومن أهم التوصيات ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بشبكة الانترنت واستخدامها كأسلوب من أساليب الاتصال بين مديري المدارس والمعلمين والعكس، والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات تساعدهم على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة.

3.3 Eisenberger & Neves (2012) بعنوان "Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support"

"الاتصال الإداري والأداء الوظيفي: مساهمة في النظر للدعم التنظيمي"

هدفت الدراسة التعرف إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الإداري والمساهمة في الدعم التنظيمي، ومعرفة نتائجه على الأداء الوظيفي، واستخدم الباحثان المنهج التجريبي، حيث استغرقت الدراسة 3 سنوات، بينما اعتمدت الاستبانة كأداة دراسة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- وجود علاقة كبيرة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي
- الاتصالات المفتوحة بين الإدارة والموظفين تكون فعالة في زيادة الأداء الوظيفي

بينما من أبرز التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

- إجراء المزيد من الأبحاث و الدراسات على وسائط الاتصال المختلفة ومعرفة مدى تأثيرها على الاتصال الإداري.

4. دراسة أبو سلمية(2012) بعنوان "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيلها"

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس الغوث الدولية بغزة وسبل تفعيلها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة المقابلة والاستبانة، وأعد الاستبانة فكانت مكونة من (49) موزعة على أربعة مجالات، وتم التحقق من الاستبانة، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss)، وتم التوصل للنتائج التالية:

- درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة في مجالات الاستبانة ككل

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

ويوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة إشراك العاملين في وضع خطة الاتصال الإداري.

- عقد دورات تدريبية لتوظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات في مجال العمل.

5. دراسة أبو رحمة(2012) بعنوان " تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة"

هدفت الدراسة للتعرف على سبل تطوير الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الهندرة (الهندسة الإدارية)، ومنهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانتين وتم التأكد من صدق الاستبانتين، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة مكونة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم (220)، وتم معالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (Spss) منها معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ للنسب المئوية واختبار (t) وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة كبيرة بنسبة (68.4%).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لفاعلية الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

6. دراسة، Blazenaite (2011) بعنوان: **Effective Organizational communication: in Search of a System** “.

“الاتصال المؤسسي الفعال: بحث في النظام”.

هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج لنظام الاتصالات الشامل كأداة لدعم التواصل الفعال في المؤسسة، لتلبية احتياجات الاتصال المؤسسي وأعضاء المنظمة، ودمج الأهداف الفردية في المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة إلى النتائج التالية:

- بناء نموذج هيكل وديناميكي للاتصال الإداري في المؤسسة.

- قدمت الدراسة ملامح تنظيمية ومعايير محددة لنظام الاتصالات الفعال داخل المؤسسة.

- تم تحديد آلية الاتصال الداخلي في المؤسسة بشكل أكثر وظيفية وأماناً وتفاعلاً مع النظم الفرعية ومكوناتها الهيكلية.

- أوضحت الدراسة أهمية الاتصال الإداري في تطوير النظام وتشجيع القيم والثقافة التنظيمية ذات العلاقة، وتسهيل عملية تبادل المعلومات والتنسيق بين الأنظمة الفرعية في المنظمة.

7. دراسة عريقات (2011) بعنوان " واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين" (فلسطين)

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين ومعرفة أثر متغيرات الدراسة الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والفئة العمرية وطبيعة العمل على ذلك، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة (117) عاملاً وعاملة، واستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t واختبار التباين الأحادي ومعادلة كرونباخ ألفا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- حول واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس بحصولها على متوسط حسابي بدرجة متوسطة بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس ومتغير الفئة العمرية ومتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة

- أظهرت نتائج الدراسة حول فعالية عناصر عملية الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين بحصولها على متوسط حسابي مرتفع بين إجابات أفراد العينة.

ومن أهم التوصيات:

- اتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل الاعتماد على الوسائل التقليدية في الاتصال والاستفادة من الابتكارات والأساليب الحديثة في الاتصال التي تسهم بشكل فعال في سرعة إنتقال المعلومات مثل الإنترنت.

8. دراسة Naismith بعنوان (2011) "Using text messaging to support administrative communication in higher education"

" استخدام الرسائل النصية لدعم الاتصالات الإدارية في التعليم العالي "

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية خدمة الرسائل النصية في تحسين التواصل بين الطاقم العامل في الجامعة والطلبة بما يسهل الاتصالات الإدارية، واتبع الباحث المنهج الوصفي النوعي، حيث تمت الدراسة خلال أربعة مراحل، واستخدمت كل من الاستبانة وتحليل المحتوى كأداتي دراسة، وجاءت أبرز نتائج الدراسة متمثلة في:

- الطاقم الإداري لم يشجع الفكرة بحجة أن الطلبة لن يكونوا على اطلاع دائم ببيدهم الالكتروني.

- الطاقم الأكاديمي لم ير نجاعة استخدام هذا الأسلوب

- نظرة الطلبة لهذا الموضوع كانت متباينة

بينما جاءت التوصيات متمثلة بالتالي:

- إجراء المزيد من الدراسات حول تفعيل استخدام الرسائل النصية ما بين الطلاب والجامعة.

- إجراء دراسات لتوضيح كيفية زيادة فعالية الاتصال التكنولوجي.

9. دراسة مصلح (2009) بعنوان "أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال" (فلسطين)

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، وتكونت عينة الدراسة من (128) موظفاً ومشرفاً أكاديمياً، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة

الاستبانة، وبعد جمع البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والموزونة واختبار t وتحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك أثر إيجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث كانت درجة الاستجابة بين مرتفعة جداً على جميع المجالات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للتغيرات الديموغرافية.

وبناء على نتائج الدراسة خرج الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها:

- الاتصالات الإدارية تعتبر حيوية بل هي عصب الجامعة ولا سيما في ظل تباعد مناطق الجامعة ودوائرها ولذا لا بد من مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات.
- تفعيل شبكة الانترنت كوسيلة اتصال لما لها من أثر في تخفيض تكاليف الاتصالات والحد من استخدام المكاتب الورقية عبر الفاكس.
- تقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعها لأنها من الاتصالات غير الرسمية في الجامعة وتزيد من التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

10. دراسة طنash (2008) بعنوان " فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، والتعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة فاعلية الاتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، الكلية، المستوى الإداري، الجامعة)، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة لجمع البيانات، حيث طبقت الاستبانة على عينة بلغ عددها (306) فرداً، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية.
- وجود درجة عالية في فاعلية الاتصال الإداري في مجالات انفتاح ووضوح نظام الاتصال ، ومصداقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية، ولمستوياتهم الإدارية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم ، وللجامعة التي تخرجوا منها.

ومن توصيات الباحث في الدراسة التالي:

- استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ومواكبة التطور في هذا الجنب بشكل حقيقي يستلزم تطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر والمؤسسات وداخل المؤسسة نفسها لتسهيل حرية تدفق المعلومات بما يخدم المصلحة العامة.

11. دراسة الخرابشة (2008) بعنوان " بناء تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية"

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع عملية الاتصالات الإدارية المتبعة في الجامعات الأردنية الرسمية من خلال تصميم قائمة بكفايات الاتصال وبيان مدى ممارسة الإداريين في هذه الجامعات لها والتوصل إلى قائمة حاجات تدريبية في ضوء درجة ممارسة الإداريين لكفايات الاتصال الإداري وبناء برنامج تدريبي في ضوء الحاجات التدريبية الفعلية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين من حملة الدرجة الجامعية الأولى، واختار عينة طبقية عشوائية بلغ مجموعها (443) موظفاً وموظفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الدراسة أسلوب الملاحظة، استخدم الأساليب الإحصائية اختبار Ttest ، معامل ارتباط بيرسون ومعادلة الفا كرونباخ والمتوسط الحسابي المرجح ومعادلة سبيرمان براون، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية للاتصال الإداري بلغ (69.44%)
- بلغ عدد الكفايات الإدارية التي لم تظهر النتائج ضعفاً في ممارستها (44) كفاية إدارية من أصل (56) كفاية.

12. دراسة طبش (2008) بعنوان " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة" (فلسطين).

هدفت الدراسة إلى تعرف دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وأسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من العينة والتي بلغت عينته (90) موظفاً، استخدم الأساليب الإحصائية المناسبة التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار التجزئة النصفية واختبار t وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات.

ومن أهم التوصيات ما يلي:

- نشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة واستغلال التقنية الحالية الموجودة في الوزارة في سرعة انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فعالاً في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

- العمل على إنشاء شبكة انترنت داخلية وتوفير قاعدة مركزية للبيانات تساعد متخذي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة.

13. دراسة الفرا (2008) بعنوان " تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية" (فلسطين)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والتعرف إلى معوقات الاتصال الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس، والتعرف إلى سبل تطوير الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة (82) مديراً ومديرة، واستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار التجزئة النصفية واختبار t وتحليل التباين الأحادي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة بصورة عامة ضعيفة حيث بلغت نسبة الاستجابة عليها (53.8%).

- المعوقات التي تعترض تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة توجد بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبتها (69%).

ومن التوصيات ما يلي:

- تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لكافة مديري المدارس الثانوية.

- توفير وسائل الاتصال الحديثة في المدارس لمواكبة التغيير والتطوير التي تزيد من كفاءة وفاعلية الاتصال.

14. دراسة خبراني(2007) بعنوان " نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود(دراسة حاله)" السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النموذج الفاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود، استخدمت منهج الوصفي الكيفي، واعتمدت على أداة الدراسة المقابلة المباشرة وغير المباشرة والملاحظة، وطبق الباحث دراسته على عينة هادفة والتي تتوافر لديها معلومات كثيرة عن موضوع الدراسة وتم اختيار (39) فرداً لهم علاقة بموضوع الدراسة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- وجود عدد من المشاكل والسلبيات مع الوضع الحالي للاتصالات الإدارية في الجامعة، وحصر هذه الأسباب التي أدت لهذه المشاكل.

- عدم وجود نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود.
ومن توصيات الباحث أهمها:

- الجامعة لا تنقصها الإمكانيات المادية ولا البشرية فلذلك يجب أن تستغل الجامعة إمكانياتها للتطوير فلا يحتاج مثلاً موظف أو عضو هيئة تدريس لترك عمله والذهاب لعمادة شئون هيئة التدريس والموظفين لأخذ تعريف لنفسه.

- الاستفادة من التقنية الحديثة لأداء العمل ومن هذه الأعمال أن يتم الاستفادة من خدمات البريد الإلكتروني في الجامعة للوحدات في إرسال الدعوات والتنهاني والتعازي وأي خطابات غير رسمية بين الإدارات وبين منسوبي الجامعة.

15. دراسة أبو سمرة وآخرين (2007) بعنوان " قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام

الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم
هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة أثر متغيرات الجامعة والجنس والمؤهل العلمي والكلية وسنوات الخدمة، واستخدام أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، واختار الباحثون عينة طبقية عشوائية بلغ عدد العينة (174) عضو هيئة تدريس، وتمت المعالجات الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الثبات ألفا كرونباخ ، واختبار t-test واختبار التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون ، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن واقع الاتصال الإداري في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجامعة والجنس والكلية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

- وجود علاقة إيجابية قوية بين الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم.

16. دراسة Gunbani (2007) بعنوان "The organizational communication

Process in schools" (تركيا)

"عملية الاتصال التنظيمي في المدارس"

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية الاتصال التنظيمي في المدارس التركية، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية، والتعرف على أثر متغير الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل، وسنوات الخدمة على فاعلية الاتصال التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من كل أفراد المجتمع الأصلي وعددهم (334) معلماً في (63) مدرسة ممن يعملون في المدارس الأساسية والمدارس الثانوية في مركز مدينة أفيون وأوساك في تركيا، واستخدمت استبانة طورت من قبل جورج جوجن عام 1997م لجمع البيانات بعد إجراء تعديل في صياغتها لتناسب المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على فاعلية الاتصال التنظيمي يعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة و متغير المؤهل العلمي.

17. دراسة العناتي (2003) بعنوان "بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة، واستخدمت الباحثة أداة الدراسة الاستبانة تكونت عينة الدراسة من (354) قائداً تربوياً يمثلون (50%) من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات ببرنامج التحليل الإحصائي واستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توصلت الدراسة أن مهارة الاتصال التي يستخدمها القادة التربويون هي مهارة التغذية الراجعة.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استخدام أنماط الاتصال تعزى لسنوات الخدمة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي، لصالح حملة مؤهل الدكتوراة.
- وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أبرزها:

1. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على نمطي الاتصال التفاعلي وفي اتجاهين لتوضيح أسسهما ومزاياهما؛ لتشجيع القادة التربويين على تبنيهما في أثناء الاتصال الإداري.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

1. دراسة رحمون (2013) بعنوان " بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين - دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة"

هدفت الدراسة تعرف مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالاعتماد على أسلوبين من الأساليب الكمي والكيفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة (مقننة - بسيطة) لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عينة احتمالية طبقية وتم اختيارها بنسبة (20 %)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) هو رضا نسبي بنسبة (49%).

- أثر عناصر بيئة العمل الإدارية والمادية على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي جداً بشكل متوسط بنسبة (63.26%) وعال بنسبة (12.39%).

- من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة إلتزام الإداريين بها نسبي جداً 60.83% بشكل دائم، وأحياناً بنسبة (31.33%).

وتوصلت الدراسة للتوصيات الآتية:

- على المسؤولين في الإدارة الجامعية إضافة لإهتمامهم بتحسين مستويات الأداء الوظيفي أن يدركوا الاهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة ومتجددة ومتطورة حتى يشعر العامل الإداري بالارتياح والرضا وبالتالي تقديم أفضل أداء لديه.

- دعوة مسؤولي الإدارات بالكليات والمعاهد بالجامعة إلى قيادة العمل بأسلوب علمي حديث وموضوعي.

- العمل على توفير نظام للاتصال الإداري يكون إنسيابي وذو اتجاهات متعددة.

2. دراسة الشريف (2013) بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"

هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، تم تصميم استبانة تحتوى (27) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة، وكانت عينة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة، وتم تحليل البيانات ببرنامج التحليل الإحصائي (Spss) وقد توصلت الدراسة بالنتائج التالية:

1. تقديم إدارة التطوير الإداري بالعديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

2. أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إرادة.

3. دراسة Olorunsola (2012) بعنوان "Job Performance And Gender Factors Of Administrative Staff In South West Nigeria Universities"

"الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في النوع للموظفين الإداريين في جامعات جنوب غرب نيجيريا" هدفت الدراسة تعرف مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات جنوب غرب نيجيريا، والتحقق ما إذا كان يرتبط أداء وظيفة الموظفين الإداريين إلى الخصائص الجنسية الخاصة بهم، واستخدم الباحث المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (400) واستخدمتها بعينة متعددة المراحل، أداة الدراسة الاستبانة، وبعد جمع البيانات استخدم الأساليب الإحصائية المناسبة التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية واختبار t، وتوصلت الدراسة عن النتائج التالية:

- أن الأداء الوظيفي للموظفين للإداريين كان مرتفعاً.
- لم يكن هناك فرق كبير بين الأداء الوظيفي من الموظفين الإداريين الذكور والإناث في الجامعات وقدمت الدراسة توصيات استناداً للنتائج هي:
- بأن إدارة الجامعة يجب تشجيع وتحفيز المزيد من العمال من خلال توفير بيئة مواتية لدعم ورفع الروح المعنوية للإداريين.
- إعطاء المزيد من الفرص لكلا الجنسين من العاملين الإداريين.

4. دراسة المسوري (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين" (مدينة درنة)

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائي) من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على أداة الدراسة الاستبيان، وتم توزيعها على عينة (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين المعلمين مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة الأداء الوظيفي.
- وأوصى الباحث بما يلي:
- تدريب المديرين على أساليب الإدارة الفاعلة وعلى المهارات التي تتطلبها إدارة الجودة في مدارس المستويات التعليمية المختلفة.

5. دراسة (2012) Mbon, et al "Enhancing Quality Assurance through Lecturers' job Performance in Private and Public Tertiary Institutions in South Eastern Nigeria"

تعزيز ضمان الجودة من خلال الأداء الوظيفي للمحاضرين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامّة في جنوب شرق نيجيريا"

هدفت هذه الدراسة تعزيز ضمان الجودة من خلال الأداء الوظيفي للمحاضرين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامّة في جنوب شرق نيجيريا، واتبعت المنهج المسحي، واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة، وتم جمع البيانات من العينة حيث بلغت عينة الدراسة (600) من المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن المحاضرين في المؤسسات الخاصة يشعرون براحة أكبر في مؤسسات التعليم العالي العامّة فيما يتعلق بمكافأة مالية والذي رفع أداءهم الوظيفي في ضمان الجودة. واستناداً لنتائج الدراسة قدمت التوصيات:
- ينبغي أن مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص من خلال تحسين جودة رؤية أنفسهم كشركاء في التقدم مع المحاضرين في أداء وظائفهم.
- ينبغي توفير المرافق التعليمية الكافية ل مؤسسات التعليم العالي من قبل كل من الحكومة وأصحاب المصلحة التعليمية ، وهذا سيعزز ضمان الجودة.
- ينبغي أن يكون هناك إشراف الموظفين العاديين لتعزيز تحقيق جودة الموارد البشرية

6. دراسة (Genc,2012) بعنوان: " The relation between the quality of the mission statements and the performances of the state universities in Turkey"

" العلاقة بين جودة رسالة المؤسسة وجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في تركيا ."

هدفت الدراسة إلى البحث في جودة رسالة الجامعات التركية، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين جودة الرسالة والأداء الأكاديمي في الجامعات التركية، وتكونت عينة الدراسة من جميع جامعات تركيا الخاصة، وتم أخذ عينة قوامها (64) جامعة حكومية من أصل (103) جامعة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على أسلوب تحليل المحتوى لرسالة الجامعات كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- لا يوجد علاقة بين رسالة الجامعة والأداء الأكاديمي.

وفي ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بما يأتي:

- ضرورة التحفيز والتشجيع على العمل بجدية أكبر لزيادة الأداء التنظيمي.

- تخصيص اجتماعات لتقييم العملية الإدارية.

- زيادة سلطة رئيس القسم، والحد من تدخل الإدارات العليا في تنظيم أنشطة القسم وتعزيز التنظيم الذاتي للقسم.

- إيجاد آلية مناسبة لزيادة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في صنع القرار (تعزيز الإدارة التعاونية).

7. دراسة فرحة (2012) بعنوان " تفويض السلطة وجودة الأداء الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مظاهر جودة الأداء الوظيفي لعضوات الهيئة التدريسية وتحديد العلاقة بين مظاهر تفويض السلطة الحالية لشطر الطالبات، واعتمدت الباحثة المنهج المسح الاجتماعي الشامل لرئيسات الأقسام الأكاديمية ورئيسات الأقسام الإدارية بكليات جامعة الطائف، واللاتي بلغ عددهن (86) عضواً، حيث اعتمدت في الدراسة المعالجات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ومنها التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن (97.7%) من عينة الدراسة ترى أن العلاقة مهمة بين تفويض السلطة وجودة الأداء.

- أن (95.3%) من مجتمع الدراسة يرى وجود معوقات تحول دون تفويض السلطة لشطر الطالبات بالشكل الكافي.

- توجد علاقة طردية متفاوتة الدلالة بين مظاهر جودة الأداء الوظيفي لمنسوبات جامعة الطائف وبين مبررات وجود المزيد من تفويض السلطة لشطر الطالبات مستقبلاً.

8. دراسة (Mohammadi and others,2012) بعنوان: " Internal Evaluation: Appropriate Strategic for Quality Evaluation and Improvement of Management in Departments at Universities(The Case of Iran)"

التقييم الداخلي: الإستراتيجية الملائمة لتقييم الجودة وتحسين الأداء في الأقسام في الجامعات (دراسة خاصة إيران) ."

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج للتقييم الداخلي من أجل تحسين نوعية أداء الإدارات في الجامعات ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي معتمداً على تحليل نتائج تقارير التقييم الداخلي للأقسام، حيث تكون المجتمع الإحصائي للدراسة من 296 تقرير تقييم داخلي للأقسام، وتم اختيار عينة مكونة من (90) تقريراً بطريقة قصدية ليتم تحليلها، واعتمدت طريقة تحليل نتائج التقارير على ثمانية عوامل أساسية بما فيها ميزانية القسم، نسبة القوى البشرية والمرافق، إدارة الأنشطة الخارجية، الخطط التطويرية، إدارة الأنظمة والقوانين الداخلية، الوظائف الإدارية، إدارة جدول رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس، ومواعيد اجتماعات القسم.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أن جودة العملية الإدارية للأقسام في الجامعات أمر مرغوب ولا بد من التخطيط لتحسينه.
- وفي ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بما يأتي:
- تطبيق آلية مناسبة لتوفير ووضع خطة تنمية شاملة.
- تخصيص اجتماعات لتقييم العملية الإدارية.
- زيادة سلطة رئيس القسم، والحد من تدخل الإدارات العليا في تنظيم أنشطة القسم وتعزيز التنظيم الذاتي للقسم.
- إيجاد آلية مناسبة لزيادة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في صنع القرار (تعزيز الإدارة التعاونية).

9. دراسة مرسي ومصطفى (2011) بعنوان "تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط"

هدفت إلى التعرف على أدوار ومسئوليات رؤساء الأقسام العلمية بالتعليم الجامعي، والتعرف لمستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة أسيوط في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، ووضع تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة أسيوط، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، حيث بلغت عينة الدراسة 50 عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وبعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة اتبع الباحثان برنامج التحليل الإحصائي النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وتم التوصل للنتائج التالية:

- أن الواقع الفعلي للأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بجامعة أسيوط يتطلب إعادة النظر في بعض جوانب هذه المبادئ حيث إن بعض هذه المبادئ لم يتحقق بوضوح حيث جاء الوزن النسبي لأفراد العينة ككل بنسبة 0.73 وهي تقع في الحد المتوسط للثقة.

ومن توصيات الدراسة:

- وضع نظام لتشجيع ومكافأة التميز في الأداء لأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام، وعرض التجارب الناجحة لاستفادة منها.
- توفير الدعم اللازم لتحقيق الاستمرارية في جهود التحسين والتطوير بالأقسام.

10. دراسة (Shahbazi and others,2011) بعنوان:

" A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University".(Iran)

" الكشف عن العلاقة بين جودة حياة العمل وجودة الأداء الوظيفي لرئيس قسم جامعة أصفهان وجامعة أصفهان للعلوم الطبية ". (إيران)

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين جودة حياة العمل وأداء رؤساء الأقسام في جامعة أصفهان، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي الارتباطي، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية وتكونت من (60) رئيس قسم.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- توجد علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل والأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام.
- يمكن توقع الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام بالاعتماد على اللوائح والقوانين الخاصة بتنظيم العمل.
- وجود الاندماج الاجتماعي في العمل، وتنظيم العمل أمر ضروري لتطوير أداء رئيس القسم.
- يوجد فرق كبير بين الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في جامعة أصفهان وجامعة أصفهان للعلوم الطبية.

11. دراسة محسن (2011) بعنوان " واقع الأداء الإداري لدى أعضاء رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين "

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الإنسانية في كليات التربية بجامعة بغداد تغزى لمتغير الجنس، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة (210) فرداً وتم اختيارها بالطريقة العشوائية، وأداة الدراسة الاستبانة،

وبعد جمع البيانات من أفراد العينة تم تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية ، اختبار t واختبار مربع كاي ومعامل الارتباط بيرسون وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- يتمتع رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد بمستوى مرتفع من الأداء الإداري.
 - أن واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام كان يعكس تصوراً وادراكاً مرضياً لدى عينة من التدريسين في أقسامهم بشكل واضح ودقيق.
 - تبين أن رؤساء الأقسام العلمية لهم معرفة ودراية بالمهام والمهارات الإدارية.
- وتوصلت للتوصيات التالية:

- تعزيز واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية من خلال وسائل الدعم (المادي والمعنوي)
- تعزيز المهارات والقدرات القيادية بشكل أكبر من خلال دورات وورش عمل متعلقة بهذا المهارات.

12. دراسة الصرايرة (2011) بعنوان "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها" (الأردن)

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبيّنت نتائج الدراسة:

- أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الكلية ومتغير الجامعة ومتغير سنوات الخدمة.
- وأوصى الباحث بالتوصيات التالية:

- أن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها إشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، ولما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

13. دراسة بحر وأبو سويرح (2010) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، وإلى معرفة على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزي للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة، وقد تم جمع بيانات الدراسة تم توزيعها عشوائياً تم جمع (180) استبانة، وتم استخدام التحليل الاحصائي لمعالجة البيانات وتحليلها، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة () بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية.
 - أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزي للجنس والمؤهل العلمي.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:
- ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة.

14. دراسة صليحة (2009) بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة جامعة (أحمد بوقرة) بومرداس"

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة والمقابلة الشخصية، وبلغت عينة الدراسة (178) موظفاً، واستخدم الباحث الأساليب الاحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن (60.52%) من عينة الدراسة يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي يساعدهم في الأداء التنظيمي.
- أن ما نسبته (83.33%) يوافقون على وجود علاقة طردية بين القيادة المتفاعلة، والمشجعة والمفوضة للسلطة وبين أدائهم الوظيفي.
- أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن نمط الاتصال السائد في الكلية يؤدي إلى ضعف أدائهم الوظيفي.
- أن معظم أفراد العينة موافقون على أن استخدام التقنيات الحديثة يساعد في زيادة أدائهم الوظيفي وذلك بنسبة (89.47%).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي كانت متنوعة ما بين دراسات عربية ودراسات أجنبية، حيث ركزت هذه الدراسات على الاتصال الإداري لبعض المؤسسات والمنظمات، كما ركزت على أهميته وفاعليته، ومنها ما ربط الاتصال ببعض المواضيع والمفاهيم الإدارية.

1- تناولت بعض الدراسات الاتصال الإداري والتركيز على جانب معين في الاتصال الإداري.

2- أشارت بعض الدراسات إلى تعرف واقع الأداء الوظيفي.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت معظم الدراسات في المنهج المستخدم لهذه الدراسة، والمنهج هو المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة الطرقي(2012)، ودراسة الفراء(2008)، ودراسة عريقات(2011)، ودراسة فرحة(2012)، ودراسة المسوري(2012)، ودراسة الصرايرة(2011)، ودراسة Gunbayi (2007)، ودراسة Genc(2012)، ودراسة أبو سمرة وآخرون(2007)، ودراسة مصلح(2009)، ودراسة الخرايشة(2008)، ودراسة مرسي ومصطفى(2011)، ودراسة محسن (2011)، ودراسة بحر وأبو سويرح(2010)، ودراسة صليحة(2009).

واختلفت بعض الدراسات حيث استخدمت المنهج المسحي كدراسة طبش (2008)، ودراسة Mbon, et al (2012)، ودراسة فرحة(2012) ودراسة Olorunsola(2012)، دراسة Shahbazi and others (2011) استخدموا المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة خبراني(2007)، ودراسة Naismith(2011)، ودراسة Mohammanadi(2012)، ودراسة رحمون(2013) استخدموا المنهج الكيفي.

من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة:

اتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام أداة الدراسة الإستبانة كدراسة المطرفي(2012)، ودراسة الفراء(2008)، ودراسة عريقات(2011)، ودراسة فرحة(2012)، ودراسة المسوري(2012)، ودراسة الصرايرة(2011)، ودراسة Gunbayi (2007)، ودراسة طبش (2008)، ودراسة Mbon, et al (2012)، ودراسة أبو سمرة وآخرون(2007)، ودراسة Olorunsola(2012)، ودراسة Naismith(2011).

واختلفت فقط مع دراسة خبراني(2007) التي استخدمت أداة الدراسة المقابلة والملاحظة، ودراسة الخرايشة(2008) استخدمت أداة الملاحظة، ودراسة Naismith (2011)، ودراسة Genc(2012) استخدموا أسلوب تحليل المحتوى، ودراسة صليحة(2009) استخدمت المقابلة الشخصية.

من حيث العينة المستخدمة في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الصرايرة (2011) في استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات، وكذلك دراسة فرحة (2012)، ودراسة محسن (2011)، ودراسة shahbazi & others (2011). واختلفت معظم الدراسات في عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات كدراسة عريقات (2011)، ودراسة Mbon, et al (2012)، ودراسة مرسي ومصطفى (2011)، ودراسة أبو سمرة وآخرون (2007)، ودراسة خبراني (2007)، وهناك دراسات أخذت عينة من مديري ومعلمين المدارس كدراسة المطرفي (2012)، ودراسة الفراه (2008)، ودراسة Gunbayi (2007)، ودراسة المسوري (2011)، وباقي الدراسات أخذ عينتها من موظفي من بعض المؤسسات الأخرى، ودراسة البليسي (2012)، ودراسة طبش (2008)،
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على معرفة كتابة الإطار النظري.
 - 2- ساعدت الباحثة للتعرف على المتغيرات والأداة التي شملتها الدراسات السابقة.
 - 3- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات، والانتقاء منها ما يناسب مع موضوع الدراسة.
 - 4- تستفيد الدراسة الحالية في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنهجية الدراسة.
 - 5- ساعدت الباحثة في تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.
 - 6- تفيد في الاطلاع على مجموعة من المصادر والمراجع التي استفادت منها الدراسات السابقة.
- ما تميزت به هذه الدراسة:**

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناولت موضوع الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وهذا ما لم تتناوله دراسات أخرى على حد علم الباحثة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

- ◀ المقدمة.
- ◀ أولاً: منهج الدراسة.
- ◀ ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ◀ ثالثاً: عينة الدراسة.
- ◀ رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- ◀ خامساً: أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- ◀ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع إجراءات الدراسة

المقدمة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2010: 105-104)

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

- **المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي . "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS"

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر) والبالغ عددهم وفقاً للسجلات الرسمية (182) رئيس قسم، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

جدول رقم (4/1)

مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة/ للعام 2014-2015)

المجموع	طبيعة العمل		الجامعة
	إداري	أكاديمي	
71	31	40	الجامعة الإسلامية
52	21	31	جامعة الأزهر
59	22	37	جامعة الأقصى
182	74	108	المجموع

*وفقاً للسجلات الرسمية لدوائر شئون الموظفين في الجامعات الثلاث.

ثالثاً: عينة الدراسة:

1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) رئيس قسم، من رؤساء الأقسام العاملين بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر) والبالغ عددهم (182) رئيس قسم وفقاً لسجلات دوائر شئون الموظفين، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استثنائهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

2- عينة الدراسة الأصلية:

تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الثلاث والبالغ عددهم (182) وبعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية أصبحت عينة الدراسة (152) حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً وقد تم استرداد (118) أي ما نسبته (83.5%) وهي العينة الفعلية للدراسة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

1- توزيع أفراد العينة حسب جامعة الدراسة:

يبين جدول رقم (4/2) أن ما نسبته (36.4%) من عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام العاملين بالجامعة الإسلامية، بينما ما نسبته (25.4%) هم من رؤساء الأقسام العاملين بجامعة الأقصى، بينما ما نسبته (38.2%) هم من رؤساء الأقسام العاملين بجامعة الأزهر.

جدول رقم (4/2)

توزيع أفراد العينة حسب جامعة الدراسة

النسبة المئوية%	العدد	جامعة الدراسة
36.4	43	الجامعة الإسلامية
25.4	30	جامعة الأقصى
38.2	45	جامعة الأزهر
100.0	118	المجموع

2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول (4/3) أن ما نسبته (27.2%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات ، بينما ما نسبته (22.0%) هم من الذين سنوات خدمتهم من 5 - 10 سنوات ، بينما (50.8%) هم من الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات

جدول (4/3)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
27.2%	32	أقل من 5 سنوات
22.0%	26	من 5 - 10 سنوات
50.8%	60	أكثر من 10 سنوات
100.0%	118	المجموع

3- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل:

يبين جدول (4/4) أن ما نسبته (67.8%) من عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام الذين طبيعة عملهم أكاديمي معاً، بينما ما نسبته (32.2%) هم من رؤساء الأقسام الذين طبيعة عملهم إداري.

جدول رقم (4/4)

توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العمل
67.8%	80	أكاديمي
32.2%	38	إداري
100.0%	118	المجموع

خامساً: أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116)، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة" لمناسبتها لموضوع الدراسة. حيث قامت الباحثة ببناء استبانتين. تقيس الإستبانة الأولى درجة ممارسة الإتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية، بينما تقيس الإستبانة الثانية درجة جودة الأداء الوظيفي .

خطوات بناء أدوات الدراسة:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانتين، وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانتين.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم استبانتين الأولى لقياس الاتصال الإداري، وقد تكونت من (37) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (4) مجالات وهي (الوضوح في عملية الاتصال الإداري، سهولة وسرعة الوصول للمعلومات، توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري، التغذية الراجعة)، والثانية لقياس جودة الأداء الوظيفي، وقد تكونت من (18) فقرة، انظر ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الاستبانتين على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
- 6- تم عرض الاستبانتين على (12) محكماً من الباحثين والأكاديميين في كليات التربية، والتجارة والمختصين، في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم العالي. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانتين من حيث الحذف، أو الإضافة والتعديل؛ حيث تم حذف 4 فقرات من المجال الأول، تم تعديل إحدى فقرات المجال الرابع، لتستقر الاستبانتين في صورتها النهائية على (31) فقرة. انظر ملحق (3).

يتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4/5).

جدول رقم (4/5)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

أولاً: صدق وثبات استبانة الاتصال الإداري

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (12) محكماً من المتخصصين في التربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: "الوضوح في عملية الاتصال الإداري"

يوضح جدول رقم (4/6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الوضوح في عملية الاتصال الإداري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الوضوح في عملية الاتصال الإداري" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الوضوح في عملية الاتصال الإداري			

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	تعمل إدارة الجامعة على توفير نظام اتصال مفتوح بين كافة العاملين في الجامعة.	0.844	*0.000
2-	تتميز الرسالة الصادرة من إدارة الجامعة بالوضوح.	768.0	*0.000
3-	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.	0.800	*0.000
4-	تقوم إدارة الجامعة بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذها.	0.857	*0.000
5-	تقدم إدارة الجامعة دليلاً إرشادياً خاصاً عن كيفية الوصول للمعلومات من قبل العاملين في الجامعة.	0.772	*0.000
6-	يتم متابعة درجة تحقق أهداف الاتصال الإداري.	0.652	*0.000
7-	توظف إدارة الجامعة عملية الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة.	0.893	*0.000
8-	يتم استخدام مفردات لغوية مناسبة في عملية الاتصال.	0.821	*0.000
9-	تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة لتحقيق الهدف	0.752	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: "سهولة وسرعة الوصول للمعلومات"

يوضح جدول رقم (4/7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "سهولة وسرعة الوصول للمعلومات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "سهولة وسرعة الوصول للمعلومات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
سهولة وسرعة الوصول للمعلومات			
1-	تعتمد عملية الاتصال على معلومات محددة مسبقاً.	0.828	*0.000
2-	تتضمن عملية الاتصال الكم المناسب من المعلومات.	0.919	*0.000
3-	يتم ارسال المعلومات بتسلسل منطقي.	0.904	*0.000
4-	تتأكد إدارة الجامعة من نقل المعلومات دون تشويه أو تغيير في المضمون.	0.853	*0.000
5-	تختار إدارة الجامعة الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال.	0.814	*0.000
6-	تحرص إدارة الجامعة على الوصول للمعلومات المطلوبة بسهولة ويسر.	0.880	*0.000
7-	توفر إدارة الجامعة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	0.792	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: "توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري"

يوضح جدول رقم (4/8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري			
1	يمتلك العاملون مهارة الاتصال والتواصل الإلكتروني مع الجهات العليا.	0.604	*0.000
2	يمتلك العاملون مهارة التعامل بالإنترنت.	0.808	*0.000
3	تعمل الإدارة على رفع كفاءة وإنتاجية العاملين من خلال التواصل عبر التقنيات الحديثة.	0.834	*0.000
4	يتم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في رفع كفاءة وفاعلية الاتصال الإداري.	0.578	*0.000
5	يتم استخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في تقليل الوقت والجهد للزم لعملية للاتصال.	0.592	*0.000
6	يتم استخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في سرعة توفر المعلومات للعاملين.	0.549	*0.000
7	توظف إدارة الجامعة رسائل (s.m.s) القصيرة في عملية الاتصال بالعاملين.	0.555	*0.000
8	تستخدم إدارة الجامعة البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام الإدارية.	0.616	*0.000
9	توظف إدارة الجامعة الفيس بوك في التواصل مع العاملين.	0.630	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع: " التغذية الراجعة "

يوضح جدول رقم (4/9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التغذية الراجعة			
1	تفصح إدارة الجامعة المجال أمام جميع الأطراف المعنية لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة	0.892	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	لديهم.		
2	تعطي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي لعمليات التقييم الداخلية والخارجية للاتصال الإداري في الجامعة.	0.905	*0.000
3	توظف إدارة الجامعة التغذية الراجعة لتطوير عملية الاتصال الإداري.	0.918	*0.000
4	تستخدم القيادات أساليب متعددة لتعرف ردود الفعل لدى جميع الأطراف المعنية بعملية الاتصال.	0.865	*0.000
5	تتقبل إدارة الجامعة مقترحات وانتقادات العاملين.	0.931	*0.000
6	توفر إدارة الجامعة التغذية الراجعة للعاملين فيها .	0.931	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

" Structure Validity " : الصدق البنائي

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (4/10).

جدول (4/10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للاارتباط	المجال
*0.000	0.896	الوضوح في عملية الاتصال الإداري
*0.000	0.885	سهولة وسرعة الوصول للمعلومات
*0.000	0.775	توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري
*0.000	0.882	التغذية الراجعة

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول رقم (4/10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

" Reliability " : ثبات الاستبانة

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010:466). ويعرف أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002:76). وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (4/11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.956 - 746.0)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.870) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (4/11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الوضوح في عملية الاتصال الإداري	9	0.927
سهولة وسرعة الوصول للمعلومات	7	0.939
توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري	9	0.746
التغذية الراجعة	6	0.956
الدرجة الكلية للاستبانة	31	0.870

ب - طريقة التجزئة النصفية: (Split Half Method)

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (4/12):

جدول رقم (4/12)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل

0.901	0.820	الوضوح في عملية الاتصال الإداري
0.920	0.852	سهولة وسرعة الوصول للمعلومات
0.853	0.745	توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري
0.972	0.945	التغذية الراجعة
0.853	0.743	الدرجة الكلية للاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم(4/12) أن قيمة معامل الارتباط المعدل(سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

ثانياً : صدق وثبات استبانة جودة الأداء الوظيفي:

صدق الاستبانة: وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

3- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم(1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (12) محكماً من المتخصصين في التربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

4- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي لفقرات جودة الأداء الوظيفي

يوضح جدول رقم(4/13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " جودة الأداء الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم(4/13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جودة الأداء الوظيفي			
1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	0.827	*0.000
2	يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	0.833	*0.000
3	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	0.879	*0.000
4	يتوفر لدى العاملين القدرة والمهارة على حل مشكلات العمل اليومية.	0.832	*0.000
5	تهتم إدارة الجامعة بالمقترحات التي يتقدم بها العاملون لتطوير الأداء الوظيفي.	0.855	*0.000
6	ينجز العاملون أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.	0.731	*0.000
7	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	0.928	*0.000
8	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.	0.660	*0.000
9	يؤدي العاملون المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لإجراءات وأنظمة السلامة العامة المعتمدة.	0.874	*0.000
10	هناك معرفة وإلمام لدى العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	0.728	*0.000
11	يشمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات العاملين بالجودة المطلوبة.	0.694	*0.000
12	يشكل نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين ذوي التقييم المتدني لتطوير وتحسين نقاط الضعف.	0.732	*0.000
13	يمكن الاطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي لتعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	0.809	*0.000
14	تطور إدارة الجامعة نظام تقييم الأداء السنوي باستمرار من أجل تطوير الأداء الإداري.	0.788	*0.000
15	تؤثر القيم السائدة في الجامعة على جودة الأداء الوظيفي.	0.773	*0.000
16	تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.	0.743	*0.000
17	يلتزم العاملون بتنفيذ تعليمات إدارة الجامعة.	0.660	*0.000
18	ينعكس التزام الإدارة بجودة الأداء على تحسين مستوى أداء العاملين.	0.899	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ثبات الاستبانة : " Reliability "

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (4/14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت قيمته للدرجة الكلية للاستبانة (0.963) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (4/14)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية للاستبانة	18	0.963

ب - طريقة التجزئة النصفية: (Split Half Method)

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (4/15):

جدول رقم (4/15)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
الدرجة الكلية للاستبانة	0.849	0.918

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (16/4) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها
المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)".

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وقد استخدم للإجابة عن الفرضية التانية (طبيعة العمل).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات، وقد استخدم مع متغير (الجامعة، سنوات الخدمة).
- اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي فئة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

”إجابة التساؤلات ومناقشتها“

◀ المقدمة.

◀ المحك المعتمد في الدراسة.

◀ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.

1. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
2. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
3. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
4. الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.
5. الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.

◀ التوصيات.

◀ المقترحات.

الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى: "الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجامعة، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($4/5=0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5/16)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

المحك المعتمد للدراسة من تصميم (التميمي، 2004:42)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قامت الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجهما ومقارنتها بالدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (5/17)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	الوضوح في عملية الاتصال الإداري	3.43	68.60	6.56	0.000	3
2.	سهولة وسرعة الوصول للمعلومات	3.65	73.00	5.25	0.000	2
3.	توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري	3.67	73.40	9.80	0.000	1
4.	التغذية الراجعة	3.18	63.60	2.22	0.028	4
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.50	70.00	7.76	0.000	

يبين جدول رقم (5/17) أن: المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام يساوي (3.50)، وبذلك فإن الوزن النسبي (70.00%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (7.76)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام بشكل عام.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أن الجامعات الفلسطينية تدرك أهمية الاتصال الإداري في إنجاز العمل لذلك فهي تولي عملية الاتصال الإداري أهمية كبيرة وتوفر الوسائل والسبل اللازمة بقدر الامكان.

_ استفادة الجامعات الفلسطينية من تكنولوجيا الاتصال الحديثة والسعي إلى محاولة اقتناء أحدث الاجهزة التقنية اللازمة لعملية الاتصال مما سهل عملية التواصل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سلمية(2012) حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك دراسة أبو رحمة(2012) أظهرت فاعلية الاتصال الإداري في المدارس كانت بدرجة كبيرة.

وتختلف مع دراسة طناش(2008) التي أشارت إلى أن درجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية كانت متوسطة، الفترة الزمني بين الدراستين وما طرأ من تطور كبير في تكنولوجيا الاتصال في هذه الفترة قد يكون أحد العوامل التي أدت لاختلاف النتائج علاوة على اختلاف المجتمع.

_ كما يتضح من الجدول رقم (5/17) أن المجال الثالث " **توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري**" حصل على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (73.40%).
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ اهتمام الجامعات الفلسطينية بالتطورات التكنولوجية في العمل الإداري وأهميتها في تيسير العمل، إلا أن بعض الجامعات الفلسطينية لا زالت في طور الارتقاء التكنولوجي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طبش(2008) حيث أظهرت أن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة في الوزارة جيدة، حيث جاءت الموافقة كبيرة على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة.

كما تختلف مع نتيجة دراسة الفرا (2008) التي أشارت إلى أن درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة كان بصورة ضعيفة، والبيئة الجامعية تختلف عن المدارس والجامعات أسبق إلى اقتناء التكنولوجيا المتطورة من المدارس.

- وقد حصل مجال الثاني "سهولة وسرعة الوصول للمعلومات" على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (73.00%) وبدرجة كبيرة.
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ حرص إدارات الجامعات على توفير قواعد بيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة مما يسهل الحصول على المعلومة المطلوبة بسهولة وفي الوقت المناسب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة طناش(2008) وجود درجة كبيرة في فاعلية الاتصال في مجال مصداقية وحجم المعلومات.

_ وقد حصل مجال الأول " الوضوح في عملية الاتصال الإداري " على المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (68.60%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ لأن الوضوح يعتمد على الصياغة واستخدام اللغة بطريقة سليمة وهذه المهارات قد لا تتوفر لدى كل الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية، كما ان كثرة المراسلات والاتصالات قد تؤثر على دقة محتوى الرسالة ووضوحها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة طناش (2008) حيث توصلت لوجود درجة كبيرة من الفاعلية في مجال انفتاح ووضوح نظام الاتصال.

• وحصل المجال الرابع "التغذية الراجعة" على المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (63.60%) وبدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ قلة متابعة الإداريين للأثر الذي يترتب على الرسائل التي توجه للعاملين.

_ قلة اهتمام القيادات الإدارية في الجامعات بردود الأفعال التي تصدر عن العاملين.

_ أن سياسة الباب المفتوح التي يجب أن تتبعها الجامعات الفلسطينية ليست بالدرجة المطلوبة، على الرغم من أنها تعمل على تبادل المعرفة والمعلومات مع الأفراد والتعبير عن آرائهم ومشاركتهم ومعرفة ردود أفعالهم نحو الكثير من القضايا.

_ لأن أي تنظيم لا يقبل أي تغذية راجعة إلا من خلال أشخاص ذوي خبرة وقدرة على إصدار الأحكام والتقييم، حيث تقوم التغذية الراجعة على أساس تقديم معلومات هدفها البناء والانتقاد البناء وتتفق مع نتائج دراسة طناش (2008) حيث أشارت إلا أن التغذية الراجعة جاءت في مرتبة متأخرة.

- وتختلف هذا النتيجة مع نتائج دراسة العناتي (2003) حيث توصلت إلى أن مهارة الاتصال المستخدمة هي التغذية الراجعة.

• تحليل فقرات "مجال الوضوح في عملية الاتصال الإداري":

جدول رقم (5/18)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الوضوح في عملية الاتصال الإداري"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل إدارة الجامعة على توفير نظام اتصال مفتوح بين كافة العاملين في الجامعة.	3.62	72.40	7.03	0.000	2
2.	تتميز الرسالة الصادرة من إدارة الجامعة بالوضوح.	3.67	73.40	8.31	0.000	1
3.	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.	3.50	70.00	5.33	0.000	4
4.	تقوم إدارة الجامعة بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذها.	3.21	64.20	2.39	0.018	9
5.	تقدم إدارة الجامعة دليلاً إرشادياً خاصاً عن كيفية الوصول للمعلومات من قبل العاملين في الجامعة.	3.35	67.00	4.48	0.000	6
6.	يتم متابعة درجة تحقق أهداف الاتصال الإداري.	3.31	66.20	3.55	0.001	8
7.	توظف إدارة الجامعة عملية الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة.	3.33	66.60	3.96	0.000	7
8.	يتم استخدام مفردات لغوية مناسبة في عملية الاتصال.	3.38	67.60	5.01	0.000	5
9.	تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة لتحقيق الهدف	3.54	70.80	6.90	0.000	3

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/18) أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

• الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "تتميز الرسالة الصادرة من إدارة الجامعة بالوضوح" احتلت

المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، بوزن نسبي قدره (73.40%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

— حرص الإدارات الجامعية على الدقة والوضوح في محتوى الرسائل التي تصدر عنها.

— أن عملية تنفيذ القرارات الإدارية تتطلب بدايةً وضوح الرسالة، لتحقيق الهدف منها.

— تعدد المؤسسات الجامعية بمحافظة غزة وحالة التنافس فيما بينها.

• الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تعمل إدارة الجامعة على توفير نظام اتصال مفتوح بين كافة

العاملين في الجامعة" احتلت المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، بوزن نسبي قدره (72.40%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أن من متطلبات الاتصال الفعال في أي مؤسسة ضرورة وجود مناخ من الانفتاح والتعاون والانسجام بين العاملين فيها حيث يتم تبادل المعلومات بسهولة وبسر، وهذا يؤدي إلى فهم مشترك بين جميع أفراد المؤسسة، وهذا ما أكد عليه القريوتي (2000). وهي تتفق مع نتائج دراسة طناش (2008)، ونتائج دراسة حرب (2011).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

• الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " تقوم إدارة الجامعة بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذها" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، بوزن نسبي قدره (64.20%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أن كثيراً من القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة لا يتم تداولها بين جميع العاملين لأسباب معينة.

_ اعتقاد الإدارات الجامعية أن ليس كل السياسات والقرارات يمكن تداولها وتوضيحها للعاملين.

• الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يتم متابعة درجة تحقق أهداف الاتصال الإداري." احتلت المرتبة الثامنة بدرجة متوسطة، بوزن نسبي قدره (66.20%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ كثرة الأعباء الإدارية أحياناً في الجامعات تؤثر على متابعة تحقق الأهداف من عملية الاتصال الإداري. وجاءت هذه النتيجة منسجمة مع نتيجة المجال الرابع (التغذية الراجعة) حيث احتل هذا المجال المرتبة الأخيرة بين مجالات الاستبانة ككل.

• تحليل فقرات المجال الثاني: سهولة وسرعة الوصول للمعلومات

جدول رقم (5/19)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " سهولة وسرعة الوصول للمعلومات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تعتمد عملية الاتصال على معلومات محددة مسبقاً.	3.65	73.00	8.32	0.000	4
2	تتضمن عملية الاتصال الكم المناسب من المعلومات.	3.50	70.00	6.21	0.000	6
3	يتم ارسال المعلومات بتسلسل منطقي.	3.85	77.00	2.43	0.017	2
4	تتأكد إدارة الجامعة من نقل المعلومات دون تشويه أو تغيير في المضمون.	3.46	69.20	5.28	0.000	7
5	تختار إدارة الجامعة الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال.	3.66	73.20	2.50	0.013	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
6	تحرص إدارة الجامعة على الوصول للمعلومات المطلوبة بسهولة ويسر .	3.90	78.00	2.58	0.011	1
7	توفر إدارة الجامعة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	3.51	70.20	6.73	0.000	5

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/19) أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

• الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " تحرص إدارة الجامعة على الوصول للمعلومات المطلوبة بسهولة ويسر " احتلت المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، بوزن نسبي قدره (78.00%).
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أن فعالية الاتصال الإداري مرتبطة بما توفره المؤسسة من معلومات للعاملين لتحقيق أهدافها.
-إعتقاد الإدارات الجامعية أنه كلما كانت معارف وخبرة العاملين ونظرتهم للأمور كخطوة لإنتقاء الألفاظ وإدراكاتهم وفهمهم للأحداث متساوية، كلما كانت عملية الاتصال أكثر سهولة.
• الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يتم ارسال المعلومات بتسلسل منطقي." احتلت المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، بوزن نسبي قدره (77.00%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أن تأخير وصول المعلومات وعدم انتظامها يؤثر بشكل سلبي على الاتصال الإداري الفعال.
_ حرص معظم الإدارات الجامعية على تتابع وتسلسل المعلومات التي ترسلها للعاملين.
وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

• الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " تتأكد إدارة الجامعة من نقل المعلومات دون تشويه أو تغيير في المضمون" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي قدره (69.20%).
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ قلة متابعة بعض الإدارات الجامعية للرسائل لمعرفة ما تتعرض له من تشويه أو تغيير والاعتماد على الاتصال المباشر مما يقلل من تعرض الرسائل لعملية التشويه.
_ أن التشويش من معوقات الاتصال الإداري وهذا متعلق بعدد من عناصر الاتصال فكان لا بد من متابعتها من التشويش على عملية الاتصال الإداري. وهذا يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين لمتابعة هذا التشويه.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تتضمن عملية الاتصال الكم المناسب من المعلومات " احتلت المرتبة السادسة بدرجة كبيرة، بوزن نسبي قدره (70.00%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أنه لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازاً علمياً سليماً دون الاعتماد بشكل أو باخر على المعلومات التي يمكن أن تصل في الوقت المناسب وللشخص المناسب وبالكم المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة.

_ تقدير الكم المناسب من المعلومات عملية نسبية تختلف من شخص لآخر .

- تحليل فقرات المجال الثالث: توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري.

جدول رقم (5/20)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري . "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يمتلك العاملون مهارة الاتصال والتواصل الإلكتروني مع الجهات العليا .	3.49	69.80	5.97	0.000	8
2	يمتلك العاملون مهارة التعامل بالإنترنت .	3.95	79.00	13.76	0.000	2
3	تعمل الإدارة على رفع كفاءة وإنتاجية العاملين من خلال التواصل عبر التقنيات الحديثة .	3.86	77.20	2.45	0.016	3
4	يتم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في رفع كفاءة وفاعلية الاتصال الإداري .	3.54	70.80	6.46	0.000	7
5	يتم استخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في تقليل الوقت والجهد للزم لعملية للاتصال .	3.70	74.00	8.88	0.000	6
6	يتم استخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في سرعة توفر المعلومات للعاملين .	3.73	74.60	9.51	0.000	5
7	توظف إدارة الجامعة رسائل (s.m.s) القصيرة في عملية الاتصال بالعاملين .	4.22	84.40	15.62	0.000	1
8	تستخدم إدارة الجامعة البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام الإدارية .	3.77	75.40	7.98	0.000	4
9	توظف إدارة الجامعة الفيس بوك في التواصل مع العاملين .	2.81	56.20	-1.99	0.044	9

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

- يتضح من الجدول رقم (5/20) أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:
- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "توظف إدارة الجامعة رسائل (s.m.s) القصيرة في عملية الاتصال بالعاملين" احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (84.40%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ اعتماد الجامعة على الرسائل القصيرة لما لها من ميزة أسرع في توصيل المعلومات للعاملين أكثر من أي وسيلة اتصال أخرى، وأن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وهي بحاجة لتحسين وتطور مستمر وهذا ما أظهرته نتائج دراسة طبش(2008).

_ نظراً لإنقطاع المتكرر للتيار الكهربائي وعدم قدرة العاملين متابعة الرسائل عبر البريد الإلكتروني، فتلجأ إدارات الجامعات لاستخدام الرسائل القصيرة لضمان التواصل مع العاملين.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يمتلك العاملون مهارة التعامل بالإنترنت" احتلت المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، بوزن نسبي قدره (79.00%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- مواكبة العاملين في الجامعات لاستخدام بعض التقنيات الحديثة وخاصة الحاسوب.

- عقد دورات تدريبية للعاملين في مهارات التعامل مع الحاسوب

- الاهتمام الشخصي للعاملين بمواكبة التقدم العلمي والتطورات الحديثة.

تتفق دراسة الخرابشة (2004) أفادت بضرورة تزويد الموظفين بالمعارف وتنمية مهاراتهم اللازمة لتطوير عملية الاتصال، وتختلف نتائج دراسة الفراء(2008) حيث أظهرت أن امتلاك مهارة التعامل بالإنترنت متوسطة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "توظف إدارة الجامعة الفيس بوك في التواصل مع العاملين". احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (56.20%) وبدرجة تقدير متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- عدم الثقة في مواقع الاتصال الاجتماعية فيما يتعلق بسرية المعلومة.

- أن اعتماد أغلب الجامعات على البريد الإلكتروني لذلك لا يتم التواصل عبر الفيس بوك.

_ بعض الجامعات الفلسطينية تقوم بحظر استخدام الفيس بوك أثناء الدوام نظراً لتأثيراته السلبية على العمل.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يمتلك العاملون مهارة الاتصال والتواصل الإلكتروني مع الجهات العليا " احتلت المرتبة الثامنة بدرجة كبيرة، بوزن نسبي قدره (69.80%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن معظم الجامعات لا تعمل على الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى وتعتمد على الاتصال الهابط وذلك يؤدي إلى حزم أمور الاتصال، وأن هذا النوع من الاتصال يمكن العاملين المرؤوسين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.

- وتختلف مع دراسة Blazenaite (2011) حيث أوضحت أن أهمية الاتصال الإداري في تطوير النظام وتشجيع القيم والثقافة التنظيمية وتسهيل عملية تبادل المعلومات والتنسيق بين الأنظمة الفرعية في المؤسسة بدرجة كبيرة.

• تحليل فقرات المجال الرابع: التغذية الراجعة

جدول رقم (5/21)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تفسح إدارة الجامعة المجال أمام جميع الأطراف المعنية لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم.	3.25	65.00	2.67	0.008	2
2	تعطي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي لعمليات التقييم الداخلية والخارجية للاتصال الإداري في الجامعة.	3.29	65.80	3.58	0.000	1
3	توظف إدارة الجامعة التغذية الراجعة لتطوير عملية الاتصال الإداري.	3.17	63.40	1.94	0.054	4
4	تستخدم القيادات أساليب متعددة لتعرف ردود الفعل لدى جميع الأطراف المعنية بعملية الاتصال.	3.17	63.40	1.98	0.050	3
5	تتقبل إدارة الجامعة مقترحات وانتقادات العاملين.	3.13	62.60	1.27	0.204	5
6	توفر إدارة الجامعة التغذية الراجعة للعاملين فيها .	3.07	61.40	0.77	0.441	6

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/21) أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تعطي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي لعمليات التقييم الداخلية والخارجية للاتصال الإداري في الجامعة " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (65.80%).

تعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أن إدارات الجامعات تهتم بتقييم الاتصال الداخلية والخارجية إلا أن هذا الاهتمام لم يصل إلى الحد المناسب ويحتاج إلى زيادة اهتمام وتطوير.

• الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " تفسح إدارة الجامعة المجال أمام جميع الأطراف المعنية لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (65.00%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

_ توضيح الأمور الغامضة يقتصر على رغبة العامل نفسه في توضيح الأمر وتواصله مع الإدارة بهذا الخصوص إلا أن معظم العاملين لا يشعرون بهذا التواصل.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

• الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " توفر إدارة الجامعة التغذية الراجعة للعاملين فيها." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (61.40%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أن معظم الجامعات تعتمد على الاتصال بين العاملين من خلال وسائل الانترنت وهذا مما يؤدي إلى عدم توفر تغذية راجعة على الأغلب فالمحادثات الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة.

لذلك تختلف مع دراسة طبش (2008) حيث أظهرت قلة استخدام الانترنت في الاتصال في المدارس الحكومية، فهي تعتمد على الهاتف والجوال، بحيث أن الجامعات تعتمد على الاتصال والتواصل بالوسائل التقنية والتكنولوجيا الحديثة.

• الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " تتقبل إدارة الجامعة مقترحات وانتقادات العاملين " احتلت المرتبة الخامسة، بوزن نسبي قدره (62.60%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ قلة اهتمام إدارات الجامعات للتعرف إلى آراء العاملين، وضعف الآليات لتوصيل مقترحات العاملين للإدارة.

وتختلف مع نتائج دراسة العناتي(2003) حيث توصلت إلى أن مهارة الاتصال التي يستخدمها القادة التربويون هي مهارة التغذية الراجعة.

الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة - سنوات الخدمة - طبيعة العمل)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول رقم (5/22)

نتائج اختبار "التباين الأحادي وفقاً لمتغير " الجامعة "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الجامعة			المجال
		جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	
0.001	7.33	3.13	3.56	3.66	الوضوح في عملية الاتصال الإداري
0.019	4.10	3.33	3.47	4.10	سهولة وسرعة الوصول للمعلومات
0.000	10.21	3.32	3.75	3.98	توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري
0.004	5.71	2.84	3.42	3.37	التغذية الراجعة
0.001	10.07	3.17	3.57	3.80	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5/22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير الجامعة وفيما يلي اختبار شففيه لمعرفة اتجاه الفروق:

جدول رقم (5/23)

يوضح نتائج اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطات	المتوسط (i)	المتوسط (i)	المجال
0.823	0.10258	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	الوضوح في عملية الاتصال الإداري
*0.002	0.53592	جامعة الأزهر		

*0.032	0.43333	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	
0.138	0.62680	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	سهولة وسرعة الوصول للمعلومات
*0.026	0.76648	جامعة الأزهر		
0.903	0.13968	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	
0.385	0.23040	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال
*0.000	0.66374	جامعة الأزهر		
*0.034	0.43333	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	
0.974	-0.04793	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	التغذية الراجعة
*0.018	0.53910	جامعة الأزهر		
*0.020	0.58704	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	
0.350	0.22893	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	الدرجة الكلية
*0.000	0.62571	جامعة الأزهر		
*0.043	0.39677	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

يؤكد جدول رقم (5/23) لنتائج اختبار شيفه للفروق بين المتوسطات أن الفروق كانت لصالح رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية، باستثناء ما يتعلق بـ "مجال التغذية الراجعة" فقد كانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام بجامعة الأقصى.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

_ حرص الجامعة الإسلامية على توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري بشكل عام وفي عملية الاتصال بشكل خاص وتطوير وسائل الاتصال من خلال الخبراء والمختصين في كليات الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، أدى إلى سهولة عملية الاتصال وتطورها، كما أن الجامعة الإسلامية تحرص على توفير قواعد بيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة مما يسهل عملية التواصل والحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة ويسر.

_ استهداف الجامعة الإسلامية من الاحتلال الإسرائيلي أكثر من مرة جعلها تحرص على إيجاد قنوات بديلة للاتصال وكذلك تعدد قواعد البيانات الإلكترونية حفاظاً على المعلومات من الضياع والتلف.

وبالنسبة لمجال التغذية الراجعة لصالح جامعة الأقصى

_ أن جامعة الأقصى جامعة حكومية وموضوع المسائلة والمحاسبة يمارس بدرجة أكبر مما هو موجود في الجامعات العامة كالإسلامية والأزهر.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو سمرة وآخرون (2007) حيث أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجامعة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 - 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول رقم (5/24)

نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير " سنوات الخدمة"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	سنوات الخدمة			المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.053	3.02	3.22	3.69	3.44	الوضوح في عملية الاتصال الإداري
0.314	1.17	3.38	3.92	3.67	سهولة وسرعة الوصول للمعلومات
0.000	10.2	3.35	4.17	3.63	توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري
0.051	3.06	2.90	3.48	3.20	التغذية الراجعة
0.004	5.67	3.23	3.84	3.50	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5/24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وفيما يلي اختبار شفهي لمعرفة اتجاه الفروق:

جدول رقم (5/25)

يوضح نتائج اختبار شفهي بين المتوسطات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطات	المتوسط (i)	المتوسط (i)	المجال
*0.000	0.82185	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال
0.205	0.27384	أكثر من 10 سنوات		
*0.005	0.54801	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	

0.004*	0.60748	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.218	0.26277	أكثر من 10 سنوات		
0.104	0.34471	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

ومن خلال مقارنة المتوسطات تبين أن الفروق كانت لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين (5- 10) سنوات، وكذلك بالنسبة لمجال توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال فقد كانت الفروق لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين (5- 10) سنوات ، باستثناء كلا من مجال الوضوح في عملية الاتصال الإداري، ومجال سهولة وسرعة الوصول للمعلومات، ومجال التغذية الراجعة فقد تبين أن القيم الاحتمالية لهم أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

_ الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات يعتبرون من العاملين الجدد وأن خبرتهم في العمل الإداري والتواصل داخل الجامعة ضعيفة لذلك ربما لم تكن دقيقة كما هو الحال مع الذين سنوات خدمتهم من (5 إلى 10) سنوات.

_ كما أن العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (5 - 10) سنوات يشكلوا العدد الأكبر من العاملين في الجامعات الفلسطينية لذلك كانت استجاباتهم هي الأكثر تأثيراً.

_ أما العاملين الذين تبلغ سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات فهم الأقل عدداً من ناحية وقابليتهم وسائل الاتصال الإلكتروني تكون أقل لذلك جاءت تقديراتهم أقل من فئة 5 إلى 10 سنوات.

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي - إداري).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "

جدول رقم (5/26)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " طبيعة العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	طبيعة العمل		المجال
		إداري	أكاديمي	
0.351	0.936	3.34	3.48	الوضوح في عملية الاتصال الإداري
0.385	-0.871	3.80	3.57	سهولة وسرعة الوصول للمعلومات

0.326	0.987	3.57	3.72	توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري
0.900	0.126	3.17	3.19	التغذية الراجعة
0.812	0.238	3.48	3.51	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (5/26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير طبيعة العمل. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أن وسائل الاتصال وعملية الاتصال الإداري واحدة لدى كل العاملين في الجامعة ولذلك لا تختلف الإمكانيات والوسائل المتاحة لرؤساء الأقسام الأكاديميين عن تلك المتاحة لرؤساء الأقسام الإداريين.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ما درجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟.

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول (5/27)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب للمجال

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.60	72.00	11.00	0.000

يبين جدول (5/25) أن: المتوسط الحسابي لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام يساوي (3.60)، وبذلك فإن الوزن النسبي (72.00%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (11.00)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام بشكل عام.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أن هذا يعكس اهتمام الإدارات الجامعية بتطبيق مبادئ الجودة في العمل في الجامعات الفلسطينية ومتابعة أداء الموظفين إلا أن الدرجة الكلية غير كافية وتحتاج إلى زيادة اهتمام من قبل المسؤولين في الإدارات الجامعية من أجل الارتقاء بجودة الأداء ليصل إلى مستويات متميزة.

_ وربما كان لقلة الموارد المالية والتقنية المتوفرة للجامعات الفلسطينية والحصار المفروض على قطاع غزة دور أساسي في قلة درجة جودة الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة محسن (2011) حيث توصلت إلى يتمتع رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد بمستوى مرتفع من الأداء الإداري، وكذلك دراسة الصرايرة (2011) حيث بينت أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية كان مرتفعاً، الشريف (2013) حيث أظهرت أن التطوير الإداري له أثر كبير على أداء العاملين، وكذلك دراسة Olorunsola (2012) توصلت إلى أن الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين كان مرتفعاً وكذلك دراسة بحر وأبو سويرح (2010) حيث إن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة المسوري (2012) حيث توصلت إلى تنوع في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس بي العالي والمتوسط والضعيف، وهذا يعكس أن الجامعات لها نظامها الخاص في المؤهل العلمي والدرجات العلمية.

• تحليل فقرات جودة الأداء الوظيفي

جدول رقم (5/28)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " جودة الأداء الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	3.98	79.60	14.44	0.000	1
2	يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	3.61	72.20	8.11	0.000	10
3	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	3.81	76.20	10.19	0.000	4
4	يتوفر لدى العاملين القدرة والمهارة على حل مشكلات العمل اليومية.	3.78	75.60	12.19	0.000	6
5	تهتم إدارة الجامعة بالمقترحات التي يتقدم بها العاملون لتطوير الأداء الوظيفي.	3.39	67.80	4.72	0.000	16
6	ينجز العاملون أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.	3.80	76.00	10.95	0.000	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
7	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	3.51	70.20	6.21	0.000	12
8	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.	3.44	68.80	5.20	0.000	13
9	يؤدي العاملون المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لإجراءات وأنظمة السلامة العامة المعتمدة.	3.63	72.60	8.96	0.000	8
10	هناك معرفة وإلمام لدى العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	3.88	77.60	11.55	0.000	3
11	يشمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات العاملين بالجودة المطلوبة.	3.61	72.20	6.81	0.000	11
12	يشكل نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين ذوي التقييم المتدني لتطوير وتحسين نقاط الضعف.	3.41	68.20	4.40	0.000	15
13	يمكن الاطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي لتعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	3.43	68.60	4.86	0.000	14
14	تطور إدارة الجامعة نظام تقييم الأداء السنوي باستمرار من أجل تطوير الأداء الإداري.	3.26	65.20	2.88	0.005	17
15	تؤثر القيم السائدة في الجامعة على جودة الأداء الوظيفي.	3.65	73.00	8.32	0.000	7
16	تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.	3.16	63.20	1.67	0.096	18
17	يلتزم العاملون بتنفيذ تعليمات إدارة الجامعة.	3.88	77.60	12.53	0.000	2
18	ينعكس التزام الإدارة بجودة الأداء على تحسين مستوى أداء العاملين.	3.63	72.60	8.60	0.000	9

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/27) أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (79.60%) وبدرجة تقدير كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ تمتع العاملين بالمؤهلات الأكاديمية والعلمية وحرص الإدارات الجامعية على اختيار الكفاءات عند التعيين كما أن الإدارات الجامعية تحرص على تطوير وتقدير دورات تدريبية للعاملين لارتقاء بمستوى ادائهم.

_ حرص العاملين على الارتقاء الوظيفي يدفعهم إلى تادية أعمالهم بكفاءة عالية.

- تقدير الإدارة الجامعة للحوافز والجوائز السنوية للعاملين المتميزين.

- الفقرة رقم (17) والتي نصت على: " يلتزم العاملون بتنفيذ تعليمات إدارة الجامعة " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (77.60%) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

_ المعتقدات الدينية للعاملين أنفسهم تحثهم على الالتزام بالعمل واثقانه وطاعة ولي الأمر.

_ متابعة إدارة الجامعة بشكل دائم لاداء العاملين ومدى التزامهم بتنفيذ التعليمات الصادرة عنها.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (16) والتي نصت على: " تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة. " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (63.20%). وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ أن هذه الدرجة متوسطة وقريبة من درجة كبيرة وهي تشير إلى أن الجامعات تقدم بعض البرامج التدريبية ولكنها تحتاج إلى زيادة وتطوير ليتناسب مع التطورات التقنية والمعرفية.

_ شعور العاملين بأن كثير من البرامج التدريبية روتينية ولا تفيد بشكل مباشر في زيادة مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل.

- الفقرة رقم (14) والتي نصت على: " تطور إدارة الجامعة نظام تقييم الأداء السنوي باستمرار من أجل تطوير الأداء الإداري. " احتلت المرتبة الثامنة، بوزن نسبي قدره (65.20%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ بالرغم من أن هذه الدرجة متوسطة وتشير إلى أن إدارة الجامعة تعمل على تطوير نظم تقييم الاداء لديها إلا أنها من وجهة نظر رؤساء الأقسام لم تصل إلى مستوى التطور المطلوب.

_ قلة شعور إدارة الجامعة بالحاجة إلى تطوير نظم التقييم لديها واعتقادها بأن نظم التقييم المستخدمة تحقق الغرض المطلوب.

الإجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة - طبيعة العمل - سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير الجامعة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول رقم (5/29)

نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير " الجامعة "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الجامعة			المجال
		جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	
0.112	2.23	3.47	3.60	3.74	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (5/28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير الجامعة (الجامعة الإسلامية- جامعة الأقصى- جامعة الأزهر)، وتعزو الباحثة ذلك إلى :

_ أن العاملين في الجامعات الفلسطينية الثلاث كلهم مؤهلون ويمتلكوا المهارات اللازمة للأداء الوظيفي المطلوب. كما أن الجامعات تخضع لتقييم خارجي بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي مما ينعكس على وحدة المعايير التي يقاس بها أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية.

وقد اختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة Shahbazi & others (2011) حيث توصلت إلى وجود فرق كبير بين الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في جامعة أصفهان وجامعة أصفهان للعلوم الطبية،

وكذلك دراسة الصرايرة (2011) حيث لا توجد فروق دالة إحصائياً في الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية لمتغير الجامعة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 - 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ":

جدول رقم (5/30)

نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير " سنوات الخدمة "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	سنوات الخدمة			المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.209	1.58	3.52	3.79	3.57	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (5/29) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وتغزو الباحثة ذلك إلى :

_ جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية يحرصون على تقديم أفضل ما لديهم من أداء بغض النظر عن سنوات الخدمة.

_ إدارات الجامعات تتوقع من جميع العاملين مستوى جيد من الأداء وتقيم أداءهم بناء على معايير موحدة للجميع بغض النظر عن سنوات الخدمة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصرايرة (2011) حيث لا توجد فروق دالة إحصائياً في الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي - إداري).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ":

جدول رقم (5/31)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " طبيعة العمل "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	طبيعة العمل		المجال
		إداري	أكاديمي	
0.575	-0.56	3.65	3.58	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5/30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي - إداري).
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

_ طبيعة عمل رؤساء الأقسام يغلب عليها الطابع الإداري سواء كان رئيس القسم إدارياً أو أكاديمياً.
_ حرص رؤساء الأقسام على النجاح في العمل الإداري لما له من أثر على ارتقاء رئيس القسم وسمعته في الجامعة.

الإجابة عن السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " بيرسون".

جدول رقم (5/32)

نتائج اختبار " بيرسون "

متوسط تقدير جودة الأداء الوظيفي	المقاييس	متوسط تقدير الاتصال الإداري
118	حجم العينة	الوضوح في عملية الاتصال الإداري

0.664	معامل الارتباط	سهولة وسرعة الوصول للمعلومات
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
118	حجم العينة	
0.347	معامل الارتباط	توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
118	حجم العينة	
0.580	معامل الارتباط	التغذية الراجعة
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
118	حجم العينة	
0.701	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
118	حجم العينة	
0.697	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	

من النتائج الموضحة في جدول (5/31) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقدير كل مجال من مجالات الاتصال الإداري ومتوسط تقدير جودة الأداء الوظيفي، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

ـ أن من الطبيعي أنه كلما زادت درجة فاعلية الاتصال الإداري في الجامعات كلما انعكس ذلك إيجابياً على الأداء الوظيفي للعاملين لأن وضوح التعليمات وسرعة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب تسهل على العاملين إنجاز العمل بالسرعة المناسبة وبالكفاءة المطلوبة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Eisenberger & Neves (2012) حيث توصلت إلى وجود علاقة كبيرة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، وأظهرت أن الاتصالات المفتوحة بين الإدارة والموظفين تكون فعالة في زيادة الأداء الوظيفي.

التوصيات والمقترحات:

أولاً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحثة تقدم بعض التوصيات التي قد تفيد في فاعلية عملية الاتصال، حيث تفيد العاملين في الجامعات الفلسطينية في برامج تدريبية حتى تؤدي لتحسين عملية الإتصال الإداري بين العاملين والجهات العليا وتحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعات الفلسطينية، ومن أهم التوصيات:

1. ضرورة اهتمام الجامعات الفلسطينية بتطوير وسائل وأدوات الاتصال الإداري.
2. إهتمام إدارات الجامعات بالتغذية الراجعة من العاملين.
3. أن تتابع إدارة الجامعة مدى تحقق أهداف الاتصال.
4. أن توظف إدارة الجامعة عملية الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة.
5. أن تتأكد إدارة الجامعة من نقل المعلومات دون تشويه أو تغيير في المضمون لعملية إتصال ناجحة.
6. أن تتقبل إدارة الجامعة مقترحات وانقادات العاملين، للتفاعل فيما بينهم لإتصال فعال ومفيد.
7. أن تعمل إدارة الجامعة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز مهامهم بالكفاءة المطلوبة.
8. أن تقوم إدارة الجامعة بتطوير نظام بتقييم الأداء السنوي باستمرار لتطوير أدائهم الإداري.
9. إهتمام إدارة الجامعة بالمقترحات التي يتقدم بها العاملون لتطوير الأداء الوظيفي.
10. أن تعطي القيادات الإدارية الاهتمام الكافي لعمليات التقييم الداخلية والخارجية للاتصال الإداري في الجامعة.
11. أن تحرص إدارات الجامعات على وضوح محتوى الرسائل الإدارية المرسلّة للعاملين.
12. أن تقدم إدارة الجامعة دليلاً إرشادياً خاصاً في كيفية الوصول للمعلومات من قبل المستفيدين منها.
13. إفساح المجال من القيادات الإدارية أمام جميع الأطراف المعنية لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة حتى تكون التغذية الراجعة فعالة.
14. الارتقاء بمستوى أداء العاملين والتأكد من مراعاة معايير الجودة عند التقييم .
15. توعية العاملين بمستويات الأداء المطلوبة منهم من خلال الندوات والنشرات والدورات التدريبية.
16. تشجيع الاتصالات الرسمية من أسفل إلى أعلى في الجامعات حيث أنها تزيد من تفاعل العاملين مع الجهات العليا.
17. توفير نظام اتصال إداري انسيابي وذو اتجاهات متعددة.

18. اتخاذ كافة التدابير اللازمة التي تقلل الاعتماد على الوسائل التقليدية في الاتصال والاستفادة من الابتكارات والأساليب الحديثة في الاتصال التي تسهم بشكل فعال في سرعة إنتقال المعلومات مثل الانترنت.

ثانياً: مقترحات الدراسة:

من خلال ما سبق من نتائج وتوصيات، فإن الباحث يقترح بعض الدراسات التي يرى أنها مكملة لهذا الموضوع:

1. إجراء دراسات متعلقة بالاتصال الإداري ومقارنتها بمتغيرات أخرى.
2. إجراء دراسات متعلقة بالاتصال الإداري في الكليات المتوسطة .
3. إجراء دراسات حول أثر الاتصال الإداري على جودة الأداء الأكاديمي.
4. إجراء دراسات مشابهة حول أنماط الاتصال الإداري في الجامعات والرضا الوظيفي للعاملين.
5. إجراء دراسة حول دور الاتصال الإداري في زيادة فاعلية العمل الإداري.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم، تنزيل العزيز الحكيم.

1. أبو السعيد، أحمد وعابد، زهير (2010). مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، مكتبة الجزيرة : فلسطين، غزة.
2. أبو رحمة، أمل(2012). تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
3. أبو سلمية، عيسى (2012). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، دراسة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، بغزة.
4. أبو سمرة، محمود وعلاونة، معزوز وعياد، محمد (2007). قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 8، العدد 2، ص ص 37- 59.
5. أبو علام، رجا (2010). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات: مصر.
6. أبو لغد، إبراهيم (1993) الجامعة والمجتمع الفلسطيني، ملخصات أبحاث المؤتمر الأكاديمي الفلسطيني لنقابة العاملين في جامعة بيرزيت، نحو تفعيل العلاقة بين الجامعة والمجتمع، جامعة بيرزيت ، فلسطين.
7. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004): مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين
8. آل الشيخ، عبد المجيد(2011). معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
9. آل مساعد، حصة والعقباوي، أحلام (2011). مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب.
10. بحر، يوسف وأبو سويرح، أيمن(2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 18، عدد 2، ص ص 1147- 1214.
11. بخوش، أحمد(2008). الاتصال والعولمة: دراسة سوسيوقافية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

12. البطل، منى (2004) تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة "الشخصية والإدارية ونظم المعلومات"، دار النهضة العربية، القاهرة.
13. البليسي، أسامة (2012) . جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. بنات، عبد القادر(2009). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة.
15. التميمي، صلاح (1990). التعليم تحت الاحتلال، مركز أبحاث رابطة الجامعية.
16. التميمي، فواز (2004) فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو -9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن
17. جامعة المجمع (2011). دراسة مسحية على وحدة الاتصالات الإدارية في وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.
18. الجرباوي، علي (د.ت). الجامعات الفلسطينية بين الواقع والمتوقع - دراسة تحليلية ناقدة، جمعية الدراسات العربية، بيرزيت.
19. حريم، حسين(2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
20. حسان، حسن والعجمي، محمد (2006). الإدارة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
21. حسن، راوية (2003). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، عمان.
22. حمود، خضير(2002). السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
23. حنفي، عبد الغفار (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع: الاسكندرية.
24. حنفي، عبد الغفار(2006) أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
25. خبراني، متعب جابر(2007).نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود(دراسة حاله)، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
26. الخرايشة، عمر (2008). بناء تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري لدى العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 6(1)، ص ص 121،166.

27. الخطيب، أحمد (2000) إداة الجودة الشاملة- تطبيقات في الإدارة الجامعية. بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس إتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، 17- 19 نيسان، ص 83-117.
28. الدجني، إياد (2010). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراة ، جامعة دمشق ، سوريا.
29. درة، عبد الباري والصباح، زهير (2008) . إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع.
30. دليل الجامعة الإسلامية (1995). الجامعة الإسلامية، غزة.
31. دليل الجامعة الإسلامية (2002). الجامعة الإسلامية، غزة.
32. دليل الجامعة الإسلامية (2004). الجامعة الإسلامية، غزة.
33. دليل جامعة الأقصى (2002) جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
34. دليل جامعة الأقصى (2004) دليل الطالب عمادة القبول والتسجيل، غزة، فلسطين.
35. دليل جامعة الأقصى (2005) جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
36. دليل جامعة الأقصى (2006). دائرة ضمان الجودة جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
37. ديوب، محمد (2008) دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل دراسة ميدانية على مرفأ اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (30)، عدد(3).
38. رحمون، سهام (2013). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين- دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، ص ص 203-221.
39. رضا، حاتم (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
40. السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
41. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2002). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، اريد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

42. السامرائي، مهدي والناصر، علاء (2012). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الذاكرة للنشر والتوزيع.
43. السلطة الوطنية الفلسطينية (1998). قانون رقم 11 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، منشورات وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله.
44. السنوار، زكريا ومطير، رأفت (2009). تاريخ الجامعة الإسلامية بغزة خلال ثلاثين عام 1978-2008 (دراسة وثائقية).
45. شاويش، مصطفى (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين.
46. شحادة، رائف (2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
47. الشريف، طلال (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
48. صادق، آمال وفؤاد أبو حطب (2010): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي : في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة، مصر.
49. صبري، هالة (2009). جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي " تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد (2)، عدد (4)، ص ص 148-176.
50. الصرايرة، خالد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق ، 27(1)، 2.
51. صليحة، شامي (2009). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة " أمحمد بوقرة" بو مرداس، رسالة ماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
52. الضمد، عبد الستار (2011). مناهج البحث العلمي وتطبيقاته الإحصائية، دار الفرقان للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
53. طبش، مصعب (2008) . دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

54. طناش، أحمد فتحي(2008). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، دراسات العلوم التربوية، مجلد 35، عدد 1، ص ص 190-208.
55. العاجز، فؤاد (2007). الميسر في التربية المقارنة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
56. عامر، سامح وفنديل، علاء(2010). التطوير التنظيمي ، دار الفكر ، عمان.
57. عامر، سعيد(1986). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار المريخ للنشر، الرياض.
58. عبد الباقي، صلاح الدين(2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
59. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
60. عريقات، إسماعيل (2011) . واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين، القدس.
61. عطوي، جودت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
62. علام، رجاء (2010): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات: القاهرة، مصر.
63. العماج، حمود (2003). ضغوط علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
64. العميان، محمود(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان.
65. العناتي، ختام (2003). بناء أنموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
66. عواد، فتحي (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
67. عياصرة، علي والفاضل، محمد (2006). الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، دار الحامد

- للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
68. الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2007). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهج متكامل، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
69. الفراء، نعيم (2008). تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
70. فرحة، نجاة (2012). تفويض السلطة وجودة الأداء الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية، مجلة جامعة حلوان، ص ص 2235 - 2299.
71. القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
72. قرم، عبد الغني (2008). الجودة بين الحاضر والمستقبل، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد(1)، عدد(2)، ص ص 94 - 117.
73. الكردي، أحمد (2010) مقال مفهوم الأداء الوظيفي تاريخ الدخول 2014-5-12 الساعة 6:30 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>
74. كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
75. المحاسنة، ابراهيم (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
76. محسن، منتهي عبد الزهرة (2011). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، مجلد(2)، العدد الرابع، ص ص 682 - 718.
77. محمد دروزة (د. ت). فلسطين وجهاد الفلسطينيين في معركة الحياة والموت ضد بريطانيا والصهيونية العالمية من 1917 - 1948م.
78. مرسي، عمر ومصطفى، محمد (2011). تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، مجلة الثقافة والتنمية، العدد التاسع والأربعون، ص ص 84 - 164.
79. المسوري، أحمد (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة الأستاذ، العدد 201، ص ص 665 - 688.

80. مصلح، عطيه(2009) أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين والأكاديمية في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، مجلة جامعة الخليل للعلوم الإنسانية، مجلد4، عدد(2)، ص ص 417 - 445.
81. المطرفي، ذياب (2012) . فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
82. منظومة المؤتمر الاسلامي (2008)
<http://www.almolltaqa.com/ib/archive/index.ph> تم الدخول في 20/9/201 الساعة العاشرة.
83. موقع جامعة الأزهر(2012)
<http://www.alazhar.edu.ps/arabic/AboutAUG.asp> الساعة 6:17، تاريخ الدخول 28/9/2014
84. نشوان، يعقوب ونشوان، جميل (2004) . السلوك التنظيمي في الإدارة والاشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
85. نشوان، يعقوب (2004). نوعية التعليم العالي الفلسطيني، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3 - 2004/7/5.
86. نصر الله، عمر عبد الرحيم (2001) . مبادئ السلوك التربوي والإنساني، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
87. النونو، نائلة (2004). سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
88. الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين(2004). مجلة الجودة في التعليم العالي، مجلد (1)، عدد(1)، الجامعة الإسلامية ،غزة، ص ص 163-166.
89. وحدة الجودة الإدارية جامعة الأزهر(2013)
["http://www.alazhar.edu.ps/Planning/Quality%20Management/index.asp"](http://www.alazhar.edu.ps/Planning/Quality%20Management/index.asp)
 وحدة الجودة بجامعة الأزهر وقت الدخول 20/9/2014 الساعة التاسعة
90. وزارة التخطيط والتعاون الدولي(1997). الأطلس الفني ،ج 1 ، فلسطين.

1. Aukse Blazenaite(2011) . Effective Organizational Communication: in Search of a System. **Socialiniai mokslai**, 4 (74), pp 84- 101.
2. B. Shahbazi & S. Shokrzadeh & H. Bejani & E. Malekinia & D. Ghoroneh (2011). A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. **Social and Behavioral Sciences**, V 30, PP 1555 – 1560 .
3. E. O. Olorunsola(2012). Job Performance And Gender Factors Of Administrative Staff In South West Nigeria Universities, **Journal of International Education Research**,V8, N1, PP 49-54.
4. Gunbayi, Ilhan(2007).The organizational communication process in schools, **Educational Sciences: Theory and practice**,v7,n2,pp^{٧٨٧-}^{٧٩٨}May.
5. Harrison, Teresa M(2002).**Communication means and participative decision making "an exploratory study"** Retrieved from www.blackwell-synergy.com/doi/abs
6. Juran. J.M. (1998), Juran on Planning for Quality, New York: FreePress .
7. Kenan Spaho (2013). Nizational communication and conflict management. **Management**, Vol. 18, 2013, 1, pp. 103-118.
8. Kurtulus Genc(2012). The relation between the quality of the mission statements and the performances of the state universities in Turkey , **Social and Behavioral Sciences**,v 58 ,pp19 – 28.
9. Laura naismith (2007). Using text messaging to support administrative communication in higher education, **Active Learning in Higher Education**,V 8,N 2 ,155-171.
10. Mbon, U. F.; Etor, C. R., and Osim, R. O.(2012). Enhancing Quality Assurance through Lecturers' job Performance in Private and Public Tertiary Institutions in South Eastern Nigeria, **Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)** 3(6): 837-841.
11. Pedro Neves & Robert Eisenberger (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support, **Human Performance**, 25:5, 452-464.

12. R. Mohammadi & F. Eshaghi & M. Arefi (2012). Internal Evaluation: Appropriate Strategic for Quality Evaluation and Improvement of Management in Departments at Universities(The Case of Iran), **Social and Behavioral Sciences**, V 69,PP 719 – 728.

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية

الدكتور الفاضل / السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / طلب تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان: "الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة" للتعرف إلى العلاقة بين الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظرهم، ولهذا الغرض تم بناء أداتين للدراسة، وهما:

1. استبانة لقياس درجة الاتصال الإداري وتتكون من أربعة مجالات وهي: (الوضوح في عملية الاتصال الإداري، سهولة وسرعة الوصول للمعلومات، توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري، التغذية الراجعة)

2. استبانة لقياس درجة جودة الأداء الوظيفي.

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، نرجو التكرم بتحكيم هاتين الاستبانتين المقترحتين وإبداء رأيكم السديد من حيث:

- مناسبة الفقرات للمجال الذي ينتمي إليه.
- صلاحية الفقرات ووضوحها.
- أي فقرات ترغبون في حذفها أو إضافتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

الباحثة/ رنا سامي النديم

أولاً: معلومات عامة:

- 1- المؤسسة التعليمية : O الجامعة الإسلامية O جامعة الأقصى O جامعة الأزهر .
- 2- الكلية : O شرعية O إنسانية O علمية .
- 3- المؤهل العلمي: O أستاذ O أستاذ مشارك O أستاذ مساعد O محاضر .
- 4- سنوات الخدمة: O أقل من 5 سنوات O من 5 إلى 10 سنوات O أكثر من 10 سنوات .

ثانياً: فقرات الاستبانة:
المحور الأول: الاتصال الإداري.

م	الفقرات	درجة ممارسة الاتصال الإداري		
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية
المجال الأول: الوضوح في عملية الاتصال الإداري				
1	تعمل إدارة الجامعة على توفير نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة أفراد الجامعة وعبر كافة الوحدات الإدارية.			
2	تتميز الرسالة الصادرة من القيادات الإدارية بالوضوح التام.			
3	توفر القيادات الإدارية قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي			
4	تقوم القيادات الإدارية بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذها.			
5	تقدم إدارة الجامعة دليلاً إرشادياً خاصاً عن كيفية الوصول للمعلومات من قبل المستفيدين منها.			
6	يتم متابعة مدى تحقق أهداف الاتصال.			
7	توظف إدارة الجامعة عملية الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة.			
8	يتم استخدام مفردات لغوية مناسبة في عملية الاتصال.			
9	تقوم إدارة الجامعة بإعداد الرسائل مسبقاً قبل إرسالها.			
10	تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة لتحقيق الهدف			
11	يتم الابتعاد عن استخدام المفردات الغامضة.			
12	يتم الاستعانة بأمثلة توضيحية حول موضوع الاتصال.			
13	تعتمد إدارة الجامعة على الإيجاز في الرسائل دون الإخلال بالمعنى.			
المجال الثاني: سهولة وسرعة الوصول للمعلومات.				
1	تعتمد عملية الاتصال على معلومات محددة مسبقاً.			
2	يتضمن عملية الاتصال بالكم المناسب من المعلومات.			
3	يتم ارسال المعلومات بتسلسل منطقي.			
4	يتم التأكد من نقل المعلومات دون تشويه أو تغيير في المضمون.			

درجة ممارسة الاتصال الإداري				الفقرة	م
غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة		
				يتم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال.	5
				يمكن الوصول للمعلومات المطلوبة بسهولة ويسر.	6
				توفر إدارة الجامعة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	7
المجال الثالث: توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري.					
				يمتلك الموظفون مهارة الاتصال والتواصل الإلكتروني مع الجهات العليا.	1
				يمتلك الموظفون مهارة التعامل بالإنترنت.	2
				تعمل الإدارة على رفع كفاءة وإنتاجية الموظف من خلال التعامل مع التقنيات الحديثة.	3
				يتم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في رفع كفاءة وفاعلية الاتصال الإداري.	4
				يتم استخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في تقليل الوقت والجهد للزم لعملية للاتصال.	5
				يتم استخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في سرعة توفر المعلومات للإداريين.	6
				توظف إدارة الجامعة رسائل (s.m.s) القصيرة في عملية الاتصال بأعضاء هيئة التدريس.	7
				تستخدم إدارة الجامعة البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام الإدارية.	8
				توظف إدارة الجامعة الفيس بوك في التواصل مع العاملين.	9
المجال الرابع: التغذية الراجعة:					
				تفسح القيادات الإدارية المجال أمام جميع الأطراف المعنية لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم.	1
				تعطي القيادات الإدارية الاهتمام الكافي لعمليات التقييم الداخلية والخارجية للاتصال الإداري في الجامعة.	2
				تستجيب الإدارة بشكل كبير للتغذية الراجعة وتوظفها في سبيل تطوير عملية الاتصال.	3
				تستخدم القيادات أساليب متعددة لتعرف ردود الفعل لدى جميع الأطراف المعنية بعملية الاتصال.	4
				تتقبل إدارة الجامعة مقترحات وانتقادات العاملين.	5
				توفر إدارة الجامعة التغذية الراجعة للعاملين فيها.	6

المحور الثاني: جودة الأداء الوظيفي.

م	الفقرات	جودة الأداء الوظيفي			
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.				
2	يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة				
3	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.				
4	يتوفر لدى العاملين القدرة والمهارة على حل مشكلات العمل اليومية.				
5	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.				
6	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.				
7	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.				
8	يتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.				
9	يؤدي العاملون المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لإجراءات وأنظمة السلامة العامة المعتمدة.				
10	هناك معرفة وإلمام لدى العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.				
11	يشمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات العاملين بالجودة المطلوبة.				
12	يشكل نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين ذوي التقييم المتدني لتطوير وتحسين نقاط الضعف.				
13	يمكن الاطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي لتعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.				
14	تعمل إدارة الجامعة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليسهم في عملية التنمية والتطوير الإداري.				
15	تؤثر القيم السائدة في الجامعة على جودة الأداء الوظيفي.				
16	تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.				
17	يلتزم العاملون بتنفيذ تعليمات الإدارة الجامعية بحذافيرها.				
18	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين.				

الملحق رقم (2)

أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم

أسماء المحكمين وأماكن عملهم		
الجامعة الإسلامية	أ. د. فؤاد العاجز	1.
الجامعة الإسلامية	أ. د. ماجد الفرا	2.
الجامعة الإسلامية	د. فايز شلدان	3.
الجامعة الإسلامية	د. سليمان المزين	4.
الجامعة الإسلامية	د. إياد الدجني	5.
الجامعة الإسلامية	د. وليد شبير	6.
جامعة الأقصى	د. رندة شرير	7.
جامعة الأقصى	د. نافذ الجعب	8.
جامعة الأقصى	د. محمود خلف الله	9.
جامعة الأزهر	د. محمد هاشم أغا	10.
وزارة التربية والتعليم	د. محمود عساف	11.
وزارة التربية والتعليم	د. عدلي الشاعر	12.

الملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية

الموضوع / تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/إدارة تربية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان:

"الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة" والتي تهدف إلى تعرف وجهة نظر رؤساء الأقسام في علاقة الاتصال الإداري بجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين، ولهذا الغرض تم بناء أداتين للدراسة، وهما:

3. استبانة لقياس درجة الاتصال الإداري وتتكون من أربعة مجالات وهي: (الوضوح في عملية الاتصال الإداري، سهولة وسرعة الوصول للمعلومات، توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري، التغذية الراجعة)

4. استبانة لقياس درجة جودة الأداء الوظيفي.

• لذا أرجو التكرم بالإجابة على جميع الفقرات المبينة تحت مجالات الاستبانة بصدق وموضوعية وأمانة وذلك بوضع إشارة (√) أما الفقرة المناسبة من وجهة نظرك .

• علماً بأن المعلومات التي سوف تحصل عليها الباحثة ستكون في سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

الباحثة / رنا سامي النديم

أولاً معلومات عامة:

5- المؤسسة التعليمية : O الجامعة الإسلامية O جامعة الأقصى O جامعة الأزهر.

6- سنوات الخدمة: O أقل من 5 سنوات O من 5 إلى 10 سنوات O أكثر من 10 سنوات.

7- طبيعة العمل: O أكاديمي إداري O إداري

ثانياً: الاستبانة الأولى: الاتصال الإداري.

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الوضوح في عملية الاتصال الإداري						
1	تعمل إدارة الجامعة على توفير نظام اتصال ومفتوح بين كافة العاملين في الجامعة.					
2	تتميز الرسالة الصادرة من إدارة الجامعة بالوضوح.					
3	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي					
4	تقوم إدارة الجامعة بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذها.					
5	تقدم إدارة الجامعة دليلاً إرشادياً خاصاً عن كيفية الوصول للمعلومات من قبل العاملين في الجامعة.					
6	يتم متابعة درجة تحقق أهداف الاتصال الإداري.					
7	توظف إدارة الجامعة عملية الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة.					
8	يتم استخدام مفردات لغوية مناسبة في عملية الاتصال.					
9	تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة لتحقيق الهدف					
المجال الثاني: سهولة وسرعة الوصول للمعلومات.						
1	تعتمد عملية الاتصال على معلومات محددة مسبقاً.					
2	تتضمن عملية الاتصال الكم المناسب من المعلومات.					
3	يتم ارسال المعلومات بتسلسل منطقي.					
4	تتأكد إدارة الجامعة من نقل المعلومات دون تشويه أو تغيير في المضمون.					
5	تختار إدارة الجامعة الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال.					
6	تحرص إدارة الجامعة على الوصول للمعلومات					

					المطلوبة بسهولة ويسر.
					7 توفر إدارة الجامعة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
المجال الثالث: توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري.					
					1 يمتلك العاملون مهارة الاتصال والتواصل الإلكتروني مع الجهات العليا.
					2 يمتلك العاملون مهارة التعامل بالإنترنت.
					3 تعمل الإدارة على رفع كفاءة وإنتاجية العاملين من خلال التواصل عبر التقنيات الحديثة.
					4 يتم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في رفع كفاءة وفاعلية الاتصال الإداري.
					5 يتم استخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في تقليل الوقت والجهد اللازم لعملية للاتصال.
					6 يتم استخدام تقنية الاتصال الإلكتروني في سرعة توفر المعلومات للعاملين.
					7 توظف إدارة الجامعة رسائل (s.m.s) القصيرة في عملية الاتصال بالعاملين.
					8 تستخدم إدارة الجامعة البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام الإدارية.
					9 توظف إدارة الجامعة الفيس بوك في التواصل مع العاملين.
المجال الرابع: التغذية الراجعة:					
					1 تفسح إدارة الجامعة المجال أمام جميع الأطراف المعنية لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم.
					2 تعطي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي لعمليات التقييم الداخلية والخارجية للاتصال الإداري في الجامعة.
					3 توظف إدارة الجامعة التغذية الراجعة لتطوير عملية الاتصال الإداري.
					4 تستخدم القيادات أساليب متعددة لتعرف ردود الفعل لدى جميع الأطراف المعنية بعملية الاتصال.
					5 تتقبل إدارة الجامعة مقترحات وانتقادات العاملين.
					6 توفر إدارة الجامعة التغذية الراجعة للعاملين فيها .

الاستبانة الثانية: جودة الأداء الوظيفي.

درجة الموافقة					الفقرات	م
كبيراً جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	1
					يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	2
					يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	3
					يتوفر لدى العاملين القدرة والمهارة على حل مشكلات العمل اليومية.	4
					تهتم إدارة الجامعة بالمقترحات التي يتقدم بها العاملون لتطوير الأداء الوظيفي.	5
					ينجز العاملون أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.	6
					هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	7
					يتوفر لدى العاملين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.	8
					يؤدي العاملون المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لإجراءات وأنظمة السلامة العامة المعتمدة.	9
					هناك معرفة وإلمام لدى العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	10
					يشمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات العاملين بالجودة المطلوبة.	11
					يشكل نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين ذوي التقييم المتدني لتطوير وتحسين نقاط الضعف.	12
					يمكن الاطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي لتعزيز	13

					نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	
					تطور إدارة الجامعة نظام تقييم الأداء السنوي باستمرار من أجل تطوير الأداء الإداري.	14
					تؤثر القيم السائدة في الجامعة على جودة الأداء الوظيفي.	15
					تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.	16
					يلتزم العاملون بتنفيذ تعليمات إدارة الجامعة.	17
					ينعكس التزام الإدارة بجودة الأداء على تحسين مستوى أداء العاملين.	18

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم... ج. ب. ع. / 35 / ع. Ref

التاريخ... 02-12-2013. Date

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
حفظه الله،

تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة
الطالبة/ رنا سامي محمد فضل النديم، برقم جامعي 220120483 المسجلة في برنامج الماجستير
بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، بهدف الحصول على المعلومات التي تساعدنا
في دراستها للماجستير.

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

د. فؤاد علي العاجز
أ.د. فؤاد علي العاجز
٢٠١٣



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم... ج.م.ع./35/..... Ref

التاريخ... 02-12-2013 Date

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

جامعة الأزهر - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة
الطالبة/ رنا سامي محمد فضل النديم، برقم جامعي 220120483 المسجلة في برنامج الماجستير
بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، بهدف الحصول على المعلومات التي تساعدنا
في دراستها للماجستير.

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم... ج.م.ع/35/..... Ref

التاريخ... 03-12-2013 Date

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
جامعة الأقصى - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة
الطالبة/ رنا سامي محمد فضل النديم، برقم جامعي 220120483 المسجلة في برنامج الماجستير
بكاية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، بهدف الحصول على المعلومات التي تساعدنا
في دراستها للماجستير.

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

