عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين

إسماعيل سلامة عريقات

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1432 هـ / 2011 م

واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين

إعداد:

إسماعيل سلامة إسماعيل عريقات

بكالوريوس إدارة أعمال - كلية العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة القدس

المشرف: د. جمال حلاوة

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة / بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس.

1432 هـ / 2011 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين

اسم الطالب: إسماعيل سلامة إسماعيل عريقات.
الرقم الجامعي: 20811967

المشرف: د. جمال حلاوة.

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2011/02/20 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. جمال حلاوة التوقيع:.................................
2. ممتحنا داخليا: د. غسان سرحان التوقيع:.................................
3. ممتحنا خارجيا: د. يوسف أبو فارة التوقيع:.................................

القدس – فلسطين

1432 هـ/2011 م

الإهداء

إلى الذين لو قدمت لهم حياتي ... لكنت مقصراً ... وما أوفيتهم حقهم .... أمي وأبي

إلى من هم أقرب إلى نفسي مني .... إخوتي

إلى الدكتور الفاضل جمال حلاوة الذي كان يد العون لي في إتمام هذه الدراسة

وإلى من كانت سر استمراري ونجاحي ..... هديل كرجة

إسماعيل سلامة إسماعيل عريقات

الإقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصـة، بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذة الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد أخر.

التوقيع :.........................

إسماعيل سلامة إسماعيل عريقات

التاريخ: ....

الشكر والعرفان

أبدء كلامي وصلاتي وسلامي على المضلل بالغمام محمد رسول ا سيد المرسلين وخاتم الأنبيـاء أما بعد:

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الأمتنان إلى الدكتور الفاضل جمال حلاوة الذي منحني مـن وقته، ونصحه، وتعليماته، وارشاده لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الاساتذة الأفاضل اعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم على مناقشة الرسالة وأخيرا أتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم بتقديم العون لإنجاز هذا العمل المتواضع.

إسماعيل سلامه إسماعيل عريفات

مصطلحات الدراسة

الإتصال : كلمة إتصال مشتقة مـن الكلمـة اللاتينيـة Communis وتعنـي المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو إتخاذ القـرار، أي أن الإتصال هنا يعني الإشتراك في المعلومـات أو تبـادل المعلومـات والمشاعر والإتجاهات (صيرفي، 2008).

الإتصال الإداري : عملية يتم من خلالها نقـل المعلومـات، أو الأفكـار، أو الأراء، أو الإنطباعات بين طرفين أو أكثر وتبادلها سواء بطريقـة مباشـرة أم غير مباشرة باستخدام وسيلة أو عدة وسائل بهدف أو إعلام أو إقناع أو تأثير أو إعلان (زيدان، 1998).

جامعة القدس : مؤسسة عربية وطنية أطلقت جذورها من الصخرة المشرفة، لتحقـق الإمتداد الحضاري، وتثبت كيانها الوجداني والروحي في قلب القدس الشريف، فهي الجامعة العربية الأولى والوحيدة التي تأسست في بيت المقدس لتغني الإرث الفكري العربي و الإسلامي في بيت المقـدس وتحافظ على عراقتها وأصالتها. إنضمت جامعة القدس إلى عضوية إتحاد الجامعات العربية عام 1984، تكونت من أربع كليات جامعية كانت تعمل في مدينة القدس وضواحيها وهي: كلية الدعوة وأصـول الدين (تأسست عام 1978)، الكلية العربية للمهن الطبية (تأسست عام 1979)، وكلية العلوم والتكنولوجيا (تأسست عام1979)، وكلية هنـد الحسيني للبنات (تأسست عام 1982) (جامعة القدس، 2004).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العـاملين، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمريـة، وطبيعـة العمل على ذلك، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعـة القـدس البـالغ عـددهم (1117) موظفاً وموظفة (إدارة شؤون الموظفين، جامعة القدس، 2010)، حيث تم استخدام عينـة طبقية عشوائية في توزيع الإستبيانات، وإشتملت العينة على ثـلاث طبقـات، وهـم الإداريـون، الأكاديمين والخدمات بنسبة 11.7 %.

وبالتالي تم إختيار الإستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة حول موضوع الدراسة، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين لفحص مدى صدقها، كما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراخ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة، وللتحقـق مـن ثبـات الإستبانة تم حساب الدرجة الكلية لمعامل الثبات لمقياس الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية (0.9661)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبـات يفـي بـأغراض الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة حول واقـع الإتـصال الإداري في جامعة القدس بحصولها على متوسط حسابي متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: إتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل الإعتماد علـى الوسائل التقليدية في الإتصال والاستفادة من الإبتكارات والأساليب الحديثة في الإتصال التـي تـسهم بشكل فعال في سرعة إنتقال المعلومات مثل الإنترنت.

The reality of the administrative at communication Al Quds University from the employees' point of view

Abstract

This study aimed at exploring the reality of the administrative at communication Al Quds University from the employees' point of view, and the effect of the study's variables: sex, educational qualification, and years of experience, age group and the nature of work on this. the study's community consisted of all the employees of Al Quds University, numbering 1117 employees (personnel affairs department, Al Quds University, 2010). A random clustered sample was used in distributing the questionnaires. The sample consisted of three clusters: the administrators, the academics, and the services with a percentage of 11.7%.

Consequently, the questionnaire was selected as a tool for collecting the data relating to the study subject. The data were presented to a groub of arbitrators to examine the extent to which data are credible. The date was statistically processed by extracting the arithmetic means and standard deviations for each paragraph in the questionnaire.

To realize the Constance of the questionnaire, the total grade of Constance coefficient of the study standard was calculated in accordance with the Constance formula of Cronpach Alpha. The total grade was (0.9661). This result indicates that this tool enjoys a Constance which fulfils the purposes of the study.

The study was concluded with a group of results, the most important of which are the following: The results of the study on the reality of the administrative communication at Al Quds University showed that it attained a medium arithmetic mean gained through the answers of the objects of the study sample.

The study was concluded with a group of recommendations, the most important of which are the following: To take the necessary procedures which reduce dependence on the conventional means used in communication, and to benefit from innovations and methods in communication that effectively contribute to rapid transfer of modern information, such as the interner.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

يعد الإتصال العصب الرئيس في العملية الإدارية في أي منظمة، فهو الذي يؤمن نقـل المعلومـات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجـازاً سـليماً دون الإعتماد على المعلومات والتي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب إلا في ظـل اتـصال إداري ناجح (شحادة، 2008).

لذلك يعد الإتصال الإداري من العمليات التي تحتاج إليها كل المنظمـات لتفعيـل أدائهـا الإداري والتنظيمي كونه يسمح بالتفاعل والتواصل بين الأعضاء، وتكوين مخزون معرفي يمكن من خلالـه تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين وتحسين العلاقات الإنسانية (زيات، 2010).

وبذلك تعتبر عملية الإتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتهـا دون إستخدامها وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة فإن من الواجب إيجاد نظام اتـصال يكفـل توصيل البيانات، لأن تأثر الإتصال يعني شلل الإدارة وإختلالها (حراحشة، 2009).

2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهـة نظـر العاملين.

3.1 أهمية الدراسة

تتمثل اهمية الدراسة فيما يأتي:

- من الناحية النظرية تعتبر الدراسة إضافة علمية فـي مجـال الإتـصال الإداري عمومـاً، والإتصال الإداري في جامعة القدس خصوصاً.
- من الناحية التطبيقية تساعد المسؤولين في جامعة القدس التعرف إلى واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس، مما يساعدهم في إتخاذ القرارت التي تساعد على رفع مستوى الإتصال الإداري.
- تعتبر نتائج الدراسة مهمة للمؤسسات المشابهه لطبيعة العمل، وأيضاً للبـاحثين فـي حقـل الإتصالات الإدارية بشكل خاص.

4.1 مبررات الدراسة

هنالك عدة مبررات دفعت الباحث لإجراء هذه الدراسة وهي:

- إهتمام شخصي لدى الباحث لإستكمال متطلبات الدراسة.
- إكتساب معرفة موسعة حول موضوع الإتصالات الإدارية.
- التوصل إلى توصيات تساعد على رفع مستوى الإتصال الإداري في جامعة القدس.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العـاملين من خلال ما يأتي:

- التعرف إلى واقع عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس.
- التعرف إلى مدى فاعلية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث ما يأتي:
    - التعرف إلى مدى الوضوح في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.
    - التعرف إلى مدى الإيجاز في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.
    - التعرف إلى مدى السرعة والتوقيت في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.

- التعرف إلى مدى الدقة في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.

- التعرف إلى فاعلية عناصر عمليات الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث:
  - التعرف إلى فاعلية المرسل في عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس.
  - التعرف إلى فاعلية المستقبل في عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس.
  - التعرف إلى فاعلية وسيلة الإتصال في عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس.
  - التعرف إلى فاعلية التغذية العكسية في الإتصال الإداري في جامعة القدس.
  - التعرف إلى فاعلية الرسائل في الإتصال الإداري في جامعة القدس.

- التعرف إلى معيقات عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس.
- التعرف إلى آليات تعزيز الإتصال الإداري في جامعة القدس.
- معرفة دور متغيرات الدراسة في إجابات المبحوثين حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين من حيث: الجنس، الفئة العمرية، سنوات العمـل، المؤهـل العلمي، طبيعة العمل.

6.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة يتمثل في التعرف على واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين:

- ما واقع عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس؟
- ما مدى فاعلية الإتصال الإداري في جامعة القدس؟ من حيث ما يلي:
  - مدى الوضوح في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.
  - مدى الإيجاز في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.
  - مدى السرعة والتوقيت في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.
  - مدى الدقة في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.

- هل هنالك فعالية في عملية عناصر عمليات الإتصال الإداري في جامعة القدس؟ من حيث:
  - فاعلية المرسل في عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس.

- فاعلية المستقبل في عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس.
- فاعلية وسيلة الإتصال في عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس.
- فاعلية التغذية العكسية في الإتصال الإداري في جامعة القدس.
- فاعلية الرسائل في الإتصال الإداري في جامعة القدس.

- ما معيقات عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس؟
- ما آليات تعزيز الإتصال الإداري في جامعة القدس؟
- هل يختلف واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين بإختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الفئة العمرية، سنوات العمل، المؤهل العلمي، طبيعة العمل؟

7.1 فرضيات الدراسة

من خلال أسئلة الدراسة السابقة إنبثقت الفرضيات الصفرية التالية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهي ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إستجابات المبحوثين حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إستجابات المبحوثين حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إستجابات المبحوثين حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إستجابات المبحوثين حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إستجابات المبحوثين حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل.

8.1 حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة ما بين شهر شباط 2010 وشهر نيسان 2011.
- الحدود البشرية: جميع العاملين في جامعة القدس.
- الحدود المكانية: جامعة القدس.

9.1 محددات الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، وذلك للعام الدراسي (2011/2010).
- تم إجراء هذه الدراسة ما بين شهر شباط 2010 وشهر نيسان 2011، على عينة من العاملين في جامعة القدس، وتحددت نتائج الدراسة في مدى صدق أداة الدراسة وثباتها.
- كما تتحدد نتائج هذه الدراسة بالشروط التي وفرتها العينة من حيث الحجم وتمثيلها لمجتمع الدراسة، وعليه فإن صحة النتائج وتصحيحها يتوقف على المدى الذي تمثله عينة الدراسة بالنسبة إلى مجتمع الدراسة في جامعة القدس.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري

الاطار النظري للدراسة ملخص فيما يأتي:

1.1.2. مقدمة

تشكل عملية الإتصال جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لجزء أن يتم بمعزل عن بقية الأجزاء، فنظام الإتصال الفعال في المؤسسة يساعد إلى حد كبير في إتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، حيث أن نجاح عملية إتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الإتصال الفعال.

فعملية الإتصال عملية ضرورية وتتم دائماً في كل مؤسسة أو في كل دائرة وفي مختلف المستويات فهي عملية ضرورية تساعد على إنجاز الأعمال وتكوين العلاقات، فهي عملية ضرورية للمدير والمرؤوسين ولجميع المستويات وهذا يعتمد على تبادل المعلومات بشرط أن تكون المعلومات والبيانات صحيحة ودقيقة.

فليس من الممكن أن يتم إقامة أي تنظيم دون وجود نظام فعال للإتصالات فهي تعتبر بمثابة سلسلة من العمليات التي تربط مختلف وحدات المؤسسة والمستويات الإدارية بعضها ببعض فالإتصال يعتبر جزءاً أساسياً لجميع وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجية ورقابة.

2.1.2. مفهوم الإتصال الإداري:

عرف زيدان (1998) الإتصال الإداري بأنه "هو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات، أو الأفكار، أو الآراء، أو الإنطباعات بين طرفين أو أكثر وتبادلها سواء بطريقـة مباشـرة أم غيـر مباشـرة باستخدام وسيلة أو عدة وسائل بهدف أو إعلام أو إقناع أو تأثير أو إعلان. في حين عرف الـسلمي (1996) الإتصال الإداري بأنه " تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر فـي موقـف معـين لتبـادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كل) من الطرفين بإستخدام وسائل (قنوات) إتصال.

كما عرفه كلاً من الطائي والعلاق (2009) بأنه "عملية منظمة، وعفوية أيضاً تنطوي على إرسـال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى جهةٍ أخرى، شريطة أن تكـون البيانـات والمعلومـات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها". كما أكـد العجمـي (2008) علـى تعريـف الإتصال بأنه "عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطـراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية".

وعرفه سالم وآخرون (1995) بأنه " تبادل المعلومات وإرسال المعاني وهذا جوهر عمل المنـشأة، كما وعرفوه أيضاً على أنه "إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهـم المعلومات من قبل المستقبل". وعرف مخامرة آخرون (2002) الإتصال بأنـه" إرسـال وتحويـل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل".

يمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة تعريفاً إجرائياً حول مفهوم الإتصال" بأنهـا عبـارة عـن عملية يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد، من خلال وسائل اتصال تـتلائم مـع طبيعة الرسالة، بهدف تعديل سلوك الأفراد أو الأداء من أجل إنجاز الأعمال".

3.1.2. أهداف الإتصال الإداري:

تهدف عملية الإتصال الإداري في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمهـا وطبيعـة عملهـا إلـى مجموعة من الأهداف ومن أبرز هذه الأهداف والتي وردت عند (أبو سـمرة، 2009، والعجمـي، 2008، والغزو، 2010) إلى ما يلي:

- تسهيل عملية إتخاذ القرارات في جميع المستويات من خلال توفير المعلومات
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأعمال وأسباب تأجيلها وتعديلها.
- التعرف على كيفية تنفيذ الأعمال والمشكلات التي تواجه التنفيذ وموقف المرؤوسين منها.

- المساعدة في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر خطوات الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في الإتصالات برؤسائهم وكيفية تعديل الإقتراحات لهم.
- تعزز عملية الإتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تحدد ما يجب القيام به وكيفية تحسين الأداء، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف شيء ضروري وهام.
- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة لتحقيقها، وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.
- التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم بالقيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.

أما الصريفي (2008) فيرى أن الهدف الرئيسي في الإتصالات الإدارية يتمثل في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والإحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- كما تبرز أهداف الإتصالات الإدارية كما وردت لدى فياض وآخرون (2010) فيما يلي:
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

4.1.2. أهمية الإتصال الإداري:

يعتبر الإتصال من الوظائف الأساسية في العمل الإداري إذ بدونه لايتم إنجاز الأعمال وقد يؤدي إلى إيجاد الثغرات في العمل الإداري ومستوى العمل داخل المؤسسات، حيث تظهر أهمية الإتصالات الإدارية كما وردت عند (طحلاوي وابراهيم، 1997، عجمي، 2008) ما يلي:

- تعتبر الإتصالات الإدارية بمثابة سلسلة تربط مختلف وحدات المؤسسة ومختلف المستويات الإدارية ببعضها ببعض، فالإتصال يعتبر جزءاً أساسياً لجميع وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

- تعتبر الإتصالات الإدارية وسيلة فعالة في إحداث التغيير المطلوب على الأفراد مـن أجـل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- تساعد الإتصالات الإدارية على نقل المعلومات والبيانات من خلال قنوات الإتـصال ممـا يسهم بشكل أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها.
- تعتبر الإتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في أي منظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في إتجاهات الأفراد العاملين داخلها.

تنبع أهمية الإتصالات الإدارية كما وردت لدى كلاً من (اللوزي وآخرون، 1998، حنفي، 2007) من كونها:

- تمثل الضوء الذي تسطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبـات ومـشاكل العـاملين، وردود أفعالهم نحو سياساتهم، إلى جانب كونها الوسيلة التـي تنقـل للعـاملين سياسـات الإدارة وأهدافها.
- الإتصال الجيد يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات الصائبة وبـدون تـأخير، إذ أن عـدم وصول المعلومات يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومـن ثـم إضـعافه أو تأخيره.
- إن الإتصال الجيد يبعد التشويش وينقل المعلومات بسهولة وحرية.
- تعتبر الإتصالات وسيلة تساعد الإدارة على تغيير إتجاهات سلوك العاملين، حيث تتعـرف من خلالها على قدرات العاملين ومن ثم تغيير إتجاهاتهم بما يخدم أهـداف المؤسـسة، ولا يحدث ذلك إلى من خلال إتصال إداري فعال.
- تزويد العاملين بالمعلومات وتنمية وتوسيع الفهم والمعرفة، ويدعم الإتجاهات لدى العـاملين في المنظمة.

5.1.2. فاعلية الإتصال الإداري:

لكي تتم عملية الإتصال بشكل فعال وتحقق الأهداف المرجوة فعلى المرسل والمستقبل القيام بالعديد من المسؤوليات، كما ورد لدى (ماهر،1998، الغزو، 2010):

- الوضوح: على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضـح وأن يتجنـب إسـتخدام المفـردات والمصطلحات الغامضة والصعبة.

- الإيجاز: تجنب اللف والدوران والتكرار والإطالة غير المبررة.
- السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسـيلة المـستخدمة، فعند مقارنة الهاتف في الخطاب الكتابي تبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعـد آخر للسرعة وهو الوصول للمعلومات في الوقت المناسب.
- الدقة: وهذا عامل مهم في إعداد الرسالة فهو يسهل في تحديد المطلوب بطريقـة صـحيحة ولغة سليمة بعيدة عن الغموض.

هناك أكثر من أسلوب يمكن إستعماله لزيادة فاعلية الإتصال كمـا وردت عنـد (حـريم، 2004، حسين، 2008، الشبكشي، 1996) حيث أن من أبرزها ما يلي:

- وضوح المعاني: لابد أن تكون أهداف الرسالة واضحة حتى يسهل على المستقبل من فهمها وإدراكها.
- الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة ليفهمهـا المـستقبل ويتـصرف علـى ضوئها.
- مراعاة الإختلافات الفردية: إن الإختلافات الفردية تلعب دوراً هاماً في الإتصال ويترتـب عن عدم مراعاتها نتائج سيئة بعضها يبلغ حد الخطورة.
- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الأمثل وتجنب الزيادة الكبيرة في مقـدار الرسـالة المرسلة إلى المستقبل.
- المتابعة من قبل المرسل ليتأكد أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة.

كما ويرى خليل (2005) أن للإتصال الناجح والفعال خصائص مهمة يمكن تلخيص اهمهـا فـي النقاط الاتية:

- الوضوح: إن وضوح البنى والسياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع الروتينية وغير الروتينية، أما سوء الفهم والإلتباس فإنها تهدر الوقت والمـال بلا طائل.
- الدقة: توجب هذه الخاصة الإبتعاد عن إعطاء بيانات ناقـصة أو غيـر كافيـة، أو تقـديم معلومات ومؤشرات غير واضحة.
- الإيجاز: إن الإتصالات الإدارية الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة، والإيجـاز ميـزة فـي عملية الإتصال الصاعد أو النازل بين أطراف عملية الإتصال.

6.1.2. مقومات الإتصال الإداري:

ذكر كنعان(2007) في كتابه _القيادة الإدارية في مجال الإتصالات - عن أهم مقومات الإتـصال الفعال، كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي :

- الإصغاء: من مقومات الإتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه، لأن ذلك يتيح الفرصـة لـه لإكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف فرصة للتعبيـر الكامـل عـن نفسه.
- الشرح: ويتطلب الإتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة سهلة عليهم فهمها.
- السؤال والنقاش: فالقائد الفعال هو الذي يحدد قبل الإتصال الهدف منه، بأن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الإتصال، وعن رد الفعل الذي يتكون لدى الموظف من إجراء هذا الإتصال.
- التقييم: فتقييم القائد لإتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ يـساعد علـى الأداء والعمل على تحسينه. والقائد الفعال هو الذي يقف دائماً على رد فعل رسالته مـن جانـب مستقبلها.
- الإستجابة: وهي تعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماتـه وقراراتـه ورسـائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه. فالإتصال الفعال يعتمد علـى مـدى إسـتجابة القائـد لمتطلبات الموقف في اتصالاته.

أما حسن (1993) فيرى أن من الشروط التي يجب توفرها في وسيلة الاتصال والمقومـات التـي يجب أن تحتويها:

- الشرط الأول لوسيلة الإتصال، الثقة بمضمون الرسالة وفي مصدرها.
- أن يحصل على مدى تأثير الرسالة التي وجهها وعلى ما حققت.
- أن تكون الرسالة غير متناقضة مع القيم الشخصية والإجتماعية.

7.1.2. عناصر عملية الإتصال الإداري:

من خلال مراجعة الأدب التربوي الموجود في (حريم، 2004، سالم وآخرون، 1995، نصر ا ، 2001) تبين أنه يمكن حصر عناصر عملية الإتصال في الآتي:

- المرسل: وهو أول حلقات الإتصال وكذلك مصدر الرسالة الذي يقدم المعلومات والأفكـار التي يرغب المرسل بإرسالها للطرف الآخر (المستقبل) والمرسل وهو الذي يحـدد نـوع الرسالة ووسيلتها وهو الذي يحدد رمز الرسالة واللغة المناسبة للرسالة التي تحتوي عليها.
- الرسالة: هي الفكرة أو المعلومة التي يرغب المرسل بإرسالها للطرف الآخر، وكذلك هـي المضمون الذي تحويه الرسالة ومن الممكن أن تتضمن كلمات وجمل وعبـارات ورسـوم ونقوش وحركات ومن الممكن أن تكون الرسالة حقائق ومفاهيم ومشاعر.
- وسيلة الإتصال: وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلـى المـستقبل ومـن الممكن أن تتعدد الرسائل ما بين التقليدية والحديثة إلا أن إختيار وسيلة الإتصال يعتمد على خصائص وطبيعة الرسالة وأهدافها وخصائصها وقد تكون الوسيلة (هاتف، بريـد، تلفـاز، إنترنت، خطابات).
- المستقبل: وهو من يتلقى الرسالة وهو الذي يقوم بفك رموزها وفهم محتواها حيث يعتمـد هذا على التجارب والتوقعات والقدرات والإدراك والإستيعاب، حيث أن فك رموز الرسـالة يعني تفسير المعلومات (الألفاظ، الكلمات، الصور، الحركات، ...إلخ) المتضمنة في الرسالة المستلمة من قبل المستقبل حيث يتم ترجمة الرسالة إلى شكل ذي معنى واضح لديه.
- التغذية الراجعة: والمقصود هنا رد فعل أو إستجابة المستقبل على الرسالة التي تلقاها مـن المرسل بإتجاه التغذية الراجعة دائماً.

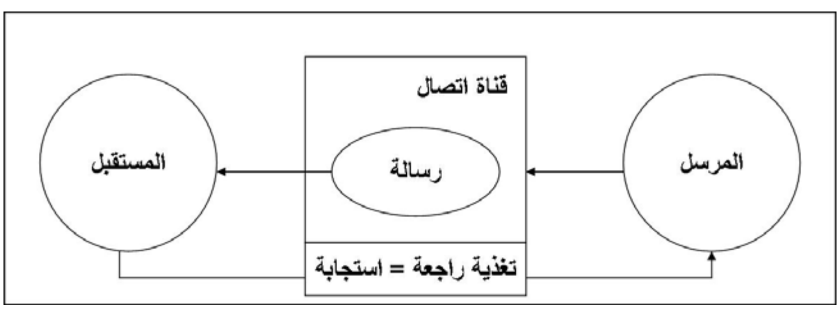
كما يمكن إستعراض أهم عناصر عملية الإتصال الإداري كما وردت لـدى (أبـو سـمرة، 2009، العلاق، 2010) ما يلي:

- المرسل: وهو الشخص الذي يحاول الإتصال وقد تكون لديه فكرة أو عمل يرغب القيام به أو معنى ما، وأحياناً قد يحدث الإتصال دون رغبة من المرسل.
- الرسالة: بعد أن يتم إنتقاء الرموز يجري تنظيمها على شكل رسالة بحيث تخضع في الشكل والمستوى لبعض المعايير كالبساطة والوضوح وإمكانية الإستيعاب.
- قناة الإتصال: من المهم اختيار الوسيلة الملائمة لنقل الرسالة أو المعلومات، وقـد تكـون الوسيلة شفوية أو غير شفوية كالرسائل الكتابية أو الهاتف أو بتعابير الوجـه أو بالـصمت أحياناً.
- المستقبل: وهو الذي يستلم الرسالة المنقولة، وهو الشخص المقصود من قبل المرسـل، أو أي شخص يختار لنفسه أن يكون مستقبل، والمستقبل ليس شخصا سلبياً دوماً بل هو شخص فعال في معظم الأحوال.

- التغذية العكسية: هي الوسيلة التي يتعرف بها المرسل علـى التـأثير المقـصود والغيـر المقصود للرسالة التي قام بإرسالها للمستقبل، وقد تكون هذه التغذية إيجابية أو سلبية.

كما تتوزع مراحل عملية الإتصال الإداري ما بين المرسل والمستقبل كما وردت لـدى كـلاً مـن (مصطفى، 2005، الغزاوي، 2006) وذلك من خلال مايلي:

- تحديد الهدف: لا يتصل أحد إلا لهدف أو لحاجة، قد يكون الهدف الحصول على شـيء، أو قد يكون تعبير عن رأي أو شعور معين مثل تعاطف أو حب أو غير ذلك.
- اختيار الفكرة: يحتاج المرسل لتحديد الفكرة لموضوع الإتصال، أي الفكـرة التـي سـوف يطرحها على المستقبل، والمرسل الماهر هو الذي يكّون أكثر من فكرة ثـم يقـيم أفكـاره لإختيار أفضليها.
- اختيار وسيلة التعبير: هناك عدة وسائل أو قنوات لنقل رسالة المرسل، فمن المهم اختيـار وسيلة الإتصال بما تتناسب مع طبيعة الرسالة المرسلة، وكذلك بما يتناسـب مـع طبيعـة شخصية المستقبل.
- تمييز الرسالة: في مرحلة الإرسال يجري ترميز الرسالة فهو تنظيم لأفكار المرسل الـذي تتضمنها رسالته في رموز الإتصال، هذه الرموز قد تكون كلمات أو إشارات.



شكل 1.2: عناصر عملية الاتصال

8.1.2. معوقات الإتصال الإداري:

يمكن تصنيف العوائق في الإتصال حسب عملية الإتصال إلى معوقات بالنسبة للمرسـل والمـستلم والرسالة والوسيلة والتشويش وهي كما وردت عند (زايد، 2009، مـصالحة، 1996، حجاحجـة، 2004، زعبي وعبيدات، 1997) مايلي:

- معوقات بالنسبة للمرسل:
  - عدم التخطيط لعملية الإتصال مما يؤدي إلى إتصال غير مفهوم.
  - إختيار المرسل لعبارات غير مفهومة من قبل المستقبل.
  - عدم إختيار المرسل للوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة.

- معوقات بالنسبة للمستقبل:
  - عدم القدرة على الإصغاء.
  - الفهم الخاطئ للمعاني بسبب تفاوت المستوى التعليمي والثقافي واللغوي.
  - الحالة النفسية للمستقبل التي تؤثر على طريقة تفسيره للرسالة وفهمها.

- معوقات بالنسبة للرسالة:
  - تحريف المعلومات وتعرضها للحذف للتأثير على متخذ القرار.
  - عدم ترابط الأفكار والمعاني الواردة في الرسالة وعدم ترتيب الأفكار.

- معوقات بالنسبة لوسيلة الإتصال:
  - استخدام وسائل إتصال غير متناسبة مع طبيعة الرسالة.
  - استخدام وسيلة إتصال غير مناسبة للمستقبل أو أنها ليست ذات مصداقية.
  - استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للإتصال بالآخرين.

- معوقات بالنسبة للتغذية العكسية:
  - عدم إعطاء تغذية عكسية في الوقت المناسب.
  - عدم المتابعة من قبل المرسل لتأكد من وصول الرسالة.
  - عدم المتابعة من قبل المرسل لتأكد من أن المستقبل فهم المعنى المقصود للرسالة.

كما أن من معوقات الإتصال كما وردت عند (حلوة، 2007، دهان وآخرون، 2002، درة وآخرون، 1994، بربر، 1996) هي كما يلي:

- المبالغة في عملية الإتصال أو التقليل منها يؤدي إلى عدم فعالية الإتصال وربما فشله.

- عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الإتصال، فكثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي ايصالها بهدف تحقيق عملية الإتصال.
- عدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة إلا أنه قد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الإرتباك والغموض.
- الصراع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي وما يترتب عليه من وجود ثغرات في عمليات الإتصال على مستوى المنظمة.
- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين العاملين بالتالي يؤدي ذلك إلى تعطل الإتصال وحجب المعلومات والأخبار بسبب الخوف من المدير أو عدم إهتمام المدير بالإتصال بالمرؤوسين، خصوصاً إذا كان المدير من النوع الدكتاتوري في إتخاذ القرارات.
- تعدد المستويات الإدارية وهذا يترتب عليه مرور الرسالة في عدد ليس قليل من المستويات الإدارية مما يفقدها من قيمتها فقد تصل بعد فوات الأوان.

هناك مجموعة من المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام عملية الإتصال بشكل كامل، كما أشار إليها زايد (2009) منها مايلي:

- المعوقات النفسية والإجتماعية: وهي المعوقات التي تقف حائلاً بسبب العلاقه بين القائد والمرؤوسين والفرق الإجتماعي بينهم.
- المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم وتشمل:
    - غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف.
    - تعدد المستويات الإدارية مما يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الوظيفي مما يعرض المعلومات إلى التحريف والتزوير.

قد يعيق الإتصال الإداري ثلاث أنواع من العقبات والتي تصنف كما وردت لدى حنفي (2007):

- العقبات المادية: هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة، الضوضاء المزعج.
- العقبات الشخصية: هي تتصل بالنواحي النفسية والإجتماعية للفرد.
- العقبات اللفظية: فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقاً للموقف الذي تستخدم فيه.

لقد دلت التجارب على أن هناك بعض المعوقات التي تعترض عملية الإتصال كما وردت لدى كنعان (2007) ومن أبرز هذه المعوقات هي ما يلي:

- عدم إهتمام القائد بمشاعر الموظف نحو الموضوع الذي يعرضه.
- وجود فروق في المكانة الإجتماعية والتعليمية بين القائد وموظفيه.
- ميل الكثير من القادة للإستجابة للأخبار السارة عن الأداء دون الأخبار غير السارة.

9.1.2. أساليب التغلب على معوقات الإتصال الإداري:

يمكن التغلب على معوقات الإتصال الإداري كما وردت عند العلاق (2009) كما يلي:

- حلقة المرسل:
  - تدريب المرسل على مهارات الإتصال.
  - مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد.
  - إستخدام لغة مشتركة وبسيطة.

- حلقة مستقبل:
  - تدريب المستقبل على مهارات الإتصال.
  - إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل.

كما يمكن التغلب على معوقات عملية الإتصال الإداري كما ورد لدى (عبد القادر، 1992، مخامرة وأخرون، 1998، العلاق، 2009) وهي ما يلي:

- إلتمس توضيح أفكارك قبل عملية الإتصال، فقبل إعطاء الأمر أو إصدار التعليمات كن متأكداً من تفسير وتوضيح رسالتك.
- ضرورة مراعاة الفروقات الثقافية والإجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد بحيث يتم صياغة الرسائل بما تتناسب مع الفروقات الفردية لمستلمي الرسائل.
- استخدام قنوات اتصال تلائم الرسالة أو المستلم، فلكل رسالة وسيلة معينة تكون أكفأ من غيرها في هذا النوع من الرسائل
- التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وأنها تخص الرسالة التي سبق وأن إستلمها المستلم.

- التركيز على مسألة الوقت في الإتصال خصوصاً فيما يتعلق بمستقبل الرسالة، حيث يعتبر وقت إستلام الرسالة دوراً أساسياً في نجاح الإتصال أو فشله.

10.1.2. طرق الإتصال الإداري:

لقد كتب الكثير عن أنواع الإتصال الإداري، ولكن المصادر في هذا المجال لم تتفق على تصنيف واحد للأنواع المختلفة للإتصال، وبشكل عام سوف نتحدث عن الأنواع الرئيسية كما وردت لدى كلاً من (فياض وآخرون، 2010، ابو اصبع، 2005، سليمان، 2007) ومن أبرزها ما يلي:

- الإتصال الذاتي: وهو الإتصال الذي يحدث داخل الفرد نفسه، ويتضمن الأفكار والمشاعر والطريقة التي ينظر بها إلى نفسه، فإن الفرد يصبح المرسل والمستقبل الأوحد.
- الإتصال الشخصي: وهو الإتصال المباشر، ويعرف بإتصال المواجهه، حيث يتم وجهاً لوجه سواء كان بين شخصين أو أكثر حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، ويتيح هذا الإتصال التفاعل بين الأشخاص، ويمتاز بأنه يحدث في منطقة جغرافية محددة، ويستطيع القائم بالإتصال الحصول على التغذية العكسية بشكل فوري.
- الإتصال التنظيمي: وتزداد أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تعميق صلاتها بالموظفين وتوفير مناخ فعال للإتصال معهم، ويكون الإتصال صاعداً حال إتصال الأفراد في المستويات الدنيا بالأفراد في المستويات العليا، ويكون هابطاً حال إتصال القيادات في المستويات العليا بالعاملين في المستويات الدنيا.

11.1.2. أنواع الإتصالات الإدارية:

تنقسم الإتصالات الإدارية في المؤسسات على إختلاف أهدافها إلى نوعين من الإتصالات كما وردت عند كلاً من (حجاحجة، 2004، الغزو، 2010) وهي ما يلي:

- الإتصال الرسمي: وهو الإتصال الذي يتم عبر قنوات الإتصال الرسمي للمؤسسة مثل إصدار المعلومات والأوامر والقرارات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، مثل الشكاوي والإقتراحات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا ثم من العليا إلى السفلى.
- الإتصال غير الرسمي: يحدث خارج إطار قنوات الإتصال الرسمي، ويمكن إعتباره مساعد للإتصال الرسمي، فطالما أنه ليس بالإتصال الهابط أو الإتصال الصاعد أو الإتصال الأفقي

بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون، فما لم يكن كـ ذلك فإنـ ه يعتبر حينئذ إتصالاً غير رسمياً.

أما الصريفي (2008) يرى أن من هناك نوعين من الإتصالات الإدارية التي تتم داخل المؤسـ سة وهي:

- الإتصال الرسمي: يتم هذا النوع من الإتصالات من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف وتأخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والمعلومات التي تصدر من الإدارة العليـ ا إلى المستويات الدنيا سواء من أعلى إلى أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقـ ي بـ ين مختلـ ف الأشخاص من المستوى الواحد.
- الإتصال الغير رسمي: يعتبر هذا النوع من الإتصالات من أهم وسائل تماسك الجماعـ ات غير الرسمية وبعث إهتمامها بالعمل، يتميز هذا النوع من الإتصالات بأنه دائب الحركـ ة، وكثير التغيير ولا يسير طبقاً لترتيب معين. ويسير في كل الإتجاهات وعلى كل المستويات.

12.1.2. تدفق الإتصالات الإدارية:

هنالك أكثر من قناة تتدفق منها الإتصالات داخل المؤسسات الرسمية، ويمكن تحديـ د أبـ رز هـ ذه القنوات، كما وردت في دراسة كلاً من (سالم وآخـ رون، 1995، سـ كارنة، 2009، شـ رقاوي، 1992) كما يلي:

- الإتصالات من أعلى إلى أسفل: وهي الإتصالات التي تتجه من أعلى إلى أسفل أي من الرؤساء إلى المرؤوسين، ومن خلالها يتم تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي وهذا النوع هو الأكثر شيوعاً.
- الإتصالات من أسفل إلى أعلى: وهي الإتصالات التي تتجه من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء حيث يتم تدفق المعلومات من المستويات الدنيا إلى العليا.
- الإتصالات الأفقية: وهي عبارة عن تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم في نفس المستوى الإداري نفسه أو الوحدات الإدارية نفسها، حيث يتميز هذا النوع بحرية تبادل المعلومات بين العاملين، وفي مختلف المستويات وبحسب الضرورة.

أما أبوسمرة (2009) فيرى أنه من أنواع الإتصالات الإدارية مايلي:

- الإتصال الهابط: وهو أكثر أنواع الإتصال شيوعاً، وهو يشير إلى التعليمات التـي تـصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتمر هذه التعليمـات مـن خـلال مـستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية.
- الإتصال الصاعد: وهو الإتصال الذي يتم بعكس الإتصال الهابط، فالإتصال الهابط يأتي من المستويات الإدارية العليا، ويمر عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تعليمات وأوامر وقرارات، بينما الإتصال الصاعد يكون بالعكس، حيث يبدأ من أدنى المـستويات الإداريـة إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكـل التنظيمـي إلـى أعلاه.

13.1.2. وسائل الإتصال الإداري:

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الإتصال، واختيار إحدى هذه الوسـائل عـن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الإتصال، وبـشكل عـام تقسم وسائل الإتصال إلى ثلاثة أقسام، كما وردت عند (العامري، 2007، دعيلج، 2009 ، عليـان، 2007) وهي كالتالي:

- الإتصال الكتابي: يعتمد بشكل كبير على الكتابة ولا يعتمد فيه على المقابلة وجهاً لوجه، حيث يعتبر ذات أهمية كبيرة مثال ذلك التقارير والمذكرات وجميعها يكون الكلام مكتوباً وموثقاً فيها مما يسهل على المستقبل قرآءة الرسالة بتمعن وحفظها والرجوع إليها وقت الحاجة وذلك لحفظها في السجلات الرسمية.
- الإتصال الشفهي: وهو يتم عادةً ما بين المرسل والمستقبل ويتم ذلك بعدة طرق قد تكون وجهاً لوجه أو عن طريق الإجتماعات واللقاءات، حيث يعرف الإتصال الشفهي على أنه الذي يتم من خلال استخدام اللغة في توصيل الرسالة أو المعلومة إلى المستقبل حيث أن هذا النوع يمتاز بالوضوح والبساطة لأن ردة الفعل تظهر مباشرة.
- الإتصال الغير لفظي: وهي عادةً تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى أوعدم الرضى، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الإتصال، حيث يتم تبادل ما هو مطلوب بدون استخدام كلمات لفظية بالتالي يمتاز هذا النوع بالسرعة والتفاعل وفرصة لحدوث تغذية عكسية وهو غير مكاف.
- الإتصالات الإلكترونية: تشتمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ

والبريد الإلكتروني والتي تمتاز بالسرعة وإمكانية الحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب.

14.1.2. دعائم الإتصال الإداري:

يمكن تلخيص أهم دعائم الإتصال الإداري الناجح كما ذكرت عند كلٍ من (عجوة وآخرون، 1989، وعقيلي، 1997) بما يلي:

- تقديم الرسالة بأسلوب واضح حتى يتمكن المستقبل من فهمها.
- استخدام اللغة والمفردات التي تلبي احتياجات الموقف.
- عندما تحول رسالتك إلى رموز إحرص على جعل رسالتك مترابطة ومتسلسلة منطقياً.
- اختر الوسيلة الأكثر ملائمة للموقف.
- إحرص على حصول عملية تغذية راجعة مع المستقبل.

كما أبرز زويلف وقطامين (1994) أهم شروط الإتصال الجيد الواجد توافرها وهي كما يلي:

- الإعداد الجيد، وذلك بتحديد الرسالة، وما الذي تريد تحقيقه منها.
- أن يكون طرح الفكرة واضحاً صادقاً لضمان التأثير.
- إختيار الوسيلة المناسبة للإتصال.
- الدراسة المتعمقة للمرسل إليه.

أما Preston (1997) فيرى أن من دعائم عملية الإتصال الإداري ما يلي:

- أثناء المحادثة حافظ على لهجة أو أسلوب مسترخٍ بسيط وغير رسمي.
- قم باستخدام اسم الموظف أو الشخص الأول أو الأخير (إعتمد على مدى قوة العلاقة).
- ويمكن إستخدام (أنت) من حينٍ لآخر.
- ويجب إستخدام كلمات ومصطلحات متعارف عليها أو لدى الموظف.
- يجب عليك أن تكون صادقاً، صريحاً أي عندما يتم توجيه سؤال لك يجب عليك أن تعطـي معلومات صادقة وسليمة بقدر الإمكان.

إن للإتصال الإداري مهارات من الضروري توفرها حتى تؤدي عملية الإتصال الغرض المقصود

منها وذلك حسب ما ورد لدى كلاً من (فياض وآخرون، 2010، علاق، 2009) وذلك بالنسبة لكلاً من المرسل والمستقبل:

- بالنسبة إلى المرسل:
  - o حدد الهدف من عملية الإتصال، والتعبير عن أفكاره بوضوح.
  - o استخدام قنوات اتصال تلائم طبيعة الرسالة.
  - o اختيار التوقيت المناسب للإتصال بالطرف الآخر من عملية الإتصال.

- بالنسبة إلى المستقبل:
  - o تركيز الإنتباه على حديث المرسل والتفرغ تماماً له.
  - o تجنب إصدار الأحكام والتقييم المسبق قبل سماع كل الحقائق.
  - o الإصغاء الفعال من جانب المستقبل حول موضوع الإتصال.
  - o أن يكون المستقبل على إستعداد لإستقبال الرسالة أو الإتصال.
  - o أن يكون المستقبل قادراً على فهم الرسالة والتفاعل معها.

2.2 الدراسات السابقة

سوف يتم عرض بعض الدراسات التي تناولت الحديث عن الإتصال الإداري.

1.2.2. الدراسات العربية:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الحديث عن موضوع الإتصال الإداري، وفيما يلـي مجموعة من الدراسات التي تحدثت عن الإتصال الإداري بشكل مباشر، بالإضافة إلـى دراسـات تطرقت إلى موضوع الإتصال لكونه أحد الوظائف الإدارية التي تؤثر على نجاح العملية الإداريـة، ومن الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع هي :

دراسة أجرتها الشرباتي (2010) حيث هدفت بشكل رئيس التعرف إلى الآليات المتبعة لتفعيل دور أنظمة المعلومات والإتصالات في البلديات من خلال دراسة واقع تطبيقها والمزايا التي تحقق مـن

تطبيقها، والمعوقات التي تواجه تطبيقها والإختلاف في الإتجاهات حسب الجنس والعمر والتحصيل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي حيث أجريت الدراسة في مدن جنوب الضفة الغربيـة والتـي تكونت من (15) بلدية مصنفة في محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث أخذت عينة مكونة من (192) مفردة من مجتمع الدراسة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقق أهداف الدراسة، أهم ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة ما يلي: أظهرت نتـائج الدراسـة إلـى أن تطبيـق أنظمـة المعلومات والإتصالات يزيد في تحسين أداء الموظفين ورضا الجمهور وتحقيق الإبداع والإبتكـار وأخيراً زيادة الإيرادات المالية، وختمت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على إعادة تصميم المواقع الإلكترونية لتتناسب مع تطبيق أنظمة المعلومات والإتصالات مـن خـلال دورات وورشات عمل.

دراسة السلعوس (2009) أجريت دراسة بعنوان مهارات الإتصال التي يمتلكها التنمويون ودورهـا في إنجاح المشاريع التي تنفذها المؤسسات التنموية في محافظة رام ا والبيرة، حيث مثـل فيهـا الإداريون والتنمويون في المؤسسات التنموية العاملة في محافظة رام ا والبيرة، ولأغراض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم إستبيانين، الأول يقيس مستوى إمتلاك التنمويون لمهارات الإتـصال التي يحتاجونها والثانية تقيس أولوية إمتلاك هذه المهارات بحسب أهميتها، كذلك علاقـة مهـارات الإتصال بمؤشرات نجاح المؤسسة، ولقد تم توزيع الإستبانة الأولى على (55) مبحوث كعينة صدفة من مجتمع التنمويين العاملين في المؤسسات التنموية في محافظة رام ا والبيرة، أمـا الإسـتبيان الثاني تم توزيعه على عينة الصدفة من (28) تنموي وأجريت الدراسـة بحـسب أسـس المـنهج الوصفي، أما أهم نتائج الدراسة أما فيما يتعلق بأولوية إمتلاك التنموي للمهارات فقد جـاءت بـأن مجمل مهارات بيئة الإتصال الأكثر أولوية، ويليها مجال إعداد الرسالة، أما المهارات بشكل منفـرد فقد جاءت على الترتيب، مهارة الإحتفاظ بدوام إنتباه المشاركين، ثم مهارة الإصغاء الجيد، وإختيار الوقت المناسب للإتصال وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة: الإهتمام بتدريب مدربين فـي هذا المجال والإستفادة من التنمويين حول المشاريع التي تم تنفيذها.

دراسة حراحشة (2009) التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة الإتصال لدى مديري المدارس فـي مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (534) معلمـاً ومعلمـة، وطـور الباحث إستبانة تكونت من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة الإتصال الإداري، وتوصلت الدراسـة إلى أن درجة ممارسة الإتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمـين قـد جاءت بدرجة عالية، وأشارت النتائج أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمـي الدراسـات العليـا،

وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الجنس، لصالح الذكور، فيما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثـر الخبـرة، أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى تتناول الإتصال الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين والمدراء أنفسهم وعلى مجتمعات أخرى، وتوفير جو ومناخ ملائم للمدراء يسمح بتعزيـز ممارسة عملية الإتصال الإداري، من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهـم لتوفير الخبرة الكافية لديهم في عملية الإتصال الإداري، والقيام بدراسات أخرى حـول المعوقـات والمشكلات التي تقف في طريق عملية الإتصال الإداري.

دراسة براهمة (2009) التي هدفت التعرف إلى أنماط الإتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الإتصالات الفلسطينية، وأهمية الإتصال الفعال في ترسيخ ثقافة الـشركة، وقيمهـا ومـدى تطويع الإتصال الفعال لخدمة الثقافة داخل الشركة وإنعكاسه على تحسين الأداء والإنتـاج، حيـث تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة الإتصالات الفلسطينية في فرعي نابلس ورام ا والبـالغ عددهم (541) موظفاً، حيث تم إستخدام عينة طبقية عشوائية في توزيع الإستبيانات إشتملت علـى المديرين، النواب رؤوساء الأقسام، والموظفين، حيث تم توزيع (270) إستبانة على جميع العينـة، حيث أظهرت الدراسة أن شركة الإتصالات الفلسطينية تستخدم كافة أنماط الإتـصال مـن خـلال ممارسة أعمالها المختلفة وهي الإتصال الإلكتروني، الكتابي، الشفوي، غير الرسـمي حيـث تـم إستخدام عينة طبقية عشوائية في توزيع الإستبيانات إشتملت على المـديرين، النـواب، رؤوسـاء الأقسام والموظفين، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها الإهتمـام والتركيـز على نوعية الإتصال الجيد والهادف كون الإتصال يشكل نسبة كبيرة من حياة الشركة ويأخذ الوقت الأكبر من زمن المدراء والعاملين في الشركة.

دراسة شحادة (2008) التي هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلـسطينية، حيـث تـم إستخدام عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (400) عضواً من أعـضاء الهيئـة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تمثل نسبتها 26.4% من مجتمع الدراسة مـن أعـضاء هيئـة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعـة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية، أظهرت نتائج الدراسة بالنسبة لأنماط الإتـصال فـإن نمـط الإتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الإتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريـين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على (61.6%)، يله نمط الإتصال الشفهي حيث حصل على (58%)، ثم نمط الإتصال الكتابي حيث حصل على (54%)، وجاء نمط الإتصال بناء

على إتجاهاته (طرقه) أخيراً بين أنماط الإتصال وحصل على (53.2%)، وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها تعزيز الإهتمام بأنماط الإتصال الشفهية من خلال تشجيع حرية الإتصال في جميع الإتجاهات، ومن خلال الأنشطة اللامنهجية مثل الندوات العلمية والثقافية والرحلات الترفيهية.

دراسة سالم (2007) التي هدفت التعرف إلى واقع الإتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية البالغ عددهم (130) موظفاً و(10000) مستفيداً موزعين على مديريات الداخلية الأربعة، إستناداً لكشوفات مديريات الداخلية عن شهر حزيران للعام (2005)، وقد بلغت عينة الدراسة (97) موظفاً و(200) مستفيداً تم إختيارها بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن إستجابات الموظفين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حول واقع الإتصالات الإدارية كان متوسطاً حيث بلغت إستجاباتهم نحو(3.25) وإن إستجاباتهم نحو معيقات الإتصالات الإدارية في مديريات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة وبلغت (2.77). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين العاملين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حول واقع الإتصالات الإدارية في مديرياتهم تعزي للمتغيرات التالية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المديرية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الموظفين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حول واقع الإتصالات الإدارية في مديرياتهم تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، والديانة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الموظفين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حول معيقات الإتصالات الإدارية في مديرياتهم تعزى إلى الجنس، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، الديانة، المديرية.

دراسة عياد (2005) هدفت إلى التعرف على واقع الإتصال الإداري لرؤوساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (321) عضو هيئة التدريس، اشتملت عينة الدراسة (174) عضو هيئة تدريس تم إختيارهم بالطريقة العشوائية، وأهم ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة بين متوسطات إستجابة عينة الدراسة نحو واقع الإتصال الإداري لرؤوساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة وهي: الجامعة، الجنس الكلية، المؤهل العلمي، الخبرة، إن واقع الإتصال الإداري في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً وفقاً لمقياس ليكرت المقياسي.

دراسة رزق ا (2003) قامت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوكيات الإتـصال الإداري لـدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل مـن وجهة النظر المعلمين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظـة بيت لحم والذي بلغ عددهم (461) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونـت مـن (162) معلمـاً ومعلمة، تم إختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: توجـد فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية في سلوكيات الإتصال الإداري المتبعة لـدى مـديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المعلمين حسب جنس المعلم، ومؤهله العلمي، والخبرة السابقة لديه، وحجم المدرسة، توجد علاقة إرتباط ذات دالة إحصائياً عند مستوى الدالة بين دافعية المعلمين نحو العمل وسلوكيات الإتصال الإداري المتبعة لدى مـديري المـدارس الثانويـة الحكومية ومديراتها في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

دراسة الفارسي (2000) هدفت إلى معرفة نمط الإتصال الإداري السائد بوزارة التربيه والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، تكونت عينة الدراسـة مـن 120 مـديراً ومديرة في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم في منطقة الباطنة، طور الباحث إستبانه مكونـه من (45) فقره موزعة على أربعة مجالات هي: الإتصال الكتابي الإتصال الشفهي، الإتصال غيـر اللفظي الإتصال بناءاً على إتجاهاته، حيث أشارت نتائج الدراسه إلى: أن المديرين يمارسون عـدة أنماط للإتصال الإداري وأكثرها ممارسة هو الإتصال الشفهي. كما أشارت نتـائج الدراسـة إلـى وجود فروق ذات دلاله إحصائيه عند مستوى الدلالة (0.05=a) في ممارسـة المـديرين لأنمـاط الإتصال الإداري تعزى لمتغير (الجنس الذكور، المؤهل العلمي ولصالح الـدبلوم فأقـل، والخبـرة الإدارية لصالح فئة (10.6) سنوات).

دراسة عبد القادر (2000) "بعنوان واقع الإتصال المكتوب بين التربية والتعليم والمدارس الخاصة" وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص مواطن الضعف في عملية الإتـصال المكتـوب بـين الـوزارة والمدارس الخاصة، كما هدفت إلى فحص المعيقات والأثار المترتبة على ذلك والأسباب التي تقـف وراءها، وقد بلغت عينة الدراسة (36) مدرسة خاصة، وقد أظهـرت نتـائج الدراسـة أن إلحـاح الوزارة في مراسلاتها المكتوبة على تطبيق الخطة المدرسية يضع العراقيل أمـام تنفيـذ البـرامج والأنشطة التي تخدم سياسة المدرسة نفسها وذلك بسبب عدم تأمين وصول المراسلات في الوقـت المناسب وبالتالي تأخر وصول التعليمات إلى المدارس.

دراسة خصاونة (1998) هدفت التعرف إلى مشاكل الإتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء

هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الماجستير المسجلين في جامعة اليرموك في الفصل الدراسي الأول لعام (1998/1997) وتم إختيار عينة مكونة من (112) طالباً وطالبة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائيه البسيطة، وقد قامت الباحثه بتطوير إستبانة لمعرفة مشاكل الإتصال ضمن (5) مجالات هي: (المجال التنظيمي، المجال الفني، المجال النفسي، المجال الإجتماعي، والمجال المادي)، وأشارت نتائج الدراسه أظهرت نتائج الدرسة حول مشاكل الإتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة كان متوسطاً وفقاً لمقياس ليكرت المقياسي، حيث أن أكثر المشاكل التي تؤدي إلى وجود خلل في عملية الإتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك هي: عدم توفر المواد والتسهيلات اللازمه للتعليم، وعدم القدرة على التحدث مع أعضاء هيئة التدريس وجهاً لوجه، وعدم قدرة الطلاب على التوفيق بين العمل والدراسة ووجود تفضيل بين طالب وأخر عند عضو هيئة التدريس، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في درجة إحساس الطالب بهذه المشاكل تعزى إلى كل من متغير الجنس والكلية.

أجرى شهاب (1989) دراسة هدفت للكشف عن المعوقات التي تعترض عملية اتصال مديري المدارس الثانوية مع المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم في محافظة إربد، وتكونت عينة الدراسة من167 مديراً ومديرة، حيث كشفت الدراسة عن نتائج مهمة من أبرزها أظهرت نتائج الدرسة حول المعوقات التي تعترض عملية اتصال مديري المدارس الثانوية مع المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم في محافظة إربد كان متوسطاً كما أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين درجة تأثير معوقات عملية الإتصال بالنسبة لكل من: المرسل والرسالة، وقنوات الإتصال، ومعوقات قنوات الإتصال ومعوقات المستقبل: كانت جميعها ذات دلالة إحصائية في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على مقياس معوقات الإتصال تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي، كما وجد أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين درجات المديرين تعزى إلى متغير الخبرة.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

قام (Ruaber, 2005) بإجراء دراسة بعنوان استخدام تقنيات الإتصال في إدارة المشاريع في سويسرا.هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه شبكة الإنترنت وتطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع وتحسين الأداء واستخدم الباحث المنهج التحليلي وذلك بتوزيع (225) استبانة على

أصحاب المشاريع من مختلف المستويات الإدارية، وتوصل إلى كثير من النتائج مـن أهمهـا، أن تقنيات الإتصال ترفع من أداء العاملين وتساهم بشكل كبير في انجاز المهام فـي الوقـت المحـدد، وبينت الدراسة بأن الإنترنت وتطبيقاته خاصة البريد الإلكتروني هي أهم وسـيلة يـتم اسـتخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من التقنيـات في التنسيق والإتصال بين أعضاء المشروع ومواكبة التقدم التكنولوجي ومسايرته لما له من أهميـة في سرعة ودقة انجاز المهام.

وهدفت دراسة (Glassman & Margaret, 2002) إلى إختبار العلاقة بين نمط الإتـصال لـدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسيه والثانويه وتمثلت عينة الدراسـة مـن (1500) معلماً ومعلمة يمثلون (67) مدرسه ثانويه وأساسيه تمثل (8) مناطق في ولاية بورتلانـد، وتم إستخدام أداة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانويه الأساسيه وأداة لقياس نمط الإتصال وهي أداة مسح الإتصال بين الزملاء وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: هناك علاقه ذات دلالـة إحـصائيه بين المناخ المفتوح ونمط الإتصال لدى مديرات المدارس. ونمط الإتصال المفتوح ونمط الإتـصال ذو الإتجاهين كان لهما دلاله إحصائيه مهمة في المدارس الأساسية. ولا توجد علاقه ذات إحصائية بين جنس المدير ونمط الإتصال أو المناخ المدرسي أو مستوى المدرسة.

قام (Harrison, 2002) بإجراء دراسة حول مدى فاعلية استخدام وسائل الإتصال المختلفة وإتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية، وهدفت دراسته إلى معرفة مدى فاعلية وسائل الإتصال المختلفة في إتخاذ القرارت وتحسين الأداء، ولقد قام باستخدام المنهج الوصـفي التحليلـي بتوزيـع (264) استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا، وتوصل الباحث إلى أن الإتصال الكتـابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، وأنـه يوجـد إهتمـام كبيـر بالإتـصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية، بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات، وأن جودة المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المـستخدمة فـي الإتـصال. وأوصى الباحث بتحسين مهارات الإتصال لجميع العاملين في المنظمات وإلى تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية وتعزيز العلاقات بين العاملين داخل المنظمات والعمل على عقد اجتماعات بين القـادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعيقات التي تحد من كفاءة الإتصال في المنظمة والعمل علـى إيجاد حلول لها.

كما هدفت دراسة (Robertson, 2001) إلى إختبار العلاقة بين نمـط الإتـصال لـدى مـدري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحـصيل الدراسـي مـن

وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركـز الإقتصادي والإجتماعي لمدير المدرسة، وقد شملت عينة الدراسة (350) مدرسة حيث تم إختيار (12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الإتـصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي، فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون، كما أنه كلما كان نمط الإتصال يميل إلى جو الصداقة والفطنة والهدوء كلمـا شـعر المعلمـون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي، كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمـط اتـصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

أجرى (Stein, 2000) دراسة هدفت التعرف إلى الإتصال بين الموظفين وعملية البناء الهيكلـي للجماعة داخل المؤسسة، حيث تم فحص إدراك الموظفين لتواجد الإحساس بـروح الجماعـة فـي مؤسسات الصحة في شمال غرب المحيط الهادي، كذلك مدى تأثير ذلك على فاعليتهم، ومدى نجاح بعض أدوات الإتصال في إعلاء روح الجماعة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنواع مختلفـة مـن العلاقات بين نظام الإتصال والجماعة لدى ثلاثة مستويات داخل المؤسسة ومحيطها، وهي: مستوى الأقسام، والمستوى الإقليمي، والمستوى التنظيمي وأظهرت النتائج أن لبعض أدوات الإتـصال دور في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة.

كما أجرى (Jensen, 1994) دراسة إستعرض من خلالها تطور أساليب الإتصال الإداري، حيـث أوضحت الدراسة أن خبراء وعلماء الإتصال فسروا ظاهرة الإتصال في الأدب الإداري بناء علـى عدد أنماط القيادة التي تطورت، ولكنهم حتى اللحظة لم يركزوا على الإتصال بحد ذاته بل ركـزوا على المواقف التي تتخللها ويحصل بها الإتصال، في حـين أن علمـاء أمثـال دوران، وويلـيس ونورتون طوروا أدوات لقياس الإتصال لكنهم لم يركزوا على الـنقص الحاصـل أو الإحتياجـات الأساسية من منظور الإدارة، لذلك رأى الباحث أن هناك ضرورة ملحة لدراسة الإتـصال الإداري وعلاقته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى، وقد طور الباحث أداة لقياس أساليب الإتصال على قاعدة نظرية الإدارة ولفحصها على المديرين، وقد توصلت نتائج الدراسة من خلال التحليل لكافة أساليب الإتصال لدى 261 مديراً من مدارس كاليفورنيا إلى أن البعض ما يزال يمسك بإسـتمرارية البنـى الإدارية التي شكلت، ويفضلون الأدوات النفسية لأنها تشكل حاجة ملحة للرغبة الإجتماعية وأنه من الضروري توفير كافة الإحتياجات بل تطبيق الأداة على عينة أكبر من المديرين.

أجرى (West, 1994) دراسة بعنوان" الإتصال بين المعلم والطالب في إحدى المدارس الحكومية

في أمريكيا "وهي عبارة عن مسح هدف إلى التعرف على العلاقات بين المعلم والطالب وهي عملية مهمة ومكملة للعملية التربوية، وتألفت عينة الدراسة من (158) طالباً وطالبة، واستخدم الباحث استبانة كطريقة لجمع البيانات، وهذه البيانات هي المعلومات الديمقراطية الأساسية للطالب، وإضافة إلى أسئلة هدفت إلى التعرف من الطلبة على التجارب الإيجابية والسلبية التي تعرضوا لها مع المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة ينظرون إلى مساعدة المعلم على أنها تجربة قيمة في الصف وقد لاحظ (72) من الطلبة أن التعليقات الإيجابية من المعلم تعتبر مساعدة، أما الإحترام والتقدير فكانت الناحية الإيجابية الثانية، وحصلت على (45) من تعليقات الطلبة كما أشار (41)إلى أهمية النشاط والإستمتاع بالعملية التعليمية، أما فيما يتعلق بالفئات السلبية للإتصال فقد تضمنت الإحراج والإنضباط غير المبرر، والعدوانية التي لا لزوم لها والتوقعات غير المنطقية، وتوصل الباحث إلى أن بعض المعلمين يسببون الإحراج للطلبة وأن التأديب الذي يفرضونه عليهم يكون أحياناً غير مفضل، كما أشار الطلبة إلى أن المعلم أحياناً يستخدم العقاب الجسدي في التعامل مع السلبية في الصف.

أجرى (Hutton & Gougean, 1993) دراسة هدفت إلى تحديد الفروق النسبية فـي مـدركات المعلمين ذكوراً وإناثاً بالنسبة لعملية الإتصال، وقد أخذت المعلومات والبيانات عن نمـوذج القيـادة كعملية ضبط إجتماعي لنموذج لعينة مكونة من (397) معلماً ومعلمة، في مدرسة مقاطعة كالجاري وقد سجل المعلمون إدراكهم لسلوكيات (20) من مديري المدارس منهم (10) ذكور و(10) إنـاث. وقد عملت الإستبانه على دراسة ثلاث إتجاهات للمديرين (شخصية، رسـمية، وإتجاهـات تتعلـق بالبنية) وفحصت ثلاثة وهي: (السلطة، والنفوذ الإيجابي، والنفوذ السلبي) من حيث اتصالات القادة فيما يتعلق بجنسهم، حيث أشارت النتائج إلى أن المدرسين ذكوراً وإناثاً أدركوا أن المديرات عنـد قيامهن بعملية الإتصال يظهرن قيمهن الحقيقية كما يستعملن تعـابير شـفوية تـدل علـى التأمـل والترجي، أكثر من القادة الذكور، كما بينت أن جنس المدير يؤثر في مدركات المدرسين، بينما لـم يكن الفرق واضحاً بين مدركات المدرسين بإختلاف جنسهم، كما أكد جميع المدرسين أن المـديرات أكثر إهتماما بالعمل سواء أكان هذا الإهتمام إيجابياً أم سلبياً.

دراسة (Pierson and Bredeson, 1993) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استخدام المدير العـام للدعابة أو الفكاهة للإتصال بالمعلمين، ووصف أحداث جرت على على أرض الواقـع، فقـد قـام الباحث باستخدام عينة مكونة من خمسة مديرين من مديري المدارس الأساسية ممـن يـستخدمون الدعابة والفكاهة في معاملاتهم اليومية مع المعلمين. وقد تبين من نتائج الدراسة أن الفكاهة والدعابة تعززان من رسائل المديرين للمعلمين، وقد استخدمت لخلق وتحسين المناخ المدرسي، ولنقل تفهـم

المدير لمتطلبات التعليم، ولكسر حواجز البنية البيرقراطية وكذلك لنقل وتوصيل العقوبات والإجراءات الأخرى الضرورية وغير المفرحة.

دراسة (Chacko, 1987) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الأسلوب القيادي الإيجابي في الإتصال على أهداف وحاجات المؤسسة التعليمية، وفي نوع العلاقات القائمة بين المعلمين والمشرفين وقد تكزنت هينة الدراسة من (250) مشرفاً في الولايات المتحدة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ما بين الأسلوب القيادي الإداري في الإتصال الذي يمارسه مدير المدرسة ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ووجود علاقة مابين نمط الأسلوب القيادي الإداري في الإتصال وكيفية ممارسة السلطة، وبين نوع العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس، ووجود تأثير أسلوب المدير القيادي المتبع في العلاقات الشخصية بين المعلمين، وأن هذه العلاقة تتدعى وتتقوى كلما توفرت للمعلمين فرص للمشاركة في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات.

3.2.2. إستنتاجات الدراسات السابقة:

- من خلال إستعراض الدراسات السابقة، فقد لاحظ الباحث أن أغلب الدراسات السابقة طبقت في المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية وأيضاً في المؤسسات الخدماتية، سواء في الأردن وفلسطين وبعض الدول الأخرى.
- تناولت هذه الدراسات موضوعات تربوية متعددة أبرزها أنماط وسلوكيات الإتصال الإداري، بالإضافة لبعض الدراسات التي تناولت البحث حول واقع الإتصال الإداري وعلاقته سواء كان من حيث الرضا الوظيفي أو الأسلوب القيادي أو الثقافة التنظيمية.
- كما تطرقت بعض الدراسات للتعرف على معوقات الإتصال الإداري التي تواجة المؤسسات التي تناولت دراستها، والتعرف على تدرجها بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة التي تم الإعتماد عليها في إعداد الدراسة.
- إتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مضمونها ومنهجها حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما تم الإعتماد على العينة الطبقية العشوائية والتي تتفق مع بعض الدراسات السابقة أبرزها دراسة براهمة (2009) وشحادة (2008).
- إلا أن مجال التطبيق لهذه الدراسة يختلف عن مجالات تطبيق الدراسات السابقة، إذ قامت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، وقد استفاد الباحث من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وصياغة الدراسة وبناء أداة جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

قام الباحث في هذا الفصل من الدراسة بتناول عرض للخطوات والمراحل وفقاً للمنهج العلمي، مـن خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة المستقلة، وإجـراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجـة البيانـات المتعلقـة بإستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

2.3 منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، إتبع الباحث المنهج الوصفي، وذلك لما يتميز به المنهج بدراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي ونوعي.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة القدس والبالغ عددهم (1117) عاملاً وعاملـة، حيث يقسم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة أقسام وهي: أكاديمي والبالغ عـددهم (612)، إداري والبـالغ عددهم (450)، خدمات والبالغ عددهم (114)، وذلك إسـتناداً إلـى إحـصائيات (دائـرة شـؤون الموظفين، جامعة القدس، 2010).

4.3 عينة الدراسة

يقسم مجتمع الدراسة في جامعة القدس إلى ثلاثة طبقات بالتالي تم الإعتماد علـى العينـة الطبقيـة العشوائية والتي تمتاز بدراسة كل طبقة من الطبقات على حدى، بالتالي تم تحديد حجم العينة ما يعادل 11.7% من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 1117 عاملاً وعاملة، حيث أظهرت خلاصـة الخبرات والتجارب أن حجم عينة في حدود 10% إلى 15% من حجم المجتمع الأصلي يبدو ملائماً في معظم الدراسات والبحوث، وذلك كما ورد لدى القصاص (2007)، بالتالي تـم إعتمـاد عينـة الدراسة بالشكل الآتي:

- القسم الأول: أكاديمي والبالغ عددهم 61 موظفاً وموظفة.
- القسم الثاني: الإداري والبالغ عددهم 45 موظفاً وموظفة.
- القسم الثالث: خدمات والبالغ عددهم 11 موظفاً وموظفة.

5.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف البحث، قام الباحث بتطوير أداة البحث، وهي عبارة عن استبيان للتعرف إلى واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، وذلك من خلال مراجعة الأدب السابق، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، واشتملت أداة البحث بصورتها النهائية على(71) فقرة، واعتمد الإستبيان مقياس ليكرت الخماسي، وذلك كما عند براهمة (2009).

- إذا كانت الإجابة (درجة ممارسة عالية جداً)، تعطى العلامة (5).
- إذا كانت الإجابة (درجة ممارسة عالية)، تعطى العلامة (4).
- إذا كانت الإجابة (درجة ممارسة متوسطة)، تعطى العلامة (3).
- إذا كانت الإجابة (درجة ممارسة قليلة)، تعطى العلامة (2).
- إذا كانت الإجابة (درجة ممارسة قليلة جداً)، تعطى العلامة (1).

والمدى المستخدم للحكم على واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، هو:

- من (1.00 إلى أقل من1.80)، تكون درجة الممارسة (قليلة جداً).
- من (1.81 إلى أقل من2.60)، تكون درجة الممارسة (قليلة).

- من (2.61 إلى أقل من3.40)، تكون درجة الممارسة (متوسطة).
- من (3.41 إلى أقل من4.20)، تكون درجة الممارسة (عالية).
- من (4.21 إلى أقل من5.00)، تكون درجة الممارسة (عالية جداً).

6.3 متغيرات الدراسة

يبين الجدول 1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، ويظهر أن 69.2% من عينة الدراسـة من الذكور و30.8% من الإناث.

جدول 1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	81	69.2
أنثى	36	30.8
المجموع	117	%100

جدول 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أصغر من 25 سنة	8	6.8
35-25	40	34.2
45-36	39	33.3
55-46	20	17.1
أكبر من 55 سنة	10	8.6
المجموع	**117**	**%100**

جدول 3.3-أ: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من ثانوية عامة	2	1.7
ثانوية عامة	7	6.0
دبلوم	4	3.4

جدول 3.3-ب: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	27	23.1
دبلوم عالي	1	0.9
ماجستير	36	30.7
دكتوراه	40	34.2
المجموع	117	%100

جدول 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	28	23.9
6-10 سنوات	34	29.1
11-15 سنة	20	17.1
16-20 سنة	15	12.8
أكثر من 20 سنة	20	17.1
المجموع	**117**	**%100**

جدول 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.

طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية
أكاديمي	61	52.1
إداري	45	38.5
خدمات	11	9.4
المجموع	**117**	**%100**

7.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة البحث قام الباحث بتصميم الإستبانة بصورتها الأولية، وقام بعرضها على ثمانية محكمين من ذوي الإختصاص، لتحكيمها من حيث ملائمة الفقرات لأغراض البحث، ومدى الصحة اللغوية للفقرات، وأخذت جميع آراء المحكمين من حذف للفقرات، أو إضافة لها، أو

تعديلها، وحدد لكلّ فقرة تدرج خماسي، وفي ضوء اقتراحات المحكمين المختـصين أصـبحت أداة البحث مكونة من (71) فقرة وقد كانت قبل التحكيم (141) فقرة موزعة على خمس مجالات:

- المجال الأول: واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس.
- المجال الثاني: مدى فعالية الإتصال الإداري في جامعة القدس.
- المجال الثالث: مدى فعالية عناصر عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس.
- المجال الرابع: معيقات الإتصال الإداري في جامعة القدس.
- المجال الخامس: آليات تعزيز الإتصال الإداري في جامعة القدس.

8.3 ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات الإستبانة قام الباحث بحساب الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمقياس الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية **(0.97)**، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هـذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة، وفيما يلي جدول يبين معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة والدرجـة الكلية.

جدول 6.3: نتائج معامل ثبات مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	واقع الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.	0.78
2	الوضوح في الإتصالات.	0.83
3	الإيجاز في الإتصالات.	0.82
4	السرعة والتوقيت في الإتصالات.	0.91
5	الدقة في الإتصالات.	0.92
6	المرسل في عملية الإتصالات.	0.92
7	المستقبل في عملية الإتصالات.	0.91
8	وسيلة الإتصال في عملية الإتصالات.	0.89
9	التغذية الراجعة في عملية الإتصالات.	0.89
10	الرسالة في عملية الإتصالات.	0.92
11	معيقات الإتصال في جامعة القدس.	0.89
12	آليات تعزيز الإتصال في جامعة القدس.	0.93
	الدرجة الكلية	**0.97**

9.3 إجراءات الدراسة

قامت هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة وتحكيمها.
- التحقق من معامل الثبات.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة.
- جمع الإستبيانات ومعالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الإستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقامـا معينـة)، وذلـك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وقد تمـت المعالجة الإحصائية للبيانات بإستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة مـن فقرات الإستبانة، وإختبار (ت) (t- test)، وإختبـار التبـاين الأحـادي (One Way ANOVA) ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الـرزم الإحـصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 مقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث حول موضوع الدراسة " واقـع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين " وعلاقة متغيرات الدراسة من خـلال إستجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج الدراسة:

1.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس مـن وجهـة نظر الموظفين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن واقع الإتصالات الإدارية (جدول 1.4).

أظهرت نتائج الدراسة (جدول 1.4)، التي تناولت البحث حول واقع الإتصال الإداري في جامعـة القدس إلى حصوله على متوسط حسابي بدرجة متوسطة بين إجابات أفراد عينة الدارسة بمتوسـط حسابي (3.36)، وقد يعزى ذلك إلى ما يلي:

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	تتم عملية الإتصال وفقاً للتسلسل التنظيمي.	3.68	0.89
2	يتم إتباع أسلوب محدد في نقل المعلومات.	3.54	0.87
3	تساعد عملية الإتصال على اتخاذ القرارات الصائبة.	3.62	0.99
4	يتم تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين.	3.15	1.03
5	يتم متابعة الإتصال للتأكد من تحقيق هدف الإتصال.	3.21	0.97
6	يتم توصيل المعلومات أياً كانت طبيعتها دون تحريف.	3.28	1.06
7	يتم التركيز على الإتصالات الشفوية في نقل المعلومات.	2.86	1.07
8	يتم التركيز على الإتصالات المكتوبه في نقل المعلومات.	3.63	0.99
9	يتم التركيز على الإتصالات غير الرسمية في نقل المعلومات.	3.02	1.07
10	يتم التركيز على الإتصالات الرسمية في نقل المعلومات.	3.67	0.89
الدرجة الكلية		**3.37**	**0.57**

تتم الإتصالات الإدارية في جامعة القدس وفقا للتسلسل التنظيمي حيث يعد من أبرز معوقات الإتصال الإداري وذلك لمرور الرسالة عبر أكثر من مستوى إداري، بالتالي يؤثر سلباً من خلال إمكانية الإخلال بالمعنى وحاجتها إلى الوقت لكي تصل الطرف الآخر من عملية الإتصال.

الإعتماد على الإتصالات الرسمية وهي التي تتم وفق القواعد والإجراءات التي يحددها الهيكل التنظيمي، حيث يتم إتباع أسلوب محدد في نقل وتبادل المعلومات بين أطراف عملية الإتصال، وذلك بالتركيز على الوسائل الكتابية مما يسهل على المستقبل من قراءة الرسائل بتمعن وحفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، وذلك لإمكانية حفظها في السجلات الرسمية.

كما أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بتدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين بحصولها على متوسط حسابي متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وبذلك نستنتج بأن الإتصالات الإدارية في جامعة القدس لا تقتصر في الإتصالات بين العاملين من أعلى إلى أسفل. وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة سالم (2007) التي هدفت للتعرف إلى واقع الإتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية ، حيث حصلت على متوسط حسابي متوسط بين أفراد عينة الدراسة.

كما جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة عياد (2005) هدفت إلى التعرف على واقع الإتصال الإداري لرؤوساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، حيث حصلت على متوسط حسابي متوسط بين أفراد عينة الدراسة.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة عبد القادر(2000) بعنوان واقع الإتصال المكتوب بين التربية والتعليم والمدارس الخاصة ، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلحاح الوزارة في مراسلاتها المكتوبة على تطبيق الخطة المدرسية يضع العراقيل أمام تنفيذ البرامج والأنشطة التي تخدم سياسة المدرسة نفسها وذلك بسبب عدم تأمين وصول المراسلات في الوقت المناسب وبالتالي تأخر وصول التعليمات إلى المدارس.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة براهمة (2009) التي هدفت إلى التعرف على أنماط الإتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الإتصالات الفلسطينية، حيث أظهرت الدراسة أن شركة الإتصالات الفلسطينية تستخدم كافة أنماط الإتصال من خلال ممارسة أعمالها المختلفة وهي : الإتصال الإلكتروني، الكتابي، الشفوي، غير الرسمي.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفارسي (2000) التي هدفت إلى معرفة نمط الإتصال الإداري السائد بوزارة التربيه والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، حيث أشارت نتائج الدراسه إلى أن المديرين يمارسون عدة أنماط للإتصال الإداري وأكثرها ممارسة هو الإتصال الشفهي.

2.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى فاعلية الإتصال الإداري في جامعة القدس:

النتائج ذات العلاقة بالسؤال الثاني ملخصة ادناه:

1.2.2.4. ما مدى فعالية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث الوضوح؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن الوضوح في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة من حيث الوضوح في الإتصالات الإدارية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يتم إستخدام مفردات لغوية سهلة في عملية الإتصال.	3.79	0.866
2	يتم الإعداد المسبق للرسالة قبل إرسالها.	3.73	0.950
3	تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة لتحقيق الهدف.	3.70	0.930
4	يتم الإبتعاد عن إستخدام المفردات الغامضه.	3.70	0.956
5	يتم الإستعانة بأمثلة توضيحية حول موضوع الإتصال .	3.44	0.894
الدرجة الكلية		**3.68**	**0.71**

أظهرت النتائج المتعلقة حول معيار الوضوح في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس إلى حصولها على متوسط حسابي مرتفع بين إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.67) وقد يعزى ذلك إلى الإعداد المسبق للرسائل المرسلة قبل إرسالها بحيث تتضمن الرسائل كافة الحقائق اللازمة من أجل تحقيق هدف عملية الإتصال، بالإضافة إلى أنه يتم إستخدام مفردات لغوية بيسطة والإبتعاد عن إستخدام مفردات لغوية غامضة لا تقع ضمن إدراك وفهم مستقبل الرسائل.

2.2.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى فاعلية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث الإيجاز؟

لإجابة السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر على أداة الإيجاز في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة من حيث الإيجاز في الإتصالات.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يفضل الإيجاز في الرسالة مع عدم الإخلال بالمعنى.	3.74	0.911
2	يتم التعبير عن الفكرة المراد توصيلها بأقل الألفاظ الممكنة.	3.69	0.960
3	يتم تجنب تكرار الألفاظ في الرسالة.	3.66	0.870
4	يتم استعمال جمل قصيرة قدر الامكان.	3.60	0.946
الدرجة الكلية		**3.68**	**0.74**

3.2.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى فعالية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث السرعة والتوقيت؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن السرعة والتوقيت في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة من حيث السرعة والتوقيت في الإتصالات الإدارية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يتم إختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الإتصال.	3.38	0.936
2	تتم عملية الإتصال في الوقت المحدد لها.	3.31	0.970
3	يتم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.	3.29	0.949
4	يتم ملاءمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال.	3.29	0.902
5	تتم التغذية العكسية في الوقت المناسب.	3.07	0.882
الدرجة الكلية		**3.28**	**0.79**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة حول معيار السرعة والتوقيت في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس إلى حصولها على متوسط حسابي متوسط بمتوسط حسابي (3.27)، وقد يعزى ذلك للتركيز على الوسائل الكتابية في نقل وتبادل المعلومات بين العاملين في جامعة القدس والتي تتصف بالبطء مقارنة مع غيرها من وسائل الإتصال التي تمتاز بالسرعة في نقل وتبادل المعلومات، بالإضافة إلى إتباع التسلسل التنظيمي أثناء عملية الإثناء عملية الإتصال والتي تعتبر من أبرز معوقات عملية الإتصال لمرورها عبر أكثر من مستوى بالتالي تؤثر في سرعة نقل المعلومات لحاجتها إلى الوقت لكي تصل الطرف الآخر.

4.2.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى فعالية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث الدقة؟

لإجابة السؤال تم بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر على أداة الدقة في الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة علـى أداة الدقة في الإتصالات.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يتم إستخدام اللغة التي تتناسب مع متطلبات الموقف موضوع الإتصال.	3.62	0.971
2	يتم نقل المعلومات دون تشويه أو تغيير في المضمون.	3.58	0.948
3	يتم تقديم المعلومات بشكل كامل.	3.56	0.98
4	يتم الإبتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أثناء عملية الإتصال.	3.49	0.970
5	يوجد دقة في إستخدام وسائل الإتصال المناسبة.	3.47	0.896
الدرجة الكلية		**3.55**	**0.83**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة حول معيار الدقة في الإتصالات الإدارية في جامعـة القـدس إلـى حصولها على متوسط حسابي مرتفع بين إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسـط حـسابي (3.54)، ويعزى ذلك إلى تقديم المعلومات حول موضوع الإتصال بشكل كامل دون تـشويه أو تغييـر فـي المضمون، بالإضافة إلى إستخدام لغة تتناسب مع متطلبات موضوع الإتصال، حيث يتم الإبتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أثناء عملية الإتصال وذلك من خلال تقديم المعلومات بشكل كامل دون تشويه أو تغيير في مضمون عملية الإتصال.

أخيراً يمكن أن نستنتج مما سبق حول فاعلية الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهـة نظـر العاملين من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة ما يلي:

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى فاعلية الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين

الرقم	فعالية الإتصال الإداري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	فاعلية الإتصال الإداري من حيث الوضوح	3.68	0.71
2	فاعلية الإتصال الإداري من حيث الإيجاز	3.68	0.74
3	فاعلية الإتصال الإداري من حيث السرعة والتوقيت	3.49	0.79
4	فاعلية الإتصال الإداري من حيث الدقة	3.55	0.83
الدرجة الكلية		**3.60**	**0.76**

أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق حول فعالية الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظـر العاملين بحصولها على متوسط حسابي عالي بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وبالتالي يمكـن أن نستنتج بأن الإتصال الإداري في جامعة القدس يمتاز بالفاعلية، وذلك من حيث:

- الوضوح : تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة لتحقيق الهدف.
- الإيجاز: يتم التعبير عن الفكرة المراد توصيلها بأقل الألفاظ الممكنة.
- السرعة والتوقيت: يتم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.
- الدقة : يتم الإبتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أثناء عملية الإتصال.

يلاحظ مما سبق إلى أن السرعة والتوقيت حصلت على أقل متوسط حسابي بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى إتباع التسلسل التنظيمي أثناء عملية الإتصال والإعتماد على الوسـائل الكتابية في نقل وتبادل المعلومات والتي تعتبر من أبرز معوقات الإتصال لحاجتها إلى الوقت أثنـاء مروها عبر المستويات الإدارية أو أثناء نقلها عبر الوسائل الكتابية.

3.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مدى فاعلية عناصر عمليـة الإتـصال الإداري فـي جامعة القدس

1.3.2.4. مدى فاعلية المرسل في عملية الاتصال الإداري في جامعة القدس؟

لإجابة السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن درجة فعالية المرسل في عملية الإتصال الإداري.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة من حيـث درجة فاعلية المرسل في عملية الإتصالات الإدارية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يتم إختيار وسيلة الإتصال المناسبة لموضوع الإتصال.	3.66	0.870
2	يتم التعبير عن الإفكار أثناء عملية الإتصال بوضوح.	3.57	0.864
3	يتم المتابعة من قبل المرسل للتأكد من وصول الرسالة.	3.55	0.932
4	يتم مراعاة الفروق الفردية بين أطراف عملية الإتصال.	3.47	0.924
5	يتم المتابعة من قبل المرسل للتأكد من تحقيق الهدف.	3.42	0.931
الدرجة الكلية		**3.54**	**0.79**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة حول فعالية المرسل في عملية الإتصال في جامعة القدس إلى حصولها على متوسط حسابي مرتفع بين إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.54)، وقد يعزى ذلك إلى قيام المرسل بالتعبير عن الفكرة المراد إيصالها للطرف الآخر من عملية الإتصال بوضوح، من خلال مراعاة الفروقات الفردية بين أطراف عملية الإتصال، وذلك من خلال إستخدام لغة بسيطة ضمن إدراك وفهم مستقبل الرسائل، بالإضافة إلى قيام المرسل بمتابعة عملية الإتصال وذلك للتأكد من إيصالها إلى الطرف الاخر من عملية الإتصال.

2.3.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مدى فاعلية عناصر عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث: مدى فاعلية المستقبل في عملية الاتصال الإداري في جامعة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن درجة فعالية المستقبل في عملية الإتصالات الإدارية.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة من حيث درجة فعالية المستقبل في عملية الإتصالات.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يوجد ثقة من جانب المستقبل لمصداقية المرسل.	3.64	0.812
2	تتضمن الرسالة أسلوباً يكفل للمستقبل من إدراكها.	3.56	0.844
3	يوجد ثقة من جانب المستقبل لمضمون الرسالة.	3.53	0.866
4	يتم الإصغاء الفعال من جانب المستقبل .	3.50	0.970
5	وجود لغة مشتركة بين أطراف عملية الإتصال.	3.49	0.961
6	يتم منح المرسل التغذية الراجعة الكافيه له.	3.47	0.836
7	يتم إعطاء الرسالة الاهتمام الكافي من قبل المستقبل.	3.46	0.960
الدرجة الكلية		**3.53**	**0.72**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة حول فعالية المستقبل في عملية الإتصال في جامعة القدس إلى حصولها على متوسط حسابي مرتفع بين إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.52) وقد يعزى ذلك إلى قيام المستقبل بالإصغاء الفعال للرسائل المرسلة إلية وعدم إهمالها وإعطائها الإهتمام

الكافي، ومنح الرسائل التغذية المرتدة حول موضوع عملية الإتصال، وذلك لما تتميز به من إعـداد جيد للرسائل المرسلة إلى المستقبل بأسلوب يكفل للمستقبل من إدراكها وفهمها، بالإضافة إلى وجود ثقة من جانب المستقبل للرسائل المرسلة إليه من قبل المرسل.

3.3.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مدى فاعلية عناصر عملية الإتـصال الإداري فـي جامعة القدس من حيث: مدى فاعلية وسيلة الإتصال في عملية الاتصال الإداري فـي جامعة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن فعالية وسيلة الإتصال في عملية الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة من حيـث درجة فعالية وسيلة الإتصال في عملية الإتصالات الإدارية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يتم إتباع الإجراءات الرسمية في إستخدام وسيلة الإتصال.	3.72	0.761
2	يتم اختيار وسيلة اتصال تلائم طبيعة الرسالة.	3.67	0.785
3	يتم اختيار أنسب الوسائل في عملية الإتصال.	3.61	0.869
4	يتم ملائمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال.	3.45	0.803
5	يتم استخدام أكثر من وسيلة إتصال لإيصال التعليمات	3.28	0.832
الدرجة الكلية		**3.55**	**0.68**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة حول فعالية وسائل الاتصال في عملية الإتصال في جامعـة القـدس إلى حصولها على متوسط حسابي مرتفع بين إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.55).

وقد يعزى ذلك إلى ملائمة وسائل الإتصال المستخدمة في جامعة القدس لطبيعة الرسـال المتبادلـة بين أطراف عملية الإتصال حيث يتم إختيار أنسب وسائل الإتصال المتاحة في إرسال الرسائل فـي جامعة القدس بالإضافة إلى الإلتزام بالإجراءات الرسمية في إستخدام وسائل الإتصال أثناء عمليـة تبادل المعلومات بين أطراف عملية الإتصال.

4.3.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مدى فاعلية عناصر عملية الإتـصال الإداري فـي جامعة القدس من حيث: مدى فاعلية التغذية العكسية في عملية الاتـصال الإداري فـي جامعة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن فعالية التغذية الراجعة في عملية الإتصالات الإدارية في جامعة القدس.

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة من حيث فعالية التغذية الراجعة في عملية الإتصالات الإدارية.

الرقم	الفقرات	المتوسـط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يتم توفير تغذيه عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة.	3.43	0.792
2	يتم متابعة المرسل للرسائل للتأكد من وصولها.	3.52	0.896
3	يتم المتابعة من قبل المرسل ليتأكد من أن المستقبل فهم المعنى	3.43	0.864
4	يتم إعطاء تغذية عكسية دقيقة حول موضوع الإتصال.	3.35	0.865
5	يتم إعطاء التغذية العكسية في الوقت المناسب.	3.27	0.847
الدرجة الكلية		**3.41**	**0.71**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة حول فعالية التغذية العكسية في عملية الإتصال في جامعة القدس إلى حصولها على متوسط حسابي عالي بين إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حـسابي (3.41)، إلا أنها حصلت على أقل المتوسطات الحسابية بين عناصر عملية الإتصال الإداري في جامة القـدس، وقد يعزى ذلك إلى عدم إعطاء التغذية العكسية في الوقت المناسب.

وقد يعزى ذلك للتركيز على الوسائل الكتابية في نقل وتبادل المعلومات بين العاملين فـي جامعـة القدس والتي تتصف بالبطء مقارنة مع غيرها من وسائل الإتصال التي تمتاز بالسرعة فـي نقـل وتبادل المعلومات، بالإضافة إلى إتباع التسلسل التنظيمي أثناء عملية الإثناء عملية الإتصال والتـي تعتبر من أبرز معوقات عملية الإتصال لمرورها عبر أكثر من مستوى لكي تصل إلـى الطـرف الآخر من عملية الإتصال.

5.3.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مدى فاعلية عناصر عملية الإتـصال الإداري فـي جامعة القدس من حيث: مدى فاعلية الرسالة في عملية الإتصال الإداري فـي جامعـة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبرعن فعالية الرسالة في الإتصال.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة من حيث فعالية الرسالة في عملية الإتصالات.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يتم إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف.	3.53	0.905
2	تتصف الرسالة بالشمولية لكافة الجوانب.	3.52	0.886
3	يتم تقديم المعلومات بتسلسل منطقي.	3.51	0.857
4	يوجد ترابط منطقي في الرسائل المرسلة.	3.50	0.867
5	يتم صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من تحقيق الهدف.	3.33	0.919
الدرجة الكلية		**3.48**	**0.77**

أظهرت النتائج حول فعالية الرسائل في عملية الإتصال في جامعة القدس إلى حصولها على متوسط حسابي مرتفع بين إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.48)، حيث حصلت جميع فقرات الإستبانة التي تناولت البحث حول فعالية رسائل الإتصال على متوسطات حسابية مرتفعـة، إلا أن فقرة التي تناولت البحث حول مدى صياغة الرسائل المرسلة بأكثر من صورة للتأكد مـن تحقـق هدف عملية الإتصال حصلت على متوسط حسابي متوسط، وقد يعزى ذلك إلى ما ورد سابقاً وهي عدم متابعة المرسل للرسائل المرسلة للتأكد من تحقيق هدف عملية الإتـصال والإقتـصار علـى المتابعة من حيث التأكد على إيصال الرسائل إلى الطرف الآخر من عملية الإتصال.

أظهرت نتائج الدراسة (جدول 12.4)، حول فعالية عناصر عملية الإتـصال الإداري فـي جامعـة القدس من وجهة نظر العاملين بحصولها على متوسط حسابي عالي بدرجة كلية بلغت (3.50) بـين إجابات أفراد عينة الدراسة، يلاحظ أخيراً من نتائج الدراسة بحصول التغذية العكسية فـي عمليـة الإتصال على أقل متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك إلى الإعتماد على الوسائل الكتابية في نقل وتبادل

المعلومات بين العاملين والتي بحاجة إلى الوقت لكي تصل الطرف الآخر من عملية الإتصال.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسـة حـول مدى فاعلية عناصر الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	فاعلية المرسل في عملية الإتصال الإداري	3.54	0.79
2	فاعلية المستقبل في عملية الإتصال الإداري	3.53	0.72
3	فاعلية وسائل الإتصال في عملية الإتصال الإداري	3.55	0.68
4	فاعلية التغذية العكسية في عملية الإتصال الإداري	3.41	0.71
5	فاعلية الرسالة في عملية الإتصال الإداري	3.48	0.77
الدرجة الكلية		**3.50**	**0.73**

4.2.4. ما مدى وجود معيقات الإتصال الإداري في جامعة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي عن معيقات الإتصال الإداري في جامعة القدس.

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسـة حـول معيقات الإتصال الإداري في جامعة القدس.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	تعدد المستويات الإدارية تمثل عقبة أمام تبادل المعلومات	3.30	1.029
2	عدم إستعداد المرسل لتقبل أراء المستقبل بخصوص ما ورد في الرسالة.	3.22	1.018
3	إفتقار مستلمي الرسائل لمهارات الإتصال(تحليل، إنصات...).	3.22	1.009
4	تركيز المرسل على الأهداف الذي يسعى لتحقيقها دون الإهتمام بأهـداف المستقبل.	3.18	0.955
5	عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الإتصال.	3.17	0.987
6	عدم الإهتمام بمتابعة سير عملية الإتصال.	3.06	0.997
7	التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها.	3.05	1.011
8	تعالي المرسل على المستقبل.	2.93	1.023
	الدرجة الكلية	**3.15**	**0.75**

أظهرت نتائج الدراسة التي تناولت البحث حول معيقات الإتصال الإداري بحصولها على متوسـط حسابي متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.14)، حيـث أظهـرت نتـائج الدراسة إلى أن أبرز معيقات الإتصال الإداري التي تواجه جامعة القدس هـي تعـدد المـستويات الإدارية والتي تتمثل عقبة أمام تبادل المعلومات بين أطراف عمليـة الإتـصال وذلـك لإمكانيـة التحريف والإخلال بالمعنى وحاجتها إلى الوقت، وذلك أثناء مرورها من خلال أكثر مـن مـستوى إداري، بالإضافة إلى ذلك تركيز المرسل على الأهداف الذي يسعى لتحقيقها دون الإهتمام بأهـداف المستقل، حيث يظهر ذلك من خلال عدم إستعداد المرسل لتقبل أراء المستقبل بخصوص مـا ورد في الرسائل والتي تعد من أبرز معوقات عملية الإتصال الإداري.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة شهاب (1989) التي هدفت إلى التعرف على معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد مع المعلمين والعاملين فـي هـذه المدارس، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى حصولها على متوسط حسابي متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإتصال.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة خصاونة (1998) هدفت للتعرف إلى مشاكل الإتـصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة ، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى حصولها على متوسط حسابي متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسـة حول معوقات الإتصال.

5.2.4. ما مدى وجود آليات تعزيز الإتصال الإداري في جامعة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبرعن آليات تعزيز الإتصال في جامعة القدس.

أظهرت نتائج الدراسة (جدول 14.4) التي تناولت البحث حول أليات تعزيز الإتصال الإداري فـي جامعة القدس إلى حصولها على متوسط حسابي مرتفع بين إجابات أفراد عينة الدراسـة بمتوسـط حسابي (3.84)، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أهم أليـات تعزيـز الإتـصال الإداري هـي إستخدام تقنيات حديثة في الإتصال والتي تمتاز بالسرعة والدقة كالبريد الإلكتروني والإستفادة مـن الأساليب العلمية الحديثة في إعداد رسائل الإتصال، وأخيراً تدريب أطراف عملية الإتـصال علـى الإستخدام السليم لقنوات الإتصال والحد من الفجوات الإدراكية بين أطراف عملية الإتصال.

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة مدى وجود آليات تعزيز الإتصال في جامعة القدس.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	إستخدام تقنيات حديثة في الإتصال (البريد الإلكتروني).	3.95	0.994
2	الإستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد رسائل الإتصال .	3.91	0.961
3	تدريب أطراف عملية الإتصال على الإستخدام السليم لقنوات الإتصال.	3.91	1.004
4	الحد من الفجوات الإدراكية القائمة بين أطراف عملية الإتصال.	3.88	1.018
5	توفير لغة اتصال واضحة بين أطراف عملية الإتصال.	3.83	0.973
6	تدريب أطراف عملية الإتصال على مهارات الإتصال(التحليل، الكتابة).	3.74	0.983
7	عدم إستغلال السلطة عند إختلاف الاراء.	3.64	1.108
	الدرجة الكلية	**3.84**	**0.85**

كما جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة أجرتها الشرباتي (2010) حيث هدفت بشكل رئيس للتعرف إلى الآليات المتبعة لتفعيل دور أنظمة المعلومات والإتصالات في البلديات من خلال دراسة واقع تطبيقها والمزايا التي تحقق من تطبيقها، والتي أظهرت إلى أهمية الإتصالات الإلكترونية في نقل وتبادل المعلومات بين أطراف عملية الإتصال وذلك من حيث السرعة والتوقيت.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شحادة (2008) التي هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وذلك من حيث تعزيز الإهتمام بأنماط الإتصالات الشفهية من خلال تشجيع حرية الإتصال في جميع الإتجاهات، وذلك لما تمتاز بة الإتصالات الشفوية بتعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين وتعزيز الترابط.

3.4 نتائج فرضيات الدراسة

يختص هذه الجز من الدراسة بالتعرف على نتائج فرضيات الدراسة والتي تنص على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين.

1.3.4. نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ 0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات إستبانة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين بالنسبة لمتغير الجنس.

جدول 15.4: نتائج إختبار "ت" للعينات المستقلة لإستجابة أفراد العينة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ذكر	81	3.5617	0.64640	1.702	0.091
	أنثى	36	3.3552	0.50080		

يلاحظ أن قيمة(ت) للدرجة الكلية (1.702) ومستوى الدلالة (0.091) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ 0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات ما عدا مجال واقع الإتصالات الإدارية في جامعة القدس والدقة في الإتصالات وكانت لصالح الذكور، تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة شهاب (1989) التي هدفت إلى التعرف على معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد مع المعلمين والعاملين في هذه المدارس، حيث أظهرت النتائج أنة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الجنس.

كذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عياد (2005) هدفت إلى التعرف على واقع الإتصال الإداري لرؤوساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، حيث أظهرت النتائج أنة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الجنس.

إختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حراحشة (2009) التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة الإتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور.

2.3.4. نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية.
ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على إستبانة واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين بالنسبة لمتغير الفئة العمرية.

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير الفئة العمرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.381	4	0.095	0.248	0.910
	داخل المجموعات	42.888	112	0.383		
	المجموع	43.268	116			

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهره في المتوسطات حول تعزى الى الفئة العمرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

يلاحظ من جدول (أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.248) ومستوى الدلالة (0.910) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين للدرجة الكلية وفي جميع المجالات تعزى لمتغير الفئة العمرية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى الى الفئة العمرية تعزى لمتغير الفئة العمرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.381	4	0.095	0.248	0.910
	داخل المجموعات	42.888	112	0.383		
	المجموع	43.268	116			

كذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عياد (2005) هدفت إلى التعرف على واقع الإتـصال الإداري لرؤوساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التـدريس فـي جـامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، حيث أظهرت النتائج أنة لاتوجد فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

كذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عياد (2005) هدفت إلى التعرف على واقع الإتـصال الإداري لرؤوساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التـدريس فـي جـامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، حيث أظهرت النتائج أنة لاتوجد فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفارسي (2000) هدفت إلى معرفة نمط الإتصال الإداري السائد بوزارة التربيه والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكوميـة، حيـث أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية تعـزى لمتغير الفئة العمرية.

3.3.4. نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العـاملين تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمي. ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لإستجابة أفـراد عينـة

الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	أقل من ثانوية عامة	2	3.9286	0.00000
	ثانوية عامة	7	4.0026	0.60884
	دبلوم	4	3.7366	0.62515
	بكالوريوس	27	3.3591	0.49262
	دبلوم عالي	1	3.1786	0
	ماجستير	36	3.5804	0.62730
	دكتوراه	40	3.3924	0.64243

يلاحظ من الجدول رقم 18.4 وجود فروق ظاهرة في المتوسطات حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، ولمعرفة دلالة الفروق تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4).

جدول 19.4: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.693	6	0.616	1.711	0.125
	داخل المجموعات	39.575	110	0.360		
	المجموع	43.268	116			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.711) ومستوى الدلالة (0.125) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي،

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية الثالثة. كما إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سـالم (2007) التي هدفت للتعرف إلى واقع الإتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفدين في مـديريات داخليـة جنوب الضفة الغربية حيث أظهرت النتائج أنة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وإتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سالم (2007) التي هدفت للتعرف إلى واقع الإتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حيث أظهرت النتائج أنة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة تعـزى لمتغير المؤهل العلمي. وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حراحشة (2009) التي هدفت إلـى قياس درجة ممارسة الإتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين، حيـث أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية تعـزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا.

4.3.4. نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العـاملين تعـزى لمتغيـر سـنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لإستجابة أفراد عينـة الدراسـة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين بالنـسبة لمتغيـر سـنوات الخبرة

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب عدد سنوات الخبرة.

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	28	3.6320	0.65262
	6-10 سنوات	34	3.3482	0.47101
	11-15 سنة	20	3.4348	0.66572
	16-20 سنة	15	3.6202	0.67357
	أكثر من 20 سنة	20	3.5375	0.65190

يلاحظ من الجدول رقم 18.4 وجود فروق ظاهرة في المتوسطات حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4).

جدول 21.4: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.601	4	0.400	1.076	0.372
	داخل المجموعات	41.667	112	0.372		
	المجموع	43.268	116			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.076) ومستوى الدلالة (0.372) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية الرابعة. كما إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سالم (2007) التي هدفت للتعرف إلى واقع الإتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حيث أظهرت النتائج أنة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفارسي (2000) هدفت إلى معرفة نمط الإتصال الإداري السائد بوزارة التربيه والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أجرى شهاب (1989) دراسة هدفت للكشف عن المعوقات التي تعترض عملية اتصال مديري المدارس الثانوية مع المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم في محافظة إربد، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة رزق ا (2003) قامت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوكيات الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل من وجهة النظر

المعلمين، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.3.4. نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل.

ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير طبيعة العمل.

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	أكاديمي	61	3.4300	0.64751
	إداري	45	3.5111	0.54504
	خدمات	11	3.8231	0.59913

يلاحظ من الجدول رقم 20.4 وجود فروق ظاهرة في المتوسطات حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين بالنسبة لمتغير طبيعة العمل، ولمعرفة دلالة الفروق تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي

جدول 23.4: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.452	2	0.726	1.979	0.143
	داخل المجموعات	41.816	114	0.367		
	المجموع	43.268	116			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.979) ومستوى الدلالة (0.143) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القـدس من وجهة نظر العاملين في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات تعزى لمتغير طبيعة العمل، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية الخامسة.

حيث جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة سالم (2007) التي هـدفت للتعـرف إلـى واقـع الإتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربيـة حيـث أظهرت النتائج أنة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعـزى لمتغيـر طبيعـة العمل.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

1.5 الإستنتاجات

خلصت الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهـة نظـر العـاملين إلـى مجموعة من الإستنتاجات حول موضوع الإتصال الإداري في جامعة القدس وكانت أبرزها ما يلي:

- الإعتماد على الإتصالات الرسمية في نقل وتبادل المعلومات بين العاملين في جامعة القدس، حيث يتم هذا النوع من الإتصالات من خلال خطوط السلطة ونطـاق الإشـراف وتأخـذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والمعلومات التي تصدر من الإدارة العليـا إلـى المستويات أو العكس.
- يتم نقل وتبادل المعلومات بين العاملين في جامعة القدس من خلال الوسائل الكتابية، والتـي تعتبر ذات أهمية كبيرة، مثال ذلك التقارير والمذكرات وجميعها يكون الكلام مكتوباً وموثقاً مما يسهل على المستقبل قرآءة الرسائل بتمعن وحفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، وذلك لإمكانية حفظها في السجلات الرسمية.
- اتضح من نتائج الدراسة بأن وسائل الإتصال الشفهية يتم إستخدامها بدرجة متوسطة بالرغم من أهميتها في تدعيم العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين العاملين.
- الإتصالات الإدارية المتبعة في جامعة القدس لا تلبي الغرض والهدف المنشود وهي شـبه معقدة ويجتاحها الروتين في أغلب حالاته، وذلك لإتباع التسلسل التنظيمـي أثنـاء عمليـة الإتصال.

- أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق حول فعالية عناصر عملية الإتصال من حيث التغذية العكسية وفيما يتعلق حول فعالية الإتصال من حيث السرعة والتوقيت إلى حصول كلاً منهم على أقل متوسط حسابي بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى الإعتماد على الوسائل الكتابية في نقل وتبادل، حيث تختلف الوسائل الكتابية عن غيرها من وسائل الإتصال الأخرى حاجتها إلى الوقت مقارنة مع غيرها من وسائل الإتصال.

2.5 توصيات الدراسة

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات التي سيكون لها تأثير إيجابي في تفعيل الإتصالات الإدارية ونجاحها في المستقبل حيث يعتبر الإتصال أحد الوظائف الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن أن تتم العملية الإدارية ومن بين هذه التوصيات:

- اتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل الإعتماد على الوسائل التقليدية في الإتصال والتواصل بين العاملين في جامعة القدس، وذلك من خلال الإستفادة من الإبتكارات والأساليب الحديثة في الإتصال التي تسهم بشكل فعال في سرعة إنتقال المعلومات، وذلك من خلال إنشاء شبكة إنترنت وإستخدامها كوسيلة من وسائل الإتصال للإستفادة مما تقدمه من سرعة في نقل وتبادل المعلومات بين العاملين والحصول على التغذية العكسية حول موضوع الإتصال في الوقت المناسب.
- توفير وسائل الإتصال الحديثة للعاملين في جامعة القدس لمواكبة التطور والتي تزيد من كفاءة وفاعلية الإتصال الإداري (الإنترنت، البريد الإلكتروني..الخ)، وتحديثها بصفة مستمرة.
- عدم إتباع التسلسل التنظيمي أثناء عملية الإتصال، حيث أن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى زيادة المسافة بين المرسل والمستقبل مما يؤدي إلى ضياع كثير من المعلومات ويؤثر في صحتها، بالإضافة إلى عدم الحصول على التغذية العكسية حول موضوع الإتصال في الوقت المناسب أثناء إتباع التسلسل التنظيمي في عملية الإتصال وذلك لحاجتها إلى الوقت.
- العمل على تعدد أنماط الإتصال سواء كان شفهي أو لفظي وعدم الإقتصار على أسلوب محدد في نقل وتبادل المعلومات بين العاملين، حيث أن الإتصالات الشفهية أو اللفظية تمتاز بالوضوح والبساطة لأن ردة الفعل تظهر مباشرة وليست بحاجة إلى الوقت للحصول على التغذية العكسية حول موضوع الإتصال.

- خلق جو من الثقة المتبادلة بين العاملين في جامعة القدس من خلال تعزيز الإتصالات غير الرسمية، وذلك لأهميتها في تدعيم العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين العاملين.

المراجع

المراجع العربية

- أبو أصبع، ص. خ. (2005) إستراتيجيات الإتصال وسياساته وتأثيراته، الطبعة الأولى. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو سمرة، م. (2009) الإتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- الغزو، ف. (2010) القيادة والإشراف الإداري،الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- براهمة، ح. (2009) أنماط الإتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمة لشركة الإتصالات الفلسطينة. جامعة القدس. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بربر، ك. (1996) الإدارة عملية ونظام، الطبعة الأولى. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- جامعة القدس. (2004) دليل جامعة القدس. صادر عن دائرة العلاقات العامة.
- حجاحجة، ع. خ. (2004) إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الاولى. دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان .
- حراحشة، ف. (2009) درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد. الجامعة الهاشمية، الأردن. (رسالة دكتوراة منشورة). (http://www.ulum.nl/Grade%20Pract.pdf, 15/08/2010)
- حريم، ح. (2004) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد.
- حسن، ح. (1993) التفاوض والعلاقات العامة، الطبعة الأولى. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- حسين، ف. (2008) سيكولوجيا الإدارة العامة، ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن.
- حلوه، م. ف. (2007) مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- خصاونة، ب. (1998) مشاكل الإتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- حنفي، ع.(2007) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية.
- خليل، م. (2005) الإدارة المعاصرة المبادئ – الوظائف – الممارسة، الطبعة الأولى. مجد المؤسسه الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- دعليج، أ. ب. (2009) الإدارة العامة والإدارة التربوية، الطبعة الأولى. الرواد للنشر والتوزيع، عمان.
- دهان، أ، وآخرون. (2002) المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة. شركة الشرق الأوسط للطباعة، الأردن.
- درة، ع، وآخرون. (1994) الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، الطبعة الاولى. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان- الاردن.
- رزق ا ، م. (2003) سلوكيات الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظر المعلمين.جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)
- زايد، ف. خ. (2009) تطوير الذات الإتصال الفعال بين الأفراد والجمعات، الطبعة الأولى. دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن.
- زعبي، ف.، عبيدات، م. (1997) أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى. دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
- زيات، ع. م. (2010): الأداء الإداري في ضوء الإتجاهات الفكرية المعاصرة، الطبعة الأولى. دار الفاروق، فلسطين.
- زيدان، ن. (1998): أنماط الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديرياتها في محافظة نابلس وطولكرم وقلقيلية وعلاقتها بإتجاهات الطلبة نحو المدرسة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- زوليف، م.، قطامين، أ. (1994) العلاقات العامة النظرية والأساليب، الطبعة الأولى. دار حنين للنشر والتوزيع، عمان.
- سالم، ع. (2007) واقع الإتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سلمي، ع. (1996) إدارة الموارد البشرية. مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة
- سالم، ن، وآخرون. (1995) المفاهيم الإدارية الحديثه، الطبعة الخامسة. الشرق الأوسط للطباعة، عمان.
- سكارنة، ب. خ. (2009) المهارات الإدارية في تطوير الذات، الطبعة الأولى. دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

- سلعوس، أ. (2009) مهارات الإتصال التي يمتلكها التنمويون ودورها في إنجاح المشاريع التي تنفذها المؤسسات التنموية في محافظة رام ا والبيرة. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سليمان، ش. (2007) دور الإتصال والعلاقات العامه في الحكومة الإلكترونية (دراسة حاله على إمارة دبي)، الطبعة الأولى. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي.
- شبكشي، ص. (1996) العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة.
- شحادة، ر. (2008) العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديمين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- شرباتي، س. (2010) نحو تفعيل دور أنظمة المعلومات و الإتصالات في تحسين أداء البلديات العاملة في الضفة الغربية. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- شرقاوي، ع. (1992) العملية الإدارية في ميدان العمال مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- شهاب، م. (1989) معوقات الإتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد. جامعة اليرموك، الإردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- صيرفي، م. (2008) الإتصالات الإدارية، مؤسسة جورج الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- طائي، ح.، علاق، ب. (2009) أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، الطبعة العربية 2009. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- طحلاوي، م.، ابراهيم، ي. (1997) إدارة التنمية، مطابع محافظة أسيوط، مصر.
- عامري، خ. (2007) أخطاء الإدارة، الطبعة الأولى. دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد القادر، أ. (2000) واقع الإتصال المكتوب بين وزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة، جامعة بيرزيت، فلسطين. (بحث غير منشور).
- عبد القادر، ع. م. (1992) أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثه، دار المريخ للنشر، الرياض.
- عجمي، م. ح. (2008) الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- عجوة، ع، وآخرون. (1989) مقدمة في وسائل الإتصال، الطبعة الاولى. مكتبة مـصباح، المملكة العربية السعودية.
- عقيلي، ع. ص. (1997) الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنـشر والتوزيـع، عمان.
- علاق، ب. (2009) الإتصال في المنظمات العامة بـين النظريـة والممارسـة، الطبعـة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- علاق، ب. (2010) نظريات الإتصال مـدخل متكامـل، الطبعـة العربيـة 2010. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان، ر.م. (2007) أسس الادارة المعاصرة، الطبعة الاولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عياد، م. (2005) واقع الإتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديميـة وعلاقتـه بالإنتمـاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- غزاوي، خ. م. (2006) إدارة إتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى. دار كنـوز المعرفـة للنشر والتوزيع، عمان.
- فارسي، ع. (2000) تورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الإتصال الإداري الـسائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- فياض، م، وآخرون. (2010) مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- قصاص، م. (2007) مبادىء الإحصاء والقياس الإجتماعي، القاهرة.
- كنعان، ن. (2007) القيادة الإدارية، الطبعة الأولى الإصدار الـسابع. دار الثقافـه للنـشر والتوزيع، عمان.
- لوزي، س، وآخرون. (1998) أساسيات في الإدارة النظريات الإدارية العمليـة الإداريـة وظائف المنشأة، الطبعة الأولى. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ماهر، أ. (1998) كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية طبع - نـشر توزيع، الإسكندرية.
- مخامرة، م، وآخرون. (2002) المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة. شركة الـشرق الأوسط للطباعة، الأردن.

- مصالحة، م. ح. (1996) الإتصال السياسي مقترب نظري- تطبيقي، الطبعة الأولـى. دار وائل للنشر، الاردن.
- مصطفى، أ. س. (2005) نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل.
- نصر ا ، ع. ع. (2001) مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، الطبعة الأولى. دار وائـل للطباعة والنشر، عمان.

المراجع الأجنبية

- Chacko, H. E. (1987). “Administrators, methods of upward influence, goals, motivational, needs and perceptions of supervisor leadership style”, Dissertation Abstracts International.
- Glassman, L. & Margaret, E. (2002) The study of school climate principals communication style, principles, sex and school level, Dissertation Abstracts International (A).
- Hutton, S, & Gougean, T. (1993). Gender differences in leadership communications. Paper presented at the annual meeting of the university council for educational administration. Houston: TX.
- Harrison, Teresa, M (2002). Communication means and participative decision making "an exploratory study". Retrieved from www.blackwell-synergy.com/doi/abs.
- Jensen, E. (1994) Educational reforms and professional development of principles. In application of university. Journal of Management Issues.
- Pierson, P. R. & Bredeson, P. V. (1993). ”Its not just laughing matter: School principal use of humor in interpersonal communication with teacher”. Journal of School Leadership.
- Preston, p. (1997): Communication for managers. Prentice- Hall, New Jersey.
- Rauber, Techn. A (2005). Communicational aspects of project management using web-based technologies. Unpublished thesis, university of technology, Vienna.
- Robertson, L. (2001). The relationship of communication style of public schools principles in West Virginia and their school's climate to student achievement, Dissertation Abstracts International.
- Stein, A. L. (2000) Employee communications and community an exploratory study.
- West,R.(1994),"Teacher-Studen communication".Communication Reports

ملحق 1.3: نبذة عن جامعة القدس

جامعة القدس

جامعة القدس مؤسسة عربية وطنية أطلقت جذورها من الصخره المشرفه، لتحقق الإمتداد الحضاري، وتثبت كيانها الوجداني والروحي في قلب القدس الشريف، فهي الجامعه العربية الأولى والوحيدة التي تأسست في بيت المقدس لتغني الإرث الفكري العربي و الإسلامي في بيت المقدس وتحافظ على عراقتها وأصالتها. إنضمت جامعة القدس إلى عضوية إتحاد الجامعات العربيه عام 1984 عد توحيد أربع كليات جامعيه كانت تعمل في مدينة القدس وضواحيها وهي: كلية الدعوة وأصول الدين (تأسست عام 1978)، الكلية العربية للمهن الطبيه (تأسست عام 1979)، وكلية العلوم والتكنولوجيا (تأسست عام 1979)، وكلية هند الحسيني للبنات (تأسست عام 1982).

كما توالت الجهود تباعاً لضم وإنشاء كليات ومراكز جديده وفريدة من نوعها في فلسطين (فتأسست كلية الطب عام 1994)، وكلية الحقوق (تأسست عام 1992)، وكلية الهندسة وطب الأسنان وكلية الصحة العامه وكلية الصيدلة وكلية العلوم الإدارية والإقتصاديه وكلية القرآن والدراسات الإسلامية. ولتوفير الجهد والمال وتوفير عناء السفر إلى الخارج بهدف الدراسات العليا، أنشأت الجامعة مراكز ومعاهد لهذه الغايه في عدة حقول وتخصصات، فكان مركز البحوث الإسلاميه عام (1987)، والمعهد العالي للآثار الإسلامية عام (1992) إضافة إلى مركز الدراسات الإقليميه، ومعهد العلوم اللغويه والصوتيه، ومعهد الإدارة والإقتصاد وكلها عام (1996) وكذلك برنامج التكنولوجيا التطبيقيه والصناعية وبرامج في الصحة والبيئة وتخصصات العلوم الأخرى لتصبح بذلك جامعة القدس احدى أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينيه تتكاتف فيها الجهود وتتوحد طاقات أبناء الشعب الفلسطيني لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة والحفاظ على مقومات وجودها وضمان قوتها في عاصمتها القدس الشريف. وتمنح جامعة القدس مختلف الدرجات العلميه من البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير في ثلاث عشر كلية وتسعة معاهد منتشره في مواقع أساسيه عدة في مدينة القدس وضواحيها إلى جانب مواقع أخرى في مدينتي رام ا والبيرة. (جامعة القدس، 2004)

ملحق 2.3 أسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	الجامعة
1	الدكتور علي صالح.	كلية جامعة فلسطين الأهلية.
2	الدكتور محمد بدر.	جامعة القدس.
3	الدكتور زياد قنام.	جامعة القدس.
4	الأستاذ الدكتور حربي عريقات.	جامعة البتراء.
5	الدكتور راتب صويص.	الجامعة الأردنية.
6	الدكتور سامر دحيات.	الجامعة الأردنية.
7	أ. إلياس مكركر.	جامعة بيت لحم.
8	الدكتور فادي قطان.	جامعة بيت لحم.

ملحق 3.3 استمارة البحث

بسم ا   الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات

حضرة السادة/ موظفي جامعة القدس المحترمين

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

مدى توفر المؤسسة المهنية في جامعة القدس في مجال الإتصال الإداري

وذلك إستكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

يرجى التكرم بقراءة فقرات هذه الإستبانه والإجابة عنها، لما في ذلك من أهمية كبيرة في إنجاز هذه الدراسة علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وإهتمامكم

إسماعيل سلامة إسماعيل عريفات

<u>القسم الاول: معلومات شخصية / عن المؤسسة</u>: الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة التي تنطبق عليك :

	الجنس		1) ذكر 2) أنثى
	الفئة العمرية		1) أصغر من 25 سنة 2) 35-25 3) 45-36
			4) 55-46 5) أكبر من 55 سنة
	المؤهل العلمي		1) أقل من ثانوية عامة 2) ثانوية عامة 3) دبلوم
			4) بكالوريوس 5) دبلوم عالي 6) ماجستير
			7) دكتوراه
	عدد سنوات الخبرة		1) 5 سنوات فأقل 2) 10-6 سنوات 3) 15-11 سنة
			4) 20-16 سنة 5) أكثر من 20 سنة
	طبيعة العمل		1) أكاديمي 2) إداري 3) خدمات

القسم الثاني: الرجاء وضع اشارة (√) في المكان المناسب أمام كل فقرة

السؤال الاول: واقع الإتصالات الإدارية في جامعة القدس

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	تتم عملية الإتصال وفقاً للتسلسل التنظيمي.					
2	يتم إتباع أسلوب محدد في نقل المعلومات.					
3	تساعد عملية الإتصال على إتخاذ القرارات الصائبة.					
4	يتم تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين.					
5	يتم متابعة الإتصال للتأكد من تحقيق هدف الإتصال.					
6	يتم توصيل المعلومات أياً كانت طبيعتها دون تحريف.					
7	يتم التركيز على الإتصالات الشفوية في نقل المعلومات					
8	يتم التركيز على الإتصالات المكتوبه في نقل المعلومات.					
9	يتم التركيز على الإتصالات غير الرسمية في نقل المعلومات.					
10	يتم التركيز على الإتصالات الرسمية في نقل المعلومات					

السؤال الثاني: مدى فعالية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث الوضوح

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	يتم الإعداد المسبق للرسالة قبل إرسالها.					
2	يتم الإبتعاد عن إستخدام المفردات الغامضه.					
3	يتم الإستعانة بأمثلة توضيحية حول موضوع الإتصال .					
4	يتم إستخدام مفردات لغوية سهلة في عملية الإتصال.					
5	تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة لتحقيق الهدف.					

السؤال الثاني: مدى فعالية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث الإيجاز

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	يتم التعبير عن الفكرة المراد توصيلها بأقل الألفاظ الممكنة.					
2	يتم إستعمال جمل قصيرة قدر الامكان.					
3	يتم تجنب تكرار الألفاظ في الرسالة					
4	يفضل الإيجاز في الرسالة مع عدم الإخلال بالمعنى.					

السؤال الثاني: مدى فعالية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث السرعة والتوقيت

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	تتم عملية الإتصال في الوقت المحدد لها.					
2	يتم إختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الإتصال.					
3	يتم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.					
4	يتم ملاءمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال.					
5	تتم التغذية العكسية في الوقت المناسب.					

السؤال الثاني: مدى فعالية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث الدقة

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	يوجد الدقة في إستخدام وسائل الإتصال المناسبة .					
2	يتم نقل المعلومات دون تشويه أو تغيير في المضمون .					
3	يتم الإبتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أثناء عملية الإتصال.					
4	يتم إستخدام اللغة التي تتناسب مع متطلبات الموقف موضوع الإتصال.					
5	يتم تقديم المعلومات بشكل كامل.					

السؤال الثالث: مدى فعالية عناصر عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث المرسل

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	يتم إختيار وسيلة الإتصال المناسبة لموضوع الإتصال.					
2	يتم التعبير عن الإفكار أثناء عملية الإتصال بوضوح.					
3	يتم المتابعة من قبل المرسل للتأكد من تحقيق الهدف.					
4	يتم مراعاة الفروق الفردية بين أطراف عملية الإتصال.					
5	يتم المتابعة من قبل المرسل للتأكد من وصول الرسالة.					

السؤال الثالث: مدى فعالية عناصر عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث المستقبل

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	يتم الإصغاء الفعال من جانب المستقبل .					
2	وجود لغة مشتركة بين بين أطراف عملية الإتصال.					
3	تتضمن الرسالة أسلوباً يكفل للمستقبل من إدراكها.					

4	يتم إعطاء الرساله الإهتمام الكافي من قبل المستقبل.					
5	يوجد ثقة من جانب المستقبل لمصداقية المرسل.					
6	يتم منح المرسل التغذية الراجعة الكافيه له.					
7	يوجد ثقة من جانب المستقبل لمضمون الرسالة.					

السؤال الثالث: مدى فعالية عناصر عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث وسيلة الاتصال

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جدا
1	يتم إختيار أنسب الوسائل في عملية الإتصال.					
2	يتم إتباع الإجراءات الرسمية في إستخدام وسيلة الإتصال.					
3	يتم ملائمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال.					
4	يتم إختيار وسيلة إتصال تلائم طبيعة الرسالة.					
5	يتم إستخدام أكثر من وسـيلة إتـصال لإيـصال التعليمـات الضرورية					

السؤال الثالث: مدى فعالية عناصر عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث التغذية العكسية

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جدا
1	يتم توفير تغذيه عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة.					
2	يتم إعطاء التغذية العكسية في الوقت المناسب.					
3	يتم متابعة المرسل للرسائل للتأكد من وصولها.					
4	يتم المتابعه من قبل المرسل ليتأكد مـن أن المـستقبل فهـم المعنى المقصود من الرسالة.					
5	يتم إعطاء تغذية عكسية دقيقة حول موضوع الإتصال.					

السؤال الثالث: مدى فعالية عناصر عملية الإتصال الإداري في جامعة القدس من حيث الرسالة

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	تتصف الرسالة بالشمولية لكافة الجوانب.					
2	يتم إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف.					
3	يتم صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكـد مـن تحقيـق الهدف.					
4	يتم تقديم المعلومات بتسلسل منطقي.					
5	يوجود ترابط منطقي في الرسائل المرسلة.					

السؤال الرابع: معيقات الإتصال الإداري في جامعة القدس في جامعة القدس

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الإتصال.					
2	عدم الإهتمام بمتابعة سير عملية الإتصال.					
3	تعدد المستويا الإدارية تمثل عقبة أمام تبادل المعلومات.					
4	تعالي المرسل على المستقبل.					
5	التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها.					
6	عدم إستعداد المرسل لتقبل أراء المستقبل بخصوص ما ورد في الرسالة.					
7	إفتقـار مـستلمي الرسـائل لمهـارات الإتـصال(تحليـل، إنصات...).					
8	تركيز المرسل على الأهداف الـذي يـسعى لتحقيقهـا دون الإهتمام بأهداف المستقبل.					

السؤال الخامس: آليات تعزيز الإتصال الإداري في جامعة القدس

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	تدريب أطراف عملية الإتصال على مهارات الإتـصال(التحليـل، الكتابة).					
2	عدم إستغلال السلطه عند إختلاف الآراء.					
3	توفير لغة إتصال واضحة بين أطراف عملية الإتصال.					
4	الإستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد رسائل الإتصال.					
5	إستخدام تقنيات حديثة في الإتصال(البريد الإلكتروني، الإنترنت).					
6	تدريب أطراف عملية الإتصال على الإسـتخدام الـسليم لقنـوات الإتصال.					
7	الحد من الفجوات الإدراكية القائمة بين أطراف عملية الإتصال.					

ملحق 4.3: تحليل فرضيات الدراسه

نتائج الفرضيه الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع الإتـصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

جدول 1.4- أ: نتائج إختبار "ت" للعينات المستقلة لإستجابة أفراد العينة حـول واقـع الإتـصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
واقع الإتصالات الإدارية فـي جامعة القدس	ذكر	81	3.4531	0.54500	2.415	0.019
	أنثى	36	3.1750	0.58767		
الوضوح في الإتصالات	ذكر	81	3.6790	0.77568	0.047	0.961
	أنثى	36	3.6722	0.56194		
الإيجاز في الإتصالات	ذكر	81	3.7315	0.77739	1.188	0.237
	أنثى	36	3.5556	0.64396		
الـسرعة والتوقيـت فـي الإتصالات	ذكر	81	3.3407	0.85173	1.349	0.180
	أنثى	36	3.1278	0.61811		
الدقة في الإتصالات	ذكر	81	3.6568	0.85278	2.298	0.024
	أنثى	36	3.3056	0.71950		
المرسل في عملية الإتصالات	ذكر	81	3.6099	0.80740	1.444	0.151
	أنثى	36	3.3833	0.72408		
المستقبل في عملية الإتصالات	ذكر	81	3.5608	0.73879	0.749	0.455
	أنثى	36	3.4524	0.68597		
وسيلة الإتـصال فـي عمليـة الإتصالات	ذكر	81	3.6963	0.71141	1.526	0.130
	أنثى	36	3.4889	0.59607		
التغذية الراجعـة فـي عمليـة الإتصالات	ذكر	81	3.4889	0.75299	1.895	0.061
	أنثى	36	3.2222	0.57127		
الرسالة في عملية الإتصالات	ذكر	81	3.5432	0.82839	1.247	0.215
	أنثى	36	3.3500	0.62951		
الدرجة الكلية	ذكر	81	3.5617	0.64640	1.702	0.091
	أنثى	36	3.3552	0.50080		

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول واقع الإتـصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى إلى الفئة العمرية.

جدول 2.4- أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسـة حـول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب الفئة العمرية.

المجال	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
واقع الإتصالات الإدارية فـي جامعة القدس	أصغر من 25 سنة	8	3.1000	0.67401
	25-أصغر من 36	40	3.2975	0.59204
	36- أصغر من 46	39	3.4744	0.50405
	46-55	20	3.3800	0.67011
	أكبر من 55 سنة	10	3.4200	0.40770
الوضوح في الإتصالات	أصغر من 25 سنة	8	3.4500	1.13011
	25-أصغر من 36	40	3.7200	0.66069
	36- أصغر من 46	39	3.7333	0.59176
	46-55	20	3.6800	0.79313
	أكبر من 55 سنة	10	3.4600	0.87458
الإيجاز في الإتصالات	أصغر من 25 سنة	8	3.5313	1.03887
	25-أصغر من 36	40	3.6813	0.71832
	36- أصغر من 46	39	3.7692	0.60258
	46-55	20	3.6750	0.91802
	أكبر من 55 سنة	10	3.4250	0.74582
الـسرعة والتوقيـت فـي الإتصالات	أصغر من 25 سنة	8	3.3500	1.01278
	25-أصغر من 36	40	3.1800	0.74255
	36- أصغر من 46	39	3.3333	0.83140
	46-55	20	3.2600	0.80812
	أكبر من 55 سنة	10	3.4000	0.70553
الدقة في الإتصالات	أصغر من 25 سنة	8	3.4000	1.03095
	25-أصغر من 36	40	3.5150	0.76713
	36- أصغر من 46	39	3.5692	0.79411
	46-55	20	3.7800	0.88234
	أكبر من 55 سنة	10	3.2600	0.94775

جدول 2.4- أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسـة حـول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب الفئة العمرية.

المجال	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
المرسل في عملية الإتصالات	أصغر من 25 سنة	8	3.4250	0.92852
	25-أصغر من 36	40	3.4900	0.73861
	36- أصغر من 46	39	3.6103	0.75665
	46-55	20	3.5200	0.98280
	أكبر من 55 سنة	10	3.6000	0.65997
المستقبل في عملية الإتصالات	أصغر من 25 سنة	8	3.4464	0.87544
	25-أصغر من 36	40	3.5179	0.76466
	36- أصغر من 46	39	3.6264	0.61630
	46-55	20	3.4714	0.75607
	أكبر من 55 سنة	10	3.3571	0.82822
وسـيلة الإتـصال فـي عمليـة الإتصالات	أصغر من 25 سنة	8	3.4250	0.90356
	25-أصغر من 36	40	3.6100	0.65781
	36- أصغر من 46	39	3.7026	0.57651
	46-55	20	3.7400	0.79498
	أكبر من 55 سنة	10	3.4000	0.77746
التغذيـة الراجعـة فـي عمليـة الإتصالات	أصغر من 25 سنة	8	3.3750	0.87137
	25-أصغر من 36	40	3.4750	0.57054
	36- أصغر من 46	39	3.4462	0.67662
	46-55	20	3.1900	0.91185
	أكبر من 55 سنة	10	3.4400	0.82624
التغذيـة الراجعـة فـي عمليـة الإتصالات	أصغر من 25 سنة	8	3.3750	0.87137
	25-أصغر من 36	40	3.4750	0.57054
	36- أصغر من 46	39	3.4462	0.67662
	46-55	20	3.1900	0.91185
	أكبر من 55 سنة	10	3.4400	0.82624
الرسالة في عملية الإتصالات	أصغر من 25 سنة	8	3.4250	0.93465
	25-أصغر من 36	40	3.5600	0.75949
	36- أصغر من 46	39	3.4513	0.69239
	46-55	20	3.4800	0.93223
	أكبر من 55 سنة	10	3.3600	0.80994
الدرجة الكلية	أصغر من 25 سنة	8	3.3661	0.86760
	25-أصغر من 36	40	3.4835	0.54808
	36- أصغر من 46	39	3.5614	0.56669
	46-55	20	3.5009	0.71432
	أكبر من 55 سنة	10	3.4107	0.66709

جدول 3.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الإتصالات الإدارية في جامعة القدس	بين المجموعات	1.244	4	0.311	0.954	0.436
	داخل المجموعات	36.532	112	0.326		
	المجموع	37.777	116			
الوضوح في الإتصالات	بين المجموعات	1.081	4	0.270	0.521	0.721
	داخل المجموعات	58.107	112	0.519		
	المجموع	59.188	116			
الإيجاز في الإتصالات	بين المجموعات	1.138	4	0.284	0.510	0.729
	داخل المجموعات	62.495	112	0.558		
	المجموع	63.632	116			
السرعة والتوقيت في الإتصالات	بين المجموعات	0.699	4	0.175	0.273	0.895
	داخل المجموعات	71.839	112	0.641		
	المجموع	72.538	116			
الدقة في الإتصالات	بين المجموعات	2.142	4	0.536	0.777	0.543
	داخل المجموعات	77.230	112	0.690		
	المجموع	79.372	116			
المرسل في عملية الإتصالات	بين المجموعات	0.442	4	0.111	0.174	0.952
	داخل المجموعات	71.339	112	0.637		
	المجموع	71.781	116			
المستقبل في عملية الإتصالات	بين المجموعات	0.791	4	0.198	0.371	0.829
	داخل المجموعات	59.636	112	0.532		
	المجموع	60.427	116			
وسيلة الإتصال في عملية الإتصالات	بين المجموعات	1.328	4	0.332	0.706	0.590
	داخل المجموعات	52.669	112	0.470		
	المجموع	53.997	116			
التغذية الراجعة في عملية الإتصالات	بين المجموعات	1.206	4	0.301	0.589	0.672
	داخل المجموعات	57.349	112	0.512		
	المجموع	58.555	116			
الرسالة في عملية الإتصالات	بين المجموعات	0.455	4	0.114	0.184	0.946
	داخل المجموعات	69.244	112	0.618		
	المجموع	69.699	116			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.381	4	0.095	0.248	0.910
	داخل المجموعاتذ	42.888	112	0.383		
	المجموع	43.268	116			

نتائج الفرضية الثالثة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول 4.4- أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الإتصالات الإدارية في جامعة القدس	أقل من ثانوية عامة	2	3.6500	0.07071
	ثانوية عامة	7	3.8000	0.58023
	دبلوم	4	3.5000	0.68313
	بكالوريوس	27	3.1407	0.46596
	دبلوم عالي	1	2.9000	.
	ماجستير	36	3.4028	0.61202
	دكتوراه	40	3.3975	0.56318
الوضوح في الإتصالات	أقل من ثانوية عامة	2	4.0000	0.00000
	ثانوية عامة	7	4.0571	0.83038
	دبلوم	4	4.0500	0.57446
	بكالوريوس	27	3.5852	0.71452
	دبلوم عالي	1	3.6000	.
	ماجستير	36	3.7778	0.67912
	دكتوراه	40	3.5300	0.74082
الإيجاز في الإتصالات	أقل من ثانوية عامة	2	4.2500	0.35355
	ثانوية عامة	7	4.2143	0.76959
	دبلوم	4	3.8750	0.52042
	بكالوريوس	27	3.5185	0.79034
	دبلوم عالي	1	3.7500	.
	ماجستير	36	3.7639	0.68646
	دكتوراه	40	3.5625	0.75267

جدول 4.4- ب: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حـول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العـاملين حـسب متغيـر المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السرعة والتوقيت في الإتصالات	أقل من ثانوية عامة	2	3.7000	0.14142
	ثانوية عامة	7	3.7714	0.76966
	دبلوم	4	3.4500	0.86987
	بكالوريوس	27	3.2296	0.65564
	دبلوم عالي	1	2.4000	.
	ماجستير	36	3.2833	0.78903
	دكتوراه	40	3.1950	0.88345
الدقة في الإتصالات	أقل من ثانوية عامة	2	4.0000	0.00000
	ثانوية عامة	7	4.3143	0.58716
	دبلوم	4	3.8500	0.83865
	بكالوريوس	27	3.3037	0.67567
	دبلوم عالي	1	3.0000	.
	ماجستير	36	3.6500	0.84903
	دكتوراه	40	3.4500	0.88492
المرسل فـي عمليـة الإتصالات	أقل من ثانوية عامة	2	4.1000	0.14142
	ثانوية عامة	7	4.0571	0.73679
	دبلوم	4	3.9500	0.73711
	بكالوريوس	27	3.3778	0.68687
	دبلوم عالي	1	3.0000	.
	ماجستير	36	3.7056	0.77310
	دكتوراه	40	3.3550	0.83450
المستقبل فـي عمليـة الإتصالات	أقل من ثانوية عامة	2	4.1429	0.20203
	ثانوية عامة	7	3.8367	0.81411
	دبلوم	4	3.8214	0.75930
	بكالوريوس	27	3.4392	0.63879
	دبلوم عالي	1	3.4286	.
	ماجستير	36	3.6151	0.81374
	دكتوراه	40	3.3964	0.67820

جدول 4.4- ج: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وسيلة الإتصال في عملية الإتصالات	أقل من ثانوية عامة	2	4.0000	0.00000
	ثانوية عامة	7	4.1714	0.64734
	دبلوم	4	3.8500	0.75498
	بكالوريوس	27	3.4667	0.56296
	دبلوم عالي	1	3.6000	.
	ماجستير	36	3.7556	0.70120
	دكتوراه	40	3.5000	0.71324
التغذية الراجعة في عملية الإتصالات	ثانوية عامة	7	4.0000	0.69282
	دبلوم	4	3.6000	0.58878
	بكالوريوس	27	3.3556	48464.
	دبلوم عالي	1	3.4000	.
	ماجستير	36	3.5389	0.71525
	دكتوراه	40	3.1850	0.80050
الرسالة في عملية الإتصالات	أقل من ثانوية عامة	2	4.0000	0.00000
	ثانوية عامة	7	4.1143	0.72899
	دبلوم	4	3.6500	0.68069
	بكالوريوس	27	3.3926	0.62630
	دبلوم عالي	1	3.0000	.
	ماجستير	36	3.5111	0.79777
	دكتوراه	40	3.3800	0.85191
الدرجة الكلية	أقل من ثانوية عامة	2	3.9286	0.00000
	ثانوية عامة	7	4.0026	0.60884
	دبلوم	4	3.7366	0.62515
	بكالوريوس	27	3.3591	0.49262
	دبلوم عالي	1	3.1786	.
	ماجستير	36	3.5804	0.62730
	دكتوراه	40	3.3924	0.64243

جدول 5.4- أ: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الإتصالات الإدارية في جامعة القدس	بين المجموعات	3.227	6	0.538	1.712	0.125
	داخل المجموعات	34.550	110	0.314		
	المجموع	37.777	116			
الوضوح في الاتصالات	بين المجموعات	3.240	6	0.540	1.062	0.390
	داخل المجموعات	55.947	110	0.509		
	المجموع	59.188	116			
الإيجاز في الإتصالات	بين المجموعات	4.314	6	0.719	1.333	0.248
	داخل المجموعات	59.319	110	0.539		
	المجموع	63.632	116			
السرعة والتوقيت في الإتصالات	بين المجموعات	3.289	6	0.548	0.871	0.519
	داخل المجموعات	69.250	110	0.630		
	المجموع	72.538	116			
الدقة في الإتصالات	بين المجموعات	7.554	6	1.259	1.928	0.082
	داخل المجموعات	71.818	110	0.653		
	المجموع	79.372	116			
المرسل في عملية الإتصالات	بين المجموعات	6.529	6	1.088	1.835	0.099
	داخل المجموعات	65.252	110	0.593		
	المجموع	71.781	116			
المستقبل في عملية الإتصالات	بين المجموعات	2.956	6	0.493	0.943	0.467
	داخل المجموعات	57.471	110	0.522		
	المجموع	60.427	116			
وسيلة الإتصال في عملية الإتصالات	بين المجموعات	4.483	6	0.747	1.660	0.138
	داخل المجموعات	49.513	110			
	المجموع	53.997	116			
التغذية الراجعة في عملية الإتصالات	بين المجموعات	5.451	6	0.909	1.882	0.090
	داخل المجموعات	53.103	110	0.483		
	المجموع	58.555	116			

جدول 5.4- ب: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حـول واقـع الإتـصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الرسالة في عملية الإتصالات	بين المجموعات	4.342	6	0.724	1.218	0.302
	داخل المجموعات	65.357	110	0.594		
	المجموع	69.699	116			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.693	6	0.616	1.711	0.125
	داخل المجموعات	39.575	110	0.360		
	المجموع	43.268	116			

نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول واقع الإتـصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول 6.4– أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة ف حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
واقع الإتصالات الإدارية فـي جامعة القدس	5 سنوات فأقل	28	3.3750	0.58031
	6-10 سنوات	34	3.2882	0.53244
	11-15 سنة	20	3.3100	0.62568
	16-20 سنة	15	3.4400	0.65005
	أكثر من 20 سنة	20	3.4950	0.52763
الوضوح في الاتصالات	5 سنوات فأقل	28	3.8571	0.81624
	6-10 سنوات	34	3.5059	0.50509
	11-15 سنة	20	3.6500	0.86542
	16-20 سنة	15	3.7867	0.78364
	أكثر من 20 سنة	20	3.6600	0.64269
الإيجاز في الإتصالات	5 سنوات فأقل	28	3.8661	0.84020
	6-10 سنوات	34	3.5441	0.67832
	11-15 سنة	20	3.5625	0.73840
	16-20 سنة	15	3.9333	0.65101
	أكثر من 20 سنة	20	3.5625	0.72491
الـسرعة والتوقيـت فـي الإتصالات	5 سنوات فأقل	28	3.4286	0.84977
	6-10 سنوات	34	3.2176	0.66673
	11-15 سنة	20	2.9200	0.89537
	16-20 سنة	15	3.4000	0.84177
	أكثر من 20 سنة	20	3.4200	0.69857
الدقة في الإتصالات	5 سنوات فأقل	28	3.6786	0.79506
	6-10 سنوات	34	3.3000	0.66469
	11-15 سنة	20	3.5200	0.94568
	16-20 سنة	15	3.8267	0.84470
	أكثر من 20 سنة	20	3.6100	0.94362

جدول 6.4– ب: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة ف حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال
0.75687	3.6214	28	5 سنوات فأقل	المرسل في عملية الإتصالات
0.68456	3.3471	34	6-10 سنوات	
0.92110	3.5000	20	11-15 سنة	
0.82393	3.7200	15	16-20 سنة	
0.82615	3.6600	20	أكثر من 20 سنة	
0.70615	3.7551	28	5 سنوات فأقل	المستقبل في عملية الإتصالات
0.66056	3.2563	34	6-10 سنوات	
0.73635	3.5143	20	11-15 سنة	
0.71836	3.7143	15	16-20 سنة	
0.74534د	3.5429	20	أكثر من 20 سنة	
0.73001	3.7429	28	5 سنوات فأقل	وسيلة الإتصال فـي عمليـة الإتصالات
0.57571	3.4647	34	6-10 سنوات	
0.69668	3.6700	20	11-15 سنة	
0.62183	3.7333	15	16-20 سنة	
0.81273	3.6500	20	أكثر من 20 سنة	
0.70102	3.5429	28	5 سنوات فأقل	التغذية الراجعة فـي عمليـة الإتصالات
0.62131	3.3059	34	6-10 سنوات	
0.70450	3.3500	20	11-15 سنة	
0.85590	3.3600	15	16-20 سنة	
0.78780	3.4800	20	أكثر من 20 سنة	
0.79904	3.7071	28	5 سنوات فأقل	الرسالة في عملية الإتصالات
0.61089	3.3882	34	6-10 سنوات	
0.87365	3.4700	20	11-15 سنة	
0.91298	3.4933	15	16-20 سنة	
0.78967	3.3400	20	أكثر من 20 سنة	
0.65262	3.6320	28	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
0.47101	3.3482	34	6-10 سنوات	
0.66572	3.4348	20	11-15 سنة	
0.67357	3.6202	15	16-20 سنة	
0.65190	3.5375	20	أكثر من 20 سنة	

جدول 7.4- أ: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حـول واقـع الإتـصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقـع الإتـصالات الإدارية في جامعة القدس	بين المجموعات	0.685	4	0.171	0.517	0.723
	داخل المجموعات	37.091	112	0.331		
	المجموع	37.777	116			
الوضـوح في الإتصالات	بين المجموعات	2.105	4	0.526	1.033	0.394
	داخل المجموعات	57.083	112	0.510		
	المجموع	59.188	116			
الإيجاز في الإتصالات	بين المجموعات	3.111	4	0.778	1.439	0.226
	داخل المجموعات	60.521	112	0.540		
	المجموع	63.632	116			
السرعة والتوقيت في الإتصالات	بين المجموعات	3.948	4	0.987	1.611	0.176
	داخل المجموعات	68.591	112	0.612		
	المجموع	72.538	116			
الدقة في الإتصالات	بين المجموعات	3.826	4	0.956	1.418	0.233
	داخل المجموعات	75.546	112	0.675		
	المجموع	79.372	116			
المرسل في عملية الإتصالات	بين المجموعات	2.257	4	0.564	0.909	0.461
	داخل المجموعات	69.524	112	0.621		
	المجموع	71.781	116			
المستقبل في عملية الإتصالات	بين المجموعات	4.483	4	1.121	2.244	0.069
	داخل المجموعات	55.944	112	0.500		
	المجموع	60.427	116			
وسيلة الإتـصال في عملية الإتصالات	بين المجموعات	1.485	4	0.371	0.792	0.533
	داخل المجموعات	52.512	112	0.469		
	المجموع	53.997	116			
التغذية الراجعة في عملية الإتصالات	بين المجموعات	1.069	4	0.267	0.521	0.721
	داخل المجموعات	57.485	112	0.513		
	المجموع	58.555	116			

جدول 7.4- ب: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حـول واقـع الإتـصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الرسالة فـي عمليـة الإتصالات	بين المجموعات	2.126	4	0.531	0.881	0.478
	داخل المجموعات	67.573	112	0.603		
	المجموع	69.699	116			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.601	4	0.400	1.076	0.372
	داخل المجموعات	41.667	112	0.372		
	المجموع	43.268	116			

نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع الإتـصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل.

جدول 8.4- أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسـة حـول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العـاملين حـسب متغيـر طبيعة العمل.

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الإتصالات الإدارية في جامعة القدس	أكاديمي	61	3.3754	0.55186
	إداري	45	3.2844	0.59618
	خدمات	11	3.6636	0.50847
الوضوح في الإتصالات	أكاديمي	61	3.5574	0.77984
	إداري	45	3.7822	0.59669
	خدمات	11	3.9091	0.71198
الإيجاز في الإتصالات	أكاديمي	61	3.5984	0.80140
	إداري	45	3.7056	0.62679
	خدمات	11	4.0000	0.79057
السرعة والتوقيـت فـي الإتصالات	أكاديمي	61	3.2623	0.83629
	إداري	45	3.2133	0.73038
	خدمات	11	3.6000	0.75895
الدقة في الإتصالات	أكاديمي	61	3.4820	0.83855
	إداري	45	3.5333	0.81352
	خدمات	11	3.9818	0.75607
المرسـل فـي عمليـة الإتصالات	أكاديمي	61	3.4230	0.80755
	إداري	45	3.6178	0.75657
	خدمات	11	3.8727	0.71706
المـستقبل فـي عمليـة الإتصالات	أكاديمي	61	3.4543	0.73379
	إداري	45	3.5810	0.69613
	خدمات	11	3.7143	0.77196

جدول 8.4-ب: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين حسب متغير طبيعة العمل.

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وسيلة الإتصال في عملية الإتصالات	أكاديمي	61	3.5148	0.72889
	إداري	45	3.7067	0.59939
	خدمات	11	3.9818	0.62260
التغذية الراجعة في عملية الإتصالات	أكاديمي	61	3.2721	0.76858
	إداري	45	3.4978	0.58872
	خدمات	11	3.7818	0.69544
الرسالة في عملية الإتصالات	أكاديمي	61	3.4393	0.84366
	إداري	45	3.4267	0.67635
	خدمات	11	3.9636	0.63761
الدرجة الكلية	أكاديمي	61	3.4300	0.64751
	إداري	45	3.5111	0.54504
	خدمات	11	3.8231	0.59913

جدول 9.4- أ: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حول واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الإتصالات الإدارية في جامعة القدس	بين المجموعات	1.279	2	0.639	1.997	0.140
	داخل المجموعات	36.498	114	0.320		
	المجموع	37.777	116			
الوضوح في الإتصالات	بين المجموعات	1.964	2	0.982	1.956	0.146
	داخل المجموعات	57.224	114	0.502		
	المجموع	59.188	116			
الإيجاز في الإتصالات	بين المجموعات	1.562	2	0.781	1.434	0.243
	داخل المجموعات	62.071	114	0.544		
	المجموع	63.632	116			
السرعة والتوقيت في الإتصالات	بين المجموعات	1.343	2	0.671	1.075	0.345
	داخل المجموعات	71.195	114	0.625		
	المجموع	72.538	116			
الدقة في الإتصالات	بين المجموعات	2.346	2	1.173	1.736	0.181
	داخل المجموعات	77.027	114	0.676		
	المجموع	79.372	116			
المرسل في عملية الإتصالات	بين المجموعات	2.326	2	1.163	1.909	0.153
	داخل المجموعات	69.455	114	0.609		
	المجموع	71.781	116			
المستقبل في عملية الإتصالات	بين المجموعات	0.839	2	0.419	0.802	0.451
	داخل المجموعات	59.588	114	0.523		
	المجموع	60.427	116			
وسيلة الإتصال في عملية الإتصالات	بين المجموعات	2.435	2	1.218	2.692	0.072
	داخل المجموعات	51.561	114	0.452		
	المجموع	53.997	116			
التغذية الراجعة في عملية الإتصالات	بين المجموعات	3.026	2	1.513	3.106	0.052
	داخل المجموعات	55.529	114	0.487		
	المجموع	58.555	116			

جدول 9.4- ب: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابة أفراد العينة حول واقـع الإتـصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الرسالة فـي عمليـة الإتصالات	بين المجموعات	2.800	2	1.400	2.386	0.097
	داخل المجموعات	66.899	114	0.587		
	المجموع	69.699	116			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.452	2	0.726	1.979	0.143
	داخل المجموعات	41.816	114	0.367		
	المجموع	43.268	116			

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها............................ 37