



الجامعة الإسلامية- غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات
" حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة "

إعداد الباحث:
مصعب اسماعيل طبش

إشراف الأستاذ الدكتور:
يوسف حسين عاشور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1429 هـ - 2008م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

سورة طه، آية رقم 114

دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة "

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الرجوع إلى المصادر الثانوية والأولية ، و تم تصميم استبانة مكونة من 50 فقرة بحيث تغطي متغيرات الدراسة ، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 120 موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 120موظف، تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام ورئيس شعبة وذلك في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وقد جمع الباحث(90) استبانته تمثل حوالي 75% من مجتمع الدراسة الأصلي ، وقام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع المدراء العاملين في الوزارة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أظهرت الدراسة بان واقع نظم و تقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.
2. أظهرت الدراسة بأن نسبة أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام و في اتخاذ القرارات.
3. أظهرت الدراسة بان أكثر تقنيات الاتصال استخداماً بالوزارة حسب الترتيب(الهاتف، الجوال ، الفاكس) . وقلة استخدام تطبيقات الانترنت (البريد الالكتروني،الشات).
4. بينت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية يليها الاتصالات المصورة والاتصال الالكتروني ، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة.

5. أظهرت الدراسة بان هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية .
6. تشير الدراسة إلى أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الاتصال.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1. نشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة واستغلال التقنية الحالية الموجودة في الوزارة في سرعة انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فعالاً في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات.
2. تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال ، يتيح لجميع موظفي الوزارة والمديريات والمدارس فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات.
3. العمل بإنشاء شبكة انترانت داخلية وتوفير قاعدة مركزية للبيانات تساعد متخذي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة.
4. البدء بالعمل بمفهوم الحكومة الالكترونية بهدف تقليل الاعتماد على الاتصال الورقي.

The role of managerial communication systems and techniques in the service of decision making .

" An application on Ministry of Education in Gaza Strip".

Abstract :

This study was aimed to recognize the role of managerial communication systems and techniques in taking decisions in the Ministry of Education in Gaza Strip. The research used analytical descriptive method by using secondary and primary data. The research designed a questionnaire which consists of 50 paragraphs .The questionnaire was designed to fit the research hypothesis .The research population consists of 120 persons and the complete census method was used. All of sample members were selected from managerial persons ranging from head of department to general manager in the Ministry of Education in the Gaza Strip . The researcher collected 90 questionnaires which represent 75% of research population and conducted some interviews with managers working in the ministry.

The study concluded the followings :

1. The study showed that the reality of communication systems and techniques used in the ministry are good but it is needed improvement and development.
2. The study showed that the percentage of the sample tended to agree largely on the employment of modern communication techniques contribute to speed performing tasks and decision-making.
3. The study showed that the most modern communication techniques utilized in the ministry (telephone followed by mobile and fax). The low usage of Internet applications (e-mail, chatting).
4. The study showed that the most effective communication means in taking decisions are written communications and then oral communication communications, followed by copied and electronic communication, while non verbal communication is not effective in decision-making in the ministry.

5. The study showed that there are constraints limiting the use of modern communication techniques in taking decision. The major obstacles stated by the study are the communication techniques constraints , followed by personnel constraints and organizational constraints.
6. The study pointed out that the most important suggestions to improve the communication process and the use of modern techniques are the developing of employees skills and provide them the necessary skills to use the modern communication techniques and allocate the required budget to implement the plans in the field of modern communication techniques.

The study recommended the followings :

1. Spreading technological awareness among employees in the ministry and utilize the current technology in the ministry in performing tasks and facilitating communication process, in order to change the current organizational culture to organizational culture that make from the communication technology as a vital factor in completing works and decision making .
2. Human resources development in the use of technology, through an effective training system, allowing all staff of the ministry ,directorates and schools take the opportunity to benefit from information and communication technology .
3. Establishment of an internal intranet network and provide a central database that help decision makers to perform their tasks on time and quality.
4. The necessity of start working on the concept of E-Government aimed at reducing dependence on paper-based communication.

الإهداء

إلى أبي وأمي حباً وتقديراً

إلى إخواني وأخواتي إخلاصاً ووفاءً

إلى أساتذتي تقديراً واجلالاً

إلى أصدقائي تقديراً واحتراماً

إلى شهداء فلسطين وفاءً وإخلاصاً

إلى كل طلاب العلم صبراً واجتهاداً

الباحث

مصعب اسما عيل طبش

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد :

اشكر الله عز وجل على توفيقه لي على إتمام هذه الرسالة وإمدادي بالصبر والمثابرة على انجاز هذا العمل.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " وانطلاقاً من هذا الحديث ، فأنتني أتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور يوسف حسين عاشور على تفضله بإشرافه على هذه الرسالة وعلى ما بذله من جهد وإرشاد طول فترة إعداد هذه الرسالة، كما أتوجه بالشكر للمناقشين لقبولهما مناقشة هذه الرسالة ، كما و أتقدم بكامل الشكر والتقدير إلى العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة وخصوصا المدراء ورؤساء الأقسام الذين لم يقصروا في مساعدتي على إتمام هذا البحث . وخالص الشكر وعظيم التقدير والولاء لوالدي ووالدتي وإخواني وأخواتي الذين كانوا وما زالوا عوناً وسنداً ودافعاً لي في مسيرتي العلمية والعملية .

الباحث

مصعب اسما عيل طبش

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	م
ت	آية قرآنية	
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ح	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	
د	الإهداء	
ذ	شكر وتقدير	
ر	قائمة المحتويات	
ش	قائمة الجداول	
ض	قائمة الأشكال	
13-1	الفصل الأول : مدخل الدراسة	
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
3	متغيرات الدراسة	1.3
3	فرضيات الدراسة	1.4
5	أهداف الدراسة	1.5
5	أهمية الدراسة	1.6
6	منهجية الدراسة	1.7

6	الدراسات السابقة	1.8
74-14	الفصل الثاني : الإطار النظري	
39-15	المبحث الأول : الاتصال الإداري	
16	تمهيد	2.1.1
16	مفهوم الاتصال	2.1.2
17	أهمية الاتصال الإداري	2.1.3
19	خصائص الاتصال الإداري	2.1.4
19	أهداف الاتصال الإداري	2.1.5
20	وظائف الاتصالات الإدارية	2.1.6
21	عناصر الاتصال الإداري	2.1.7
22	خطوات عملية الاتصال الإداري	2.1.8
23	أنواع الاتصالات الإدارية	2.1.9
24	أنماط أو أشكال الاتصالات الإدارية	2.1.10
26	وسائل الاتصال الإدارية	2.1.11
30	العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري	2.1.12
31	مقومات الاتصال الفعال	2.1.13
32	معوقات الاتصالات الإدارية	2.1.14
53-40	المبحث الثاني : تقنيات الاتصال	
41	تمهيد	2.2.1
41	مفهوم تقنيات الاتصال	2.2.2
42	أسباب استخدام تقنيات الاتصال	2.2.3
43	معوقات استخدام تقنيات الاتصال	2.2.4
43	أنواع تقنيات الاتصال الحديثة	2.2.5
67-54	المبحث الثالث: اتخاذ القرارات	
55	تمهيد	2.3.1

55	مفهوم اتخاذ القرارات	2.3.2
56	أنواع القرارات	2.3.3
57	عناصر اتخاذ القرارات	2.3.4
57	مراحل اتخاذ القرارات	2.3.5
61	أساليب اتخاذ القرارات	2.3.6
63	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات	2.3.7
64	أهمية اتخاذ القرارات	2.3.8
65	دور الاتصالات في اتخاذ القرارات	2.3.9
74-68	المبحث الرابع: وزارة التربية والتعليم	
69	تمهيد	2.4.1
70	وظائف الوزارة	2.4.2
71	المستويات الإدارية والتنظيمية للوزارة	2.4.3
74	تقنيات الاتصال المستخدمة في الوزارة	2.4.4
84-75	الفصل الثالث: الإطار الميداني الطريقة والإجراءات	
76	منهجية الدراسة	3.1
76	مجتمع وعينة الدراسة	3.2
77	أداة الدراسة	3.3
78	صدق الاستبانة	3.4
82	ثبات الاستبانة	3.5
84	المعالجات الإحصائية	3.6
84	اختبار التوزيع الطبيعي	3.7
117-85	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
86	خصائص عينة الدراسة	4.1
89	اختبار الفرضيات ومناقشتها	4.2

121-118	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات	
119	النتائج	5.1
120	التوصيات	5.2
122	المراجع	
129	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
77	مجتمع وعينة الدراسة	3.1
78	مقياس ليكارت الخماسي	3.2
79	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته	3.3
80	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته	3.4
80	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته	3.5
82	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	3.6
83	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	3.7
83	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	3.8
84	اختبار التوزيع الطبيعي (-1-Sample Kolmogorov) (Smirnov)	3.9
89	تقنيات الاتصالات الإدارية الحديثة الأكثر استخداماً حالياً في	4.1

	وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.	
92	تحليل فقرات المجال الثاني(يساهم توظيف تقنية الاتصال الحديثة في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة)	4.2
95	تحليل فقرات المجال الثاني(وسائل الاتصال المكتوب)	4.3
97	تحليل فقرات المجال الثاني(وسائل الاتصال الشفوي)	4.4
98	تحليل فقرات المجال الثاني(وسائل الاتصال غير اللفظي)	4.5
99	تحليل فقرات المجال الثاني(وسائل الاتصال المصورة)	4.6
101	تحليل فقرات المجال الثاني(وسائل الاتصال الالكتروني)	4.7
102	تحليل المجالات الفرعية المجال الثاني(مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة)	4.8
104	تحليل فقرات المجال الرابع(المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال الحديثة)	4.9
106	تحليل فقرات المجال الرابع(المعوقات التنظيمية)	4.10
108	تحليل فقرات المجال الرابع(المعوقات الشخصية)	4.11
110	تحليل فقرات المجال الرابع(معوقات تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة)	4.12
111	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال العمر	4.13
112	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال الخبرة	4.14
113	اختبار شفويه للمقارنات المتعددة حسب متغير الخبرة	4.15
114	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال للمؤهل العلمي	4.16
115	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال للمستوى الوظيفي	4.17

116	اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير المستوى الوظيفي	4.18
117	ملخص لنتائج فرضيات الدراسة	4.19

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	عناصر الاتصال الإداري	2.1.1
22	عملية الاتصال الإداري	2.1.2
26	أنماط الاتصال الإداري	2.1.3
58	المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات	2.2.1
73	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم	2.3.1
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	4.1
87	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	4.2
87	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4.3
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	4.4

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1.1. المقدمة

1.2. مشكلة الدراسة

1.3. متغيرات الدراسة

1.4. فرضيات الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. أهمية الدراسة

1.7. منهجية الدراسة

1.8. الدراسات السابقة

1.1 المقدمة:

يرى الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية و لاتخاذ القرارات. وإذا كانت الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لان الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به. بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال. و هذا ما عبر عنه سيمون (Simon) عندما قال "أنه يجب أن تتطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى" (Dorsey,1980:p307). ولقد أكد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرارات. فقد أشار دورسي (Dorsey) إلى أن اتخاذ القرار الإداري يتم بناءً على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات. وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات. إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين (Dorsey,1975:p155).

و يرى الباحث بان للاتصال الإداري دور مهم وحيوي في عمل أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة وخاصة التعليمية منها، ذلك لان فاعلية العملية الإدارية في أي جهاز حكومي تتوقف على فاعلية وكفاءة قنوات اتصالاته المختلفة، والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه والتي من خلالها أيضاً ترد المعلومات من مختلف أرجاء الجهاز إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى مراكز التنفيذ، وبالتالي يستطيع القادة التنسيق بين مرؤوسيهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم وتشجيعهم للوصول إلى مستوى أداء أمثل.

وإذا كان وجود نظام للاتصال أمراً حتمياً و لازماً لقيام المنظمات بأعمالها وانجاز مهامها، فانه يعتبر أمراً لا غنى عنه في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ذلك لطبيعة مسؤولياتها وأعبائها، ونظراً لتعدد مهامها وكثرة فروعها ومدارسها المنتشرة في قطاع غزة ، وتتولى الوزارة إدارة مهام 290,273 طالب و 10,067 معلم، وتشرف على 357 مدرسة حسب إحصاءات الوزارة لسنة 2007 (تاريخ الاطلاع 2008/8/2 ، إحصاءات تربوية ، www.moehe.gov.ps).

مما يتطلب توافر نظم و تقنيات اتصال إدارية فعالة تحقق التقارب والتواصل فيما بين تلك الفروع والأقسام ذلك من خلال تبادل المعلومات والبيانات فيما بينها بالكفاءة والسرعة المطلوبة وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة ورشيده تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة. وتعرف نظم الاتصالات الإدارية بأنها مجموعة من الطرق والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل

واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة، لتصبح الإدارة في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة. ومع التقدم التكنولوجي الهائل في تقنيات الاتصال ، أسهمت تلك التقنيات في سرعة تزويد المعلومات والبيانات للمدراء "متخذي القرارات" في كافة المنظمات(النمر،2006:ص26).

وتعرف "تقنيات الاتصال" بأنها : الأدوات والأوعية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر(مكاوي،1998: ص 43) . ويحاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على الدور التي تلعبه نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة متخذي القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة . وتتناول الدراسة وسائل الاتصال الحديثة والقديمة و تحديد مدى فعاليتها في اتخاذ القرارات السليمة من جهة ومعرفة أهم المعوقات التي تتناول الوسائل الحديثة (التقنيات) التي تحول دون الوصول إلى نظام اتصال فعال حديث يساهم بشكل كبير المدراء في اتخاذ قراراتهم وتحسين الأداء بالوزارة استخدامها في الوزارة من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق جاءت أهمية طرح هذا الموضوع لمعرفة مدى استخدام تقنيات الاتصال في إدارة المنظمات الحكومية وبخاصة في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .

1.2 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور التي تلعبه نظم و تقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم، ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المنتشرة في هذا العصر. وتمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال التالي، إلى أي مدى تساهم نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ؟ .

1.3 متغيرات الدراسة:

1. المتغير التابع : خدمة عملية اتخاذ القرارات

2. المتغيرات المستقلة :

أ. فاعلية وسائل الاتصال (الاتصال المكتوب، الاتصال الشفهي، الاتصال الالكتروني،

الاتصال غير اللفظي، والاتصالات المصورة).

ب. معوقات تقنيات الاتصال (المعوقات الشخصية ،المعوقات التنظيمية،المعوقات التقنية)

1.4 فرضيات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى الإجابة عن تساؤلها وتحقيق أهدافها. وتحاول الدراسة الإجابة على السؤال التالي قبل عرض فرضيات الدراسة

المتمثل في : ما هي تقنيات الاتصال الأكثر استخداماً في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة؟. وتتمثل فرضيات الدراسة كالاتي :

1. يُساهم توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .
2. وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة . والتي ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
 - أ- وسائل الاتصال المكتوب لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.
 - ب- وسائل الاتصال الشفوي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.
 - ت- وسائل الاتصال غير اللفظي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.
 - ث- وسائل الاتصال المصورة لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.
 - ج- وسائل الاتصال الالكتروني لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.
3. توجد معوقات تحد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة . والتي ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
 - أ- توجد معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال المتوفرة حالياً تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.
 - ب- توجد معوقات تنظيمية تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.
 - ت- توجد معوقات شخصية تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي).

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للعمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات تعزى للخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات تعزى للمستوى الوظيفي للعمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

1.5 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- أ. التعرف على تقنيات الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
- ب. تحديد مدى مساهمة توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
- ت. تحديد مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
- ث. الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
- ج. الوقوف على أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
- ح. معرفة مدى اختلاف رؤية أفراد العينة حول محاور استخدام نظم و تقنيات الاتصال المختلفة وفقاً لبعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

1.6 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها الوزارة

للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ما سينتج من هذه الدراسة من توصيات تساعد في تنمية ورفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال وبالتالي في فعالية اتخاذ القرار. كما تتبع أهمية هذه الدراسة إلى عدم وجود دراسات سابقة تناولت تقنيات الاتصال وعلاقتها باتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة حسب علم الباحث. وستساهم هذه الدراسة متخذي القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة إلى معرفة أهم المعوقات والمقترحات المتعلقة باستخدام نظم وتقنيات الاتصال والعمل على التغلب على هذه المعوقات وتبني المقترحات الموجودة في ظل ازدياد في عدد الجامعات والكليات والمدارس والطلاب، ويظهر من المؤشرات الإحصائية بوزارة التربية والتعليم للفترة ما بين 1994 إلى 2007 إلى انه هناك زيادة في عدد المدارس بنسبة 37.14%، وفي عدد الطلبة بنسبة 43.1%، وفي عدد المعلمين بنسبة 53% (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتخطيط، حزيران 2007).

وهذا الازدياد يجعل عملية الاتصال والتنسيق أكثر صعوبةً وتعقيداً، وبالتالي لا بدّ من الاستفادة من نظم وتقنيات الاتصال في تسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرارات. ويحاول الباحث في هذه الدراسة من التعرف على التقنيات الموجودة وعلى مدى توظيفها واستخدامها في الوزارة، بالإضافة إلى أهم المعوقات والمقترحات المتعلقة بتقنيات الاتصال.

1.7 منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة. وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والمصادر الأولية من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية للدراسة بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض مدراء الوزارة.

1.8 الدراسات السابقة :

حظيت الاتصالات الإدارية باهتمام خاص من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس والاجتماع والسلوك التنظيمي، ولما لها من دور مهم في إدارة ونجاح أي منظمة أهلية أو حكومية، لما لها من أهمية في تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصال المختلفة في الوقت المناسب، ولهذا تعددت الدراسات في هذا المجال. ويستعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة المتعلقة بنظم وتقنية الاتصال الإداري وعلاقتها بخدمة اتخاذ القرارات من الأحدث إلى الأقدم .

أولاً: الدراسات المحلية والعربية :

1.دراسة الفرا واللوح (2007):

قام الفرا واللوح بإجراء دراسة بعنوان تطور الهياكل التنظيمية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية. ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية. وكان من ضمن محاور الدراسة محورين، يدور المحور الأول حول استخدام التكنولوجيا في الوزارات الفلسطينية والمحور الثاني حول سهولة الاتصالات الإدارية داخل الوزارات الفلسطينية. وقد استخدم الفرا واللوح المنهج الوصفي التحليلي وذلك بأخذ عينة عشوائية طبقية من 500 موظف من مجتمع الدراسة البالغ 3118 موظف تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة إلى رئيس قسم وكان من أهم نتائج الدراسة بان هناك اعتماد غير كافي على استخدام التكنولوجيا في انجاز المهام بالوزارات الفلسطينية وعدم الاهتمام الكافي بالتطورات التكنولوجية ، بالإضافة إلى وجود تداخل في الصلاحيات والوظائف مما يؤدي إلى صعوبة في عملية الاتصال داخل الوزارات . وأوصت دراسة الفرا واللوح الوزارات الفلسطينية بالعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لما توفره من جهد وسرعة في اتخاذ القرارات وتسهيل عملية الاتصال بما يخدم مصالحها وتحقيق أهدافها المنشودة.

2.دراسة المانع (2006):

قام المانع بإجراء دراسة ميدانية على الضباط العاملين بالأمن العام بالرياض بعنوان تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأجهزة الأمنية والمعوقات التي تواجهها وتقديم التوصيات التي تساهم في الحد من هذه المعوقات. واتبع المانع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة وذلك بأخذ عينة عشوائية حجمها يمثل حوالي 40% من المجتمع الأصلي . أهم النتائج التي توصل إليها المانع تمثلت في إن واقع تقنية الاتصال الإداري في جهاز الأمن العام متأخر ، وأن استخدام تقنيات الاتصال يحقق فعالية كبيرة جداً في أداء المهام ، وأن من أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية هو قلة هذه الأجهزة وقدم المتوافر منها وانخفاض مستوى تدريب العاملين، بالإضافة إلى عدم صيانتها الصيانة الوقائية مما يؤدي إلى كثرة أعطالها .

3. دراسة الزعبي (2005):

قام الزعبي بإجراء دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك بعنوان أثر توفر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مهارات الاتصال (مهاره القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) والرسائل غير اللفظية (المظهر، الحركات، الصوت، التصرفات، الزمان، المكان) لدى الرؤساء من وجهة نظر المرؤوسين، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري. واتبع الزعبي في دراسته المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها 704 موظفا وموظفة من المؤسسات الحكومية الأردنية. وقد أظهرت الدراسة أن مهارة القراءة أكثر المهارات المتوفرة لدى العاملين، وإن أكثر المهارات تأثيراً على فاعلية الاتصال الإداري هما مهارتها التحدث والاستماع. وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لتدريب الرؤساء على كيفية استخدام تلك المهارات لإحداث التفاعل الإيجابي وتعزيز فاعلية الاتصال الإداري، واختيار أكثر الأوقات ملائمة لإجراء عملية الاتصال.

4.دراسة الشهري(2005):

قام الشهري بإجراء دراسة ميدانية بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومعوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي. اتبع الشهري في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (122) ضابطاً في منطقة الرياض. وتوصل الشهري إلى نتائج من أهمها، تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في انجاز المهام، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المنتسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد، وتؤدي تقنية الاتصال دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال: سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرارات بالمعلومات، ومعرفة أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن التي ترجع لقدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب وتأهيل العاملين على استخدام أساليب الاتصال.

5. دراسة السبيعي (2003):

قام السبيعي بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية بالرياض. هدفت دراسة السبيعي إلى التعرف إلى أكثر تقنيات الاتصال استخداماً في جوازات منطقة الرياض و معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات، ومعرفة مدى توافر مهارات الاتصال لدى العاملين. اتبع السبيعي في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة

لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 208 استبانة. وقد توصل السبوعي إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن أكثر تقنيات وسائل الاتصال استخداماً في جوازات منطقة الرياض (الحاسب الآلي، الفاكس، الصور والملصقات)، وان أكثر وسائل الاتصالات الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية يليها الاتصالات الشفهية تم الاتصالات غير اللفظية، وأن أكثر المهارات توفراً لدى العاملين هي (القراءة المتأنية ، الاتصال الجيد ، اختيار الكلمات الاتصالية المناسبة ، والقدرة على تنفيذ ما جاء بالرسالة).

6 . دراسة اللوزي (1999):

قام اللوزي بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية كما يتصورها العاملون فيها. وقد قام اللوزي بدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة في الجنس والخبرة والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وأثرها على المتغير التابع المتمثل في كفاءة الاتصالات الإدارية بمجالاتها الأربعة : انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال، توصيل المعلومة المرغوبة في الوقت المناسب ، التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم واختيار الوسيلة المناسبة للاتصال الإداري . واتبع اللوزي في دراسته لمنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها 658 موظفاً وموظفة من المؤسسات الحكومية الأردنية ، وصممت الدراسة من جزئين: صفحة المعلومات الشخصية وأداة قياس كفاءة الاتصالات الإدارية . وكشفت الدراسة أن تصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية ايجابية بشكل عام . إذ حقق مجال انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال أعلى مستوى في كفاءة الاتصالات الإدارية، بينما حقق مجال توصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب المستوى الأدنى . وقد أظهرت النتائج وجود أثر لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05) مع جميع مجالات كفاءة الاتصالات الإدارية و لصالح الموظفين الذكور باستثناء مجال اختيار الوسيلة المناسبة ، وبينت وجود أثر للمستوى الوظيفي في مجال للتلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم وتوصيل المعلومة في الوقت المناسب لصالح المدراء وقد وصى اللوزي باختيار وسيلة الاتصال المناسبة من خلال عدة اعتبارات كتحديد الاحتياجات والمعلومات اللازمة والمهارة المطلوبة والوضوح في العمل المراد انجازه .

7.دراسة النملة(1998):

أجرى النملة دراسة بعنوان أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك بمدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى معرفة وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في مصلحة

الجمارك وبيان أثر الاتصالات الإدارية على الأداء في الجمارك ، وبيان الصعوبات التي تعوق فعالية الاتصال ، ودور الادارة والعنصر الإنساني في رفع مستوى الاتصالات الإدارية في مصلحة الجمارك بالرياض. اتبع النملة في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 113 استبانة. وتوصل النملة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أن الاتصالات الإدارية مهمة في المؤسسات الإدارية والحكومية والأمنية، وأن وسائل الاتصال تسهم بشكل فعال في أداء الأعمال بالجمارك وفي زيادة الإنتاجية وتسهيل أعمال الموظفين ، وتستخدم الخطابات ، والأوامر الشفوية، والفاكس ، والهاتف، والحاسب الآلي في أداء مهام دائرة الجمارك ، وأن وسائل الاتصال الفعالة تساعد على تنظيم العمل ، ومنع الازدواجية في اتخاذ القرارات وإحكام الرقابة والسرعة في تنفيذ المهام .

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1.دراسة Ruaber (2005):

قام Ruaber بإجراء دراسة بعنوان استخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا. هدفت دراسة (Ruaber) إلى معرفة الدور الذي تلعبه شبكة الانترنت وتطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع وتحسين الأداء. واستخدم (Ruaber) المنهج التحليلي وذلك بتوزيع 225 استبانة على أصحاب المشاريع من مختلف المستويات الإدارية. وتوصل (Ruaber) إلى كثير من النتائج من أهمها ، أن تقنيات الاتصال ترفع من أداء العاملين وتساهم بشكل كبير في انجاز المهام في الوقت المحدد. وبينت الدراسة بان الانترنت وتطبيقاته وبخاصة البريد الالكتروني هي أهم وسيلة يتم استخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التقنيات في التنسيق والاتصال بين أعضاء المشروع ومواكبة التقدم التكنولوجي ومسايرته لما له من أهمية في سرعة ودقة انجاز المهام .

2.دراسة Yatrakis (2003):

قام (Yatrakis) بدراسة العلاقة بين استخدام الانترنت والتقنيات واتخاذ القرارات لدى متخذي القرارات في جمهورية الصين الشعبية. وتم دراسة العلاقة بين استخدام الانترنت وفعالية صنع القرار. واستخدم (Yatrakis) المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على أسلوب الاستبانة ، وذلك بأخذ عينة تتكون من 123 من مديري ثماني شركات لتكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات في الصين ، وقد تبين إن شبكة الانترنت فعالة

جداً في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية ورفع الأداء. وتوصي دراسة (Yatrakis) بالاستفادة الكاملة من قدرات شبكة الانترنت وتطوير مهارات العاملين لاستخدامها، وذلك لان الانترنت يؤدي إلى زيادة فعالية اتخاذ القرارات الاداريه التي تشكل عاملا رئيسيا في القدرة التنافسية للمنظمات.

3. دراسة Harrison(2002):

قام (Harrison) بإجراء دراسة حول مدى فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة واتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية. هدفت دراسة (Harrison) إلى معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء. ولقد قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع 264 استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا. وتوصل (Harrison) إلى أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وانه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الالكتروني والمنظمة الالكترونية،بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات، وأن جودة المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال . وأوصى (Harrison) بتحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المنظمات والى تبني مفهوم الحكومة الالكترونية وتعزيز العلاقات بين العاملين داخل المنظمات والعمل على عقد اجتماعات بين القادة والمرووسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها.

4. دراسة Spanos (2002):

قام (Spanos) بدراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على اتخاذ القرارات. هدفت دراسة (Spanos) على التعرف على طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اتخاذ القرارات في الشركات اليونانية الكبرى. استخدم (Spanos) المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتوزيع استبانة على 50 من متخذي القرارات في الشركات اليونانية. النتائج أظهرت بان استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء والمنافسة الجيدة و تشير أيضاً على أن الشركات اليونانية في عملية وعي وإدراك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتمكين ودعم التغييرات التي هي

ضرورية للنجاح في التنافس المفرط في بيئة تنافسية ، وتبين النتائج بان الشركات تعترف بالحاجة إلى الموظفين ذوي المهارات المتعددة لاستغلال المزايا الناجمة عن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5. دراسة Cassiolato (1997):

قام (Cassiolato) بدراسة عملية الاتصالات في المنظمات وكيف تؤثر هذه العملية في دور المشرف. اتبع (Cassiolato) في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 215 استبانة على العاملين في المنظمة واستنتج (Cassiolato) أن الاتصالات هي روح ودم المنظمة ويلعب المشرف فيها دوراً هاماً لتفسير المعلومات وتقنياتها في الاتصالات الواردة من الآخرين ، وفي تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب . وكذلك توضح المراحل الهامة في عملية الاتصال والحوجز التي تعقد أو تعوق الاتصالات في كل المنظمات. كما تقدم بعض النصائح للمشرفين لإيجاد بيئة تجعلهم أكثر فاعلية في عملية الاتصال الإداري.

6. دراسة Balck (1996):

قام (Black) بدراسة التأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية على تكنولوجيا الاتصال وكفاءته وفاعليته (كأسلوب العمل ، التحصيل الأكاديمي ، ودرجة الرسمية ، واللهجة المناسبة) ، واثرت التعريفات المختلفة لكفاءة الاتصال على فاعلية تدريب وتقييم المدراء وذوي الخبرة في المنظمات. و اتبع (Balck) في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 419 استبانة. وقد وجد (Balck) إن الاختلافات في الشخصية والخبرة لدى العاملين تؤثر في نظرهم تجاه كفاءة الاتصال، فاتجاه المدراء، وذوي الخبرة ممن يشعرون بالاستقرار الوظيفي نحو كفاءة الاتصال كانت ايجابية، كذلك الحال بالنسبة للتحصيل الأكاديمي فكلما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين كلما كانت نظرهم إلى كفاءة عملية الاتصال أفضل. واستخلصت الدراسة أن من الوسائل المساعدة في تطوير عملية الاتصال منها ضرورة الاستماع الجيد، وتمرير المعلومات ، وتحفيز التغذية الراجعة ، والتدريب المبني على الأدوار الفعالة والتفاعل ، والسلوك الوظيفي الايجابي والمعزز من قبل الادارة العليا .

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتمام متزايد بالنسبة للاتصال الإداري وطرقه ووسائله ليس فقط في المؤسسات الحكومية والأهلية بل أيضا في المؤسسات الأمنية لما له من دور كبير في تحسين الأداء واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية . معظم الرسائل السابقة تناولت دور تقنية الاتصال في تحسين الأداء والمعوقات التي تواجه استخدام هذه التقنيات والى وسائل الاتصال الفعالة التي تؤثر في فاعلية الأداء وتحسينه . ولكن يظهر من الدراسات السابقة مثل دراسة السبيعي ودراسة المانع والدراسات الأخرى إنها لم تتناول دور تقنيات الاتصال في خدمة اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية . ولم تأخذ آراء بعض متخذي القرارات عن طريق المقابلات الشخصية للتوصل إلى نتائج أكثر دقة وفعالية تساهم في معرفة واقع تقنيات الاتصال المستخدمة وأهميتها في اتخاذ القرارات . وتتميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات بأنها كانت أكثر شمولية لاستخدام تقنيات الاتصال المختلفة مثل الانترنت والهاتف والانترنت ودورها في تحسين الأداء وسرعة اتخاذ القرارات بخلاف الدراسات السابقة التي لم تتناول إلا تقنية واحدة وبيان اثر استخدامها على الأداء مثل دراسة (Yatrakis).

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية بين العلاقة بين تقنية الاتصال واتخاذ القرار وتحسين الأداء والى ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة . كما استفاد منها بشكل جزئي في إعداد الجانب النظري عن تقنية الاتصال . بالإضافة إلى أن هذه الدراسات ساعدت الباحث على استخدام أداة الدراسة التي استخدمها لجمع البيانات والمعلومات .

ويهدف الباحث من هذه الدراسة تسليط الدور التي تلعبه تقنيات الاتصال لدى متخذي القرارات في المؤسسات الحكومية وبخاصة في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجهها والمقترحات لتحسين دور تقنية الاتصال في المنظمات بالإضافة إلى معرفة أكثر تقنية من تقنيات الاتصال استخداماً والمهارات المتوفرة لدى العاملين في عملية الاتصال .

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول : الاتصال الإداري

المبحث الثاني :تقنية الاتصالات

المبحث الثالث : اتخاذ القرارات

المبحث الرابع: واقع الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بغزة

المبحث الأول : الاتصال الإداري

2.1.1. تمهيد

2.1.2. مفهوم الاتصال

2.1.3. أهمية الاتصال الإداري

2.1.4. خصائص الاتصال الإداري

2.1.5. أهداف الاتصال الإداري

2.1.6. وظائف الاتصالات الإدارية

2.1.7. عناصر الاتصال الإداري

2.1.8. خطوات عملية الاتصال الإداري

2.1.9. أنواع الاتصالات الإدارية

2.1.10. أنماط أو أشكال الاتصالات الإدارية

2.1.11. وسائل الاتصال الإدارية

2.1.12. العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري

2.1.13. مقومات الاتصال الفعال

2.1.14. معوقات الاتصالات الإدارية

الاتصال الإداري

2.1.1 تمهيد :

الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ، ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلي جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم ، ولا يمكن لأية جماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها. وإذا نظرت إلى المجتمع الحديث بكافة مؤسساته وهيئاته وحكوماته تدرك أن الاتصال هو الجهاز العصبي الذي يربط هذه الأجهزة مع بعضها البعض .

وتعتبر الاتصالات العنصر الأساسي والمشارك في جميع العمليات الإدارية وتهدف من خلال تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم إلى التأثير في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير فهي تمدد بالمعلومات والفهم ، وكلاهما ضروري للإنتاجية والروح المعنوية مما يؤدي إلى توحيد الفكر والمفاهيم أو في القليل التقريب منها. فالإتصالات عملية تساعد الناس على التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم ويقصد بالاتصال في المجال الإداري " مجموعة من الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت (درويش 1995، ص32).

ويقصد بالاتصال الإداري في هذه الدراسة بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للوزارة إلى الإدارة العليا أو العكس والتي على أساسها تُتخذ القرارات.

2.1.2 مفهوم الاتصال :

هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة الاتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل communicate وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communis وتعني common أي مشترك أو عام . وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى فكرة أو شيء أو فعل ما (جابر ،1983:ص11).

وقد عرف القريوتي الاتصال بأنه عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر وسيلة مناسبة مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فرداً كان أم جماعة (القريوتي ،1993:ص157).

ويعرّف (Hoveland) الاتصال على أنه العملية التي يقوم فيها فرد من المنظمة بإرسال إشارة بطريقة ما إلى فرد آخر بهدف التأثير في سلوكه وأعماله (Hoveland,1980:p130).

2.1.3 أهمية الاتصال الإداري:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً ، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها ، لان الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين ، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة . ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون (حريم ،2004:ص243:244).

وتعد الاتصالات من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة، ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوى والاتجاهات ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة(كاظم 2006،:ص45).

ولا تستطيع المؤسسات الاحتفاظ ببقائها بدون وجود نظام اتصال فعال . ففي ظل عدم وجود نظام فعال للاتصال لا يستطيع العاملون في المؤسسات معرفة ماذا يعمل زملائهم في أعمالهم، ولا تستطيع الإدارة تلقي أية معلومات وإعطاء أية تعليمات. كما أن غياب عملية الاتصال يجعل عملية التنسيق غير ممكنة مما يهدد حياة المؤسسة . كما أن التعاون بين العاملين يصبح صعباً (القريوتي:ص312).

والالاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات ، وتنفيذ المشاريع ، فالالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية. لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال

الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم ، كما يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم ، وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته (عامر، 1986، ص:18).

- وتظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية :
- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم : يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا تجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم .
 - التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل : يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن الإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة .
 - تنمية العلاقات الإنسانية : يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.
 - تحقيق التنسيق في العمل : يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل
 - توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها : حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.
 - يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها .
 - تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله (حريم، 2004: ص ص 15-18).
- ويلخص الباحث أهمية الاتصال الإداري بالنسبة للمديرين في الاعتبارات التالية :
 - يساعد الاتصال الإداري على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة بأي مؤسسة، اعتماداً على مدى كفاءة الاتصال الإداري الموجود والتقنيات المستخدمة فيها .
 - انه يؤدي إلى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمؤسسات.
 - يعتبر الاتصال وسيلة جيدة لتوحيد الجهود المختلفة في المؤسسة والعمل على إحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المؤسسة.
 - يلعب الاتصال دوراً بارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين المؤسسة والمتعاملين معها سواءً أفراداً كانوا أم مؤسسات .

2.1.4 خصائص الاتصال الإداري :

- يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية التي يمكن تحديدها كما يلي :
1. إن الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين : سواء كانا شخصين ، أم شخصاً ومجموعة من الأفراد والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها ، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل (فهيمى وبدوي، 1991: ص ص 6-8).
 2. إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية : يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
 3. إن الاتصال الإداري عملية مستمرة : بمعنى إنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداته وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة (السلمي، 1967: ص ص 40-41).

2.1.5 أهداف الاتصال الإداري :

تختلف أهداف عملية الاتصال الإداري تبعاً لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال و هي:

1. تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.
2. وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة .
3. مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة ووضع خططها واتخاذ قراراتها .
4. تمكين متخذي القرارات في المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وأرائهم ووجهات نظرهم إلى القادة (على،1985:ص93).
5. توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية و الفنية و المالية(المنجي،2004:ص 52).

من خلال ما تقدم يتضح أن ارتباط أهداف الاتصالات الإدارية بجميع مراحل و وظائف المنظمات و خططها و أهدافها. لذا كان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها و أحجامها أن تهتم بمقومات و متطلبات الاتصالات الإدارية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات و تحقق المنظمات أهدافها.

2.1.6 وظائف الاتصالات الإدارية

تظهر أهمية الاتصالات ذات الفاعلية والكفاءة ، من خلال الوظيفة التي تخدمها ، ويوجد على الأقل أربعة وظائف أساسية للاتصالات ،يمكن توضيحها فيما يلي :

أ. **تقديم المعلومات** : من أهم وظائف أي نوع وأي نظام من نظم الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو في البيئة المحيطة .

ب. **إصدار الأوامر والتعليمات** : تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الاتصالات لتحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة ، أين (مكان) أداء المهمة أو الوظيفة،توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب أدائها ،معدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة.

ج. **التأثير والإقناع** : تُوجه هذه الوظيفة -غالباً- إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير ، وبالتالي تُستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات ،بالتأثير والإقناع حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة.

د. تحقيق التكامل : يعبر مفهوم الاتصالات التكاملية integrative communication ، عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات ، للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وكذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات . كما يمكن أن تقدم الاتصالات التكاملية ، خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم وبيئته الخارجية. كذلك تساعد الاتصالات التكاملية التنظيم ، على تحقيق نوع من الادارة والتشغيل المتسق والسلس (البطل ، 2007، ص62:ص63).

2.1.7 عناصر الاتصال الإداري :

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لا بد من توافر عدة عناصر أساسية و هي:

1. المرسل [Sender]

أو المصدر وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره. و قد دلت كثير من الدراسات على أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى و أن محتويات الرسالة غالبًا ما تُفسر بناءً على مَنْ هو مرسلها.

2. الرسالة [Message]

وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته. ومما لا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة و رموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل و المرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.

3. قناة الاتصال [Channel]

وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل و المستقبل. و لا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة. لذا فإن الوسيلة الفعّالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعّال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح و تتنوع الوسائل ما بين كتابية و شفوية و تقنية أو الكترونية.

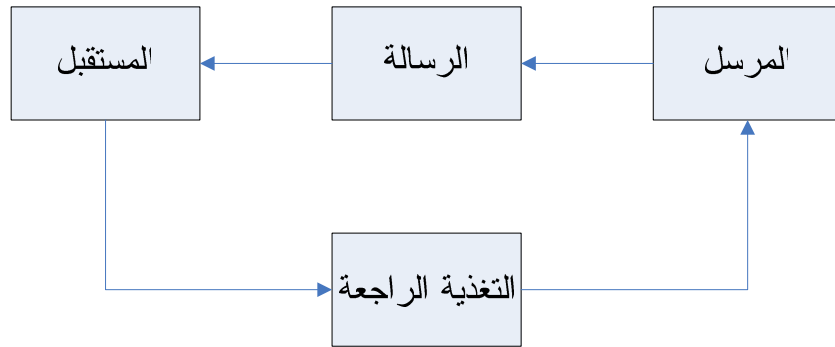
4. المستقبل [Receiver]

وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة و قد يكون إما فرداً أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة. و لا شك أن عملية استقبال الرسالة و تفسيرها تخضع لشخصية المستقبل و إدراكه و شخصيته (تاريخ الاطلاع 2008/8/10، www.ar.wikipedia.org).

5. التغذية الراجعة [feedback]

وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبيناً هل حققت الهدف المطلوب أم لا؟ وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل. فعملية الاتصال لا تنتهي كما أشارا البعض باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها و فهمها بالشكل

الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال ، والشكل التالي يوضح عناصر الاتصال الإداري:



شكل 2.1.1: عناصر الاتصال الإداري

المصدر: (تاريخ الاطلاع 2008/8/10)، www.ar.wikipedia.org.

2.1.8 خطوات عملية الاتصال الإداري :

عملية الاتصال هي الطريق التي يستخدمه المرسل للوصول إلى المستقبل من خلال رسالة معينة. وتتطلب هذه العملية ست خطوات ، بصرف النظر عن وسيلة الاتصال المستخدمة . وفيما يلي خطوات عملية الاتصال الموضحة في (الشكل 2.2) .



شكل 2.1.2: عملية الاتصال

المصدر: (القيوتي ، 2004:ص315)

1. تطوير فكرة : تتضمن الخطوة الأولى تطوير فكرة يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل. هذه خطوة أساسية، لأنه في حالة غياب رسالة ذات مضمون تعتبر الخطوات اللاحقة بلا قيمة .
2. الترميز : تتضمن تحويل الأفكار إلى كلمات، أو أشكال أو رموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل ، وللتعبير عن المعنى تعبيراً صحيحاً.
3. نقل الرسالة : تتضمن هذه الخطوة نقل الرسالة ومضمونها من خلال الوسيلة الملائمة . وهنا يقوم المرسل باختيار الوسيلة والوقت الملائمين لنقل الرسالة .
4. استلام الرسالة: في هذه الخطوة ، يقوم المستقبل -فرداً أو جماعة- باستلام الرسالة ، ويشترط أن يكون له علاقة بموضوع الاتصال ، حتى يتم التفاعل مع موضوع

الرسالة .

5. فك الرموز: في هذه الخطوة يقوم مستقبل الرسالة بتحليلها وتفسيرها وفك الرموز والكلمات والإشارات ليعطيها معنى متكاملًا ، وإذا لم يستطع فهم الرسالة وتحليل مضمونها كما يريد المرسل ، فإنها تصبح بلا جدوى.

6. التصرف :الخطوة الأخيرة في عملية الاتصال هي أن يقوم المستقبل بالتصرف حيال الرسالة التي وصلت إليه(القريوتي ،2004:ص ص315-316).

2.1.9 أنواع الاتصالات الإدارية :

تتعد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية ،نتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة واتصالات غير رسمية ، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصي التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة وذلك على النحو التالي(اللوزي،1999:ص ص 113-117) :

الاتصالات الرسمية :

هي الاتصالات التي تتم من خلال القنوات التي حددتها المنظمة، باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسئوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها. وهناك ثلاث قنوات لهذه الاتصالات:

أ.الاتصالات الهابطة:

تعتبر الاتصالات الهابطة أكثر استخداماً في المنظمات، وتعبّر عن الرسائل التي تنبع من الإدارة العليا وتنتقل للأسفل خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولاً إلى عمال الطبقة الدنيا في السلسلة . ويقوم على افتراض أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة العمال بامتلاكها السلطة لغرض الالتزام بالتعليمات المطلوبة. وهذا الاتصال مهم لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف المنظمة وسياساتها وإجراءاتها. بالرغم من أن العدد الزائد من مستويات الإشراف قد يجعل الاتصالات الهابطة أكثر صعوبة .

ب.الاتصالات الصاعدة :

وتنتقل فيها المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم صعوداً إلى الإدارة كوسيلة يستطيع بها العمال الاتصال بمدراء المستويات العليا في المنظمة والتعبير عن آرائهم وأفكارهم والشعور بالمشاركة والقيمة الفردية داخل المؤسسة. ويجب على المدراء تشجيع هذا الاتصال لأنه يزودهم بتغذية عكسية عن فهم الموظفين للرسائل التي وصلت إليهم . أما عيوبه فتتمثل في المحاولة الدائمة من قبل العاملين لعدم نقل

المعلومات السيئة من أجل إثارة انطباع جيد لدى المدراء كما أن نفسية العاملين ومشاعرهم وسلوكهم تعتبر من العوامل المؤثرة في نوعية معلوماتهم المقدمة للإدارة .

ج. الاتصالات الأفقية:

ويستخدم عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري سواء كان رسمياً أو غير رسمي وترتبط الرسائل المنقولة على هذا المستوى من النشاطات التنظيمية ومشاركة المعلومات وحل المشاكل . وبالرغم من الأهمية الكبيرة للفتوات الأفقية في المنظمات المتقدمة إلا إنها تعاني من بعض الصعوبات مثل اضطراب العمال للتعامل مع العديد من الزملاء وتطوير وعلاقات عمل فعالة مع رؤساء الوحدات الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم . وهذا النوع من الاتصالات مهم لنجاح المنظمة وبدونه ليس هناك تنسيق لفعاليات المختلفة للمنظمة.

الاتصالات غير الرسمية :

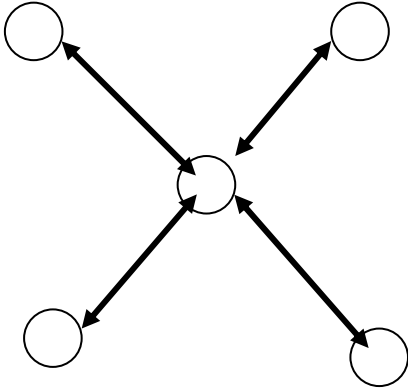
وهي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في المنظمة نتيجة لتكوين علاقات واتصالات بين هؤلاء الأفراد بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو اقتصادية. ويمكن التغلب أو تطويع الاتصالات غير الرسمية عبر رسم سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفاعلية، وذلك عبر تطبيق نظام المشاركة في عملية صنع القرارات والسياسات، سيما تلك القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على حياة العاملين الوظيفية أو المالية.

2.1.10 أنماط أو أشكال الاتصالات الإدارية :

على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الاتصالات في المنظمات ، إلا أنه من المؤلف أن لا تجد فيها اهتماماً كبيراً بتخطيط وبرمجة الاتصالات ، والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المنظمة. وتزداد مشكلات الاتصالات كلما صعدا في السلم الهرمي حيث على المدير أن يستغل المزيد من المعلومات والاتصالات في نفس الوقت الذي تقل اتصالاته الأفقية نظراً لتقليص عدد المديرين من نفس المستوى . ويصنف الكتاب أنماط الاتصال إلى أربعة أنماط رئيسية هي كالتالي:

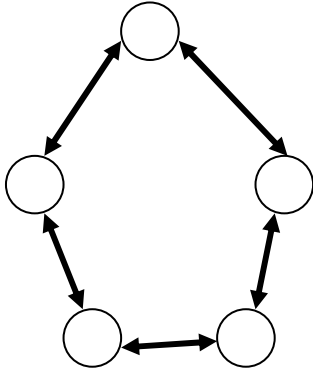
1 - النمط الأول (شكل العجلة) :

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.



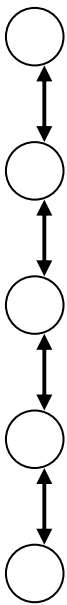
2 - النمط الثاني (شكل الدائرة) :

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

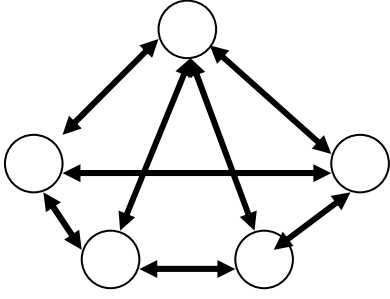


3 - النمط الثالث (شكل السلسلة) :

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.



4 - النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك) :



في هذا النمط يُتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال(حريم، 2004:ص ص 270-272).

شكل 2.1.3: أنماط الاتصال الإداري
المصدر: (حريم، 2004:ص 271)

2.1.11 وسائل الاتصالات الإدارية :

توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة وعلى نمط التعامل السائد فيها ، ونوع المادة المراد نقلها ، وكلما كان هناك فرصة لاستعمال أكثر من حاسة في الاتصال كلما كانت وسائل الاتصال أكثر نجاحاً، وتتضمن وسائل الاتصال عدة أنواع منها :

1. الاتصال الكتابي :

ويعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال. وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي 75% فليس معني ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، إذ يقومون يومياً بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية والمكتبية .

ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة ، أهمها: انه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وأيضا الاتصال الإداري يكون في العادة واضحاً وذلك بسبب ما يبذل في سبيل إعداده من جهد تتطلبه عملية صياغته ، وكذلك الاتصال الكتابي يتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لعدد كبير من الأفراد، كما إن بعض المواضيع توجب أن يكون الاتصال كتابيا لما فيها من تحديد للمسؤوليات والاختصاصات وتحديد طرق العمل ومعدلات الأداء .

أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في : البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا ، وكذلك يستغرق وقتاً في عملية الإعداد والصياغة ، وأيضاً قد يكون هناك فهم خاطئ في إدراك المقصود وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى فلا

يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا معنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تشمل التقارير، المذكرات والمقترحات، الأوامر والتعليمات ، والمنشورات والكتب الدورية كما هو موضح بالأسفل (العميان، 2005:ص 244-245).

أ. التقارير:

يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة وذلك لأنه عندما يصل التنظيم القائم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور أعمال الوحدات تحت بصر الإدارة، فلا بد من وسيلة اتصال بديلة عن الاتصال الشفوي، لنقل الوثائق من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى للتنظيم ، وتكون الوسيلة في الغالب في مثل هذه الحالات هي عملية رفع التقارير من المستويات الأدنى إلى المستويات التي تعلوها.

والتقارير قد تكون دورية تحوى إحصاءات وبيانات تقدم في فترات معينة (شهرية أو سنوية مثلاً) وإما تقارير عن موضوعات معينة ، ويجب أن تكون التقارير ملخصة ومختصرة لان الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة، مع الأخذ في الاعتبار إرفاق التقرير الأصلي برفقة التقرير الخاص ليتسنى للمدير الاطلاع على كافة المعلومات عندما يسمح الوقت له بذلك (درويش وتكلا ، 1980:ص ص 494-495).

ب. المذكرات والاقتراحات:

وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور، وعلى المسئول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين ، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم دائماً وإضافة إلى ما سبق فإن المذكرات والاقتراحات الصادقة والجديّة تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية (حريم، 2004:ص 26).

ج. الشكاوي:

تعتبر الشكاوي أحد وسائل الاتصالات المكتوبة والمستخدمه في المنظمات وهي في العادة ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، وتفيد الحقائق أن الكثير من الشكاوي الحادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل (عامر ، 1986:ص 98).

د. الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية :

تعد الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية أحد وسائل الاتصال الإداري ولكي تحقق الفائدة من هذه الوسيلة فانه يجب مراعاة الأتي (القريوتي، 2004:ص 332):

- أن يكون موضوع المرفق واضحاً لا لبس فيه ولا غموض، حتى لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل.

- أن يكون شرح موضوع الأمر أو الكتاب الدوري بلغة سهلة، وبطريقة شيقة تستهوى القارئ وتتناسب مع ثقافته وتعليمه.
- أن تكون التوجيهات والتعليمات المتداولة تبعاً منطقية حتى لا يحدث تضارب في فهمها قد يسيء إلى عملية التنفيذ.
- أن يتم حفظها وتخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة.
- أن تبوب وتفهرس وفقاً لمستويات إصدارها وموضوعاتها ليسهل الاستدلال عليها
- يستحسن جمعها وطبعها في كتيب وأن يُعاد طبعها دورياً بعد تصحيحها.

2. الاتصال الشفوي

ويُمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد، يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبته 75% من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهةً، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة. وهو ما يسمى باللفظي، وقد يكون عن طريق الإشارات والرموز وهو ما يسمى بغير اللفظي.

والاتصال المباشر يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة ، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث انه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا المعنى المقصود من عدمه.

غير إن هناك عدة سلبيات للاتصال الشفوي من أهمها : عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث للرجوع إليه فيما بعد ، وأيضا يتطلب الاتصال الشفوي قدرة على الحديث حيث الكلام الواضح المفهوم المعبر ، وعلى ترتيب المعلومات خصوصاً إذا كانت المسألة معقدة والموضوع شائكاً كما يتطلب خبرة وتجربة وممارسة ، كما أن الاتصال الشفوي لا يصلح دائماً في نقل بعض المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلا واستخدام هذا النوع من الاتصال يعتمد على عدة عوامل كحجم المؤسسة وعدد العاملين(عبد الباقي،2001:ص ص 269-270).

وللاتصال الشفوي عدة طرق من أهمها ما يلي :

أ.المقابلات الشخصية:

تُعتبر المقابلات الشخصية أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، إذ أن جانباً مهماً من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراء مقابلات مستمرة وناجحة ، وتتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب إلى التفاهم

والوصول إلى النتائج منه في حالة الاتصال الرسمي، وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق، أو الاقتراحات، أو الشكاوي، أو التظلم في المنظمة، والوقوف على استعداد العاملين وقدراتهم، وقياس مدى استعداد الموظف على التعلم والتدريب (ماهر، 2007:ص 367).

ب. الندوات

تُمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة (القريوتي، 2003: ص 28).

ج. الاجتماعات والمؤتمرات

تُعتبر الاجتماعات والمؤتمرات أحد طرق أسلوب الاتصال الشفهي الرسمي، حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وقد يتم اللقاء والتحضير للمؤتمر أو الاجتماع لكافة العاملين في المنظمة أو قادة الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة مرة كل عام، حيث يُناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية أو التطلعات بالنسبة للسنوات القادمة (عامر، 1986:ص 86).

د. المكالمات الهاتفية

كُل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية، سواء في مجال العلاقات الاجتماعية، أو في مجال الأعمال، ويُعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الاتصال في المنظمات كبيرة الحجم لما يحققه من السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال وتمرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل، ويُعاب على الاتصال التلغوني كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات التليفونية، حيث تساعد تعبيرات الوجه والجوارح الأخرى في تفهم معنى الرسالة المتبادلة وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة إذا أُجيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث والإصغاء أو المناقشة (عامر، 1986:ص 87).

3. الاتصال التصويري أو المرسوم

وهو الاتصال الذي يستخدم الصور الفوتوغرافية أو الرسوم البيانية أو الرسوم التشكيلية أو الخرائط أو صور بعض أنواع النشاط الإنتاجي، فتستخدم الرسوم والصور والخرائط والأشكال البيانية في نقل الكثير من الأفكار والمعلومات أو التأثير في اتجاهات الأشخاص وخاصة من لا يستطيعون القراءة، وتعتبر الصورة والأشكال البيانية أساس الاتصال المصور وفي ذلك لأن الصورة تعادل ألف كلمة.

وفي الواقع يقل استخدام الاتصال التصويري بمفرده كوسيلة اتصال مستقلة ولكن عادة ما يستخدم إلى جانب الاتصال المكتوب، ويتم نقل تلك الصور والرسوم عن طريق عدة وسائل ، من أهمها: الحاسبات الالكترونية عبر الأجهزة الطرفية والطابعات وأجهزة الفاكس مثل (نقل صور الأوراق بالهاتف)، والأجهزة المبرقة كالتلكس، التلفاز ، الأفلام السينمائية ،الصحف والمجلات(السيد،1993:ص26).

4. الاتصال الالكتروني

هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الانترانت أو الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو و فاعلية الاتصال بين العاملين إلا إنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. وغالباً ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين و المديرين و العملاء. و مع ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال فان المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية و الخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات و جعلها واقعا ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني و تتم عن قراءة جيدة للواقع و المستقبل الذي يؤكد أن اليوم و المستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات(تاريخ الاطلاع 2008/8/11،www.ar.wikipedia.org).

2.1.12 العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري :

هناك عدة عوامل تؤثر في الاتصال الإداري سلباً وإيجاباً حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال ، وتوقيت الاتصال ومهارات الاتصال ، والحالة النفسية للمرسل والمتلقي ، وحجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها .

فإذا كانت هذه العوامل ايجابية ، فإن عملية الاتصال تحقق الهدف منها ، أما إذا كانت سلبية ، فإنها تخفق في تحقيق الهدف من الاتصال ، وبالتالي تنعكس سلباً على أداء المنظمات نظراً لفقد المميزات التي يتيحها الاتصال وهي :

1. ظروف الموقف : هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال إيجابياً أو سلباً فالاتصال يكون أسهل عندما يحب الطرفان كل منهما الآخر.
2. الهدف : إذا كان الهدف من الاتصال عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون الاتصال سهلاً، وإذا تم الاتصال بناءً على رغبة طرف واحد فيكون

من المتعذر حصول الفائدة.

3. التوقيت : التوقيت غير المناسب يحيط عملية الاتصال، فالإتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي لان كل طرف يفكر في برنامج العطلة
4. مهارات الإتصال :تلعب مهارات الإتصال دوراً كبيراً في فهم واستقبال الرسالة فكلماً زادت مهارات الإتصال كلما زاد فهم الرسالة.
5. الحالة النفسية : يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الإتصال فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تتجح عملية الإتصال وتنسم بالسهولة والعكس (عامر 1986:ص ص 43-44).
6. حجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها : تتأثر عملية الإتصال أساساً بحجم المنظمة وبطبيعة النشاط التي تمارسه، إذ تسود الإتصالات الرسمية في المنظمات والأجهزة الحكومية بحيث تسيرها من مبدأ التسلسل الهرمي ، بينما تقل الإتصالات الرسمية في المنظمات العلمية والفنية، كما تتأثر عملية الإتصالات بعدد الوحدات التي تتضمنها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات ، ففي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات ، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبث ، والإدارة الناجحة هي التي تشجع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة والإجراءات سليمة (النمر ،2006:ص38).

2.1.13 مقومات الإتصال الفعال :

لا يتحقق الإتصال بمجرد وضوح الهدف من الإتصال وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الإتصال فعاليته وهي :

1. توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة مفهومة.
2. دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لآخر.
3. اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية.
4. دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.
5. وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة.
6. ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات

(على، 1985:ص40).

ويلخص درويش مقومات الاتصال الفعال التي يتفق عليها كثير من علماء الادارة في خمس مقومات هي :

1. فكرة واضحة ومحددة تماما في ذهن صاحب الرسالة.
2. قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها .
3. استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة المرسله له.
4. قدرة هذا الشخص على استيعاب المقصود من الرسالة المرسله.
5. قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة المرسله (درويش ، 1995:ص57).

2.1.14 معوقات الاتصال الإداري :

مما لا شك فيه أن الاتصالات تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمات والشركات ، ولذلك فمن المهم أن يتم رفع مستوى كفاءة الاتصال بغية تحقيق كفاءة انجاز الأعمال وفعاليتها وان العديد من الاخطار تواجه المدراء تنشأ نتيجة تعثر نظام الاتصالات مما يؤدي إلى سوء الفهم في إيصال المعلومات بالوقت والدقة المطلوبة ، وتواجه عملية الاتصالات بعض المشاكل عند نقل الرسائل والآراء عن طريق الرموز اللفظية وغير اللفظية، حيث يتم تفسيرها من قبل المستقبل في ضوء خبرته وتجاربه وظروفه وحالاته الانفعالية . وهذا قد يؤدي في بعض الأحيان إلى فهمه لبعض المعاني لم يقصدها المرسل(انشاصي، 1997:ص115) .

وتعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لان هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخر انجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب وكذلك عدم قدرة الادارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظراً لصعوبة الاتصالات مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة، وتبديد الوقت والجهد وبالتالي يؤدي إلى بقاء الأداء وتدني مستواه . ويمكن عرض معوقات الاتصال كما هو موضح بالأسفل.

أولاً : المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وسياستها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لانجاز المهام والواجبات طبقاً لطبيعة نشاط المنظمة . ولما كان الهيكل التنظيمي لأي منظمة من المنظمات الإدارية يحدد الاختصاصات والمسئوليات أمام العاملين ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية ، ويعين مدى مركزية اتخاذ القرارات ومستوى العلاقات الرسمية بين أفراد التنظيم وأساليب تدفق المعلومات والبيانات ، فإن فعالية الاتصال الإداري

تتوقف على مدى مرنة وتحديث الهياكل التنظيمية ، وأيضا ترتبط المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي للمنظمة . وفيما يلي نبذة عن أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري .

1. **انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي:** تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي، الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية (النمر، 2006:ص388). كما تتمثل انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي في تقادمه وجموده وعدم مواكبته للظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمة ، وتركيزه على السلطة المركزية ، وهذا يعيق تشجيع الاتصالات الأفقية والصاعدة ويؤدي إلى حالة من الجمود والعزلة بين الإدارات والشعب والأقسام والعاملين ، وتفرز جزراً تنظيمية منعزلة في المنظمة (حجازي، 1987، ص ص 14-15).

كما يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تدخل الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات ، وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل ، وزيادة البعد بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشتت الاتصال بسبب اختلال الهيكل التنظيمي (حمود، 2002:ص134).

2. **التخصص:** قد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة التي يصعب معها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين . هذا بالإضافة إلى أن ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه يضر بمصالح المنظمة كلها حيث يتركز الاهتمام على مصلحة قسم أو إدارة واحدة عند معالجة المشكلات أو اتخاذ القرارات . كما أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال من خلال ما يشعر به العاملون من إحباط حينما ينظر الفرد إلى طبيعة عمله على أنها أقل من مستواه التعليمي، أو التخطيط عندما لا يتمكن الموظف من النهوض بأعمال لم يتدرب عليها أو لديه المهارات اللازمة للقيام بها وهذا بدوره يعوق فاعلية الاتصال الإداري (اللوزي ، 1993:ص31).

3. **الحجم الكبير للمنظمة :** إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خطوط الاتصال مما يعرض المعلومات والبيانات إلى التشويه أو الحجب أثناء مرورها بين المستويات

الإدارية المتعددة للمنظمة . حيث يتم في الاتصالات الصاعدة حجب الأخبار غير السارة عن الرؤساء الإداريين من أجل إخفاء الحقيقة أو بطئ تدفقها، كما يتم في الاتصالات الهابطة تشويه التوجيهات والتعليمات التي تصدرها القيادات إلى المرؤوسين، بسبب تباين التفسير مما يؤدي إلى فهم خاطئ للمعلومات، كما يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية في المنظمة إلى التباعد في العلاقات الاجتماعية بين العاملين، مما يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات وتدققها بين أجزاء التنظيم المختلفة (شبحا، 1983:ص ص 402-402).

4. **عدم وضوح سياسة الاتصال** : يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الاتصال مما تؤدي إلى نتائج عكسية على المؤسسة. كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعبر عن رؤيتها لأهمية الاتصالات ودورها في تحقيق المهام التنظيمية والأهداف المرغوبة ، وكذلك عدم تحديد قنوات الاتصال وأساليبه يشكل صعوبة تحول دون تحول تحقق فعالية الاتصال الإداري حيث يساعد ذلك في تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين والقيادات تجاه الاتصال مما لو كانت هناك سياسة واضحة ومحددة للاتصال . إن عدم وضوح نظام الاتصال يعد من المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري مما يترتب عليه أحيانا تشويه في المعلومات المتبادلة أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل لها على استيعابها ، أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات وقلّة تدفقها (التو يجري ،2004:ص ص 127-128).

5. **افتقاد إدارة المعلومات**: مما لا شك فيه إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرار ، لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري(العميان ،2005:ص253).

6. **تعدد المستويات الإدارية** : يعدد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولين بهذه المستويات، كما أن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية ، مما يستغرق زمناً أطول بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة ومحتوياتها للتحريف أو التعديل.

7. **نطاق الإشراف** : تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع أو ضيق نطاق الإشراف ،

فعدت اتساع وزيادة نطاق الإشراف يشعر المسئول بأن سلطته اتسعت ، وأن جميع العاملين مسئولون عن تنفيذ أوامره وهذا قد يدفعه إلى الاعتقاد بحتمية تنفيذ أوامره دون مناقشة ، مما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظراً لتردده في استقبال الاتصالات ، أو تقليصه من معدلات تعامله وتعامله مع رئيسه ، أو يرفض القيام بالمطلوب، أو يتجاهل محتوى مضمون الرسالة.

8. **تعدد مستويات المدير :** تعدد مستويات المدير تُعد إحدى عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات ، نظراً لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال ، فنتيجة زيادة حجم العمل باضطراب وشعور المدير بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد، فإنه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي تستغرقه في إنجاز العمل، مما قد يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة عدم ارتياح المسئولين للإضرار الناتجة عن قلة الاتصالات(قوته ودياب ،2002:صص 92-93) .

المعوقات الذاتية :

وهي مجموعة المؤثرات التي تعزى إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتؤثر فيها سلباً أو إيجاباً ، وتتركز بصفة عامة في الفروق الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى اختلاف عواطفهم وميولهم واتجاهاتهم، وإلى تباين إدراكهم وتفسيراتهم للمعاني والرموز وإلى صدور استجابات وردود أفعال مختلفة إزاء رسائل الاتصال يترتب عليها استمرار التواصل أو توقف الرغبة في الاتصال. فيما يلي نبذة موجزة عن أهم المعوقات الذاتية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري :

1. **تباين الإدراك:** يتعرض العاملون في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية، أو رسائل مكتوبة ، أو أحداث جارية، وتتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي : (الوعي والانتباه للمنبه وترجمة المنبه إلى رسالة ، وتحديد الفعل أو السلوك المناسب). ولا تتفق درجة ردود أفعال العاملين مع تقديراتهم إزاء الموقف بسبب اختلاف ذاتية العاملين التي هي نتيجة طبيعية لخصائصهم الموروثة والمكتسبة وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم. والإدراك عملية عقلية انتقائية معقدة ، تعطي صورة معينة في ذهن العامل للعالم قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية، مما يترتب عليه فهم مختلف للمعلومة وردود فعل مختلفة إزائها. وذلك بسبب أن العاملين يتجاهلون في تفسيراتهم وإدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم ، وهذا الانتقاء الإدراكي هو ما يسبب الفهم المختلف

للسائل ويشكل عائقاً مهماً من المعوقات الذاتية للاتصالات الإدارية(المغربي،1995:ص240).

2. الاتجاهات السلبية: تؤدي اتجاهات العاملين دوراً مهماً في عملية الاتصال في اتجاهات المرسل نحو الموضوع الذي يقوم بنقله ، نحو مستقبلي الرسالة، ونحو وسيلة الاتصال ذاتها من الأمور الأساسية المؤثرة في تحقيق فعالية الاتصال الإداري، وهذه الاتجاهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم والاتجاهات السالبة تعني وجهات نظر معارضة لشخص أو موقف أو قضية معينة، وغالباً ما تحول تلك الاتجاهات السالبة دون فعالية الاتصال ، ولعل ابرز أمثلة للاتجاهات السالبة التي تحد من نجاح الاتصال ما يلي :

أ. التعصب للأفكار والآراء : يُسيطر على بعض العاملين شعورهم بأنهم يعرفون كل شيء وأن أفكارهم هي الصحيحة والمهمة في الموضوع وهذا الاتجاه يغلق سبل الاتصال بالآخرين لعدم الاستعداد للاستماع إلى آراء الغير أو مناقشتها وتقبلها وهذا يحول دون نجاح الاتصال الإداري .

ب. حسب المعلومات : يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفاً من منافسة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية والعقاب ويترتب على حبس المعلومات عن الزملاء والمرؤوسين حالة من الفوضى وتشويش المعلومات وتنقصها مما يحول من فاعلية الاتصال ويؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.

ج. المبالغة في السيطرة على المرؤوسين: من واجب الرؤساء حث المرؤوسين على إنجاز الأعمال المنوطة بهم بدقة وإتقان ، إلا أن بعض الرؤساء يبالغون في استخدام الشدة والسيطرة مع المرؤوسين، مما يؤدي إلى نتائج عكسية عديدة تحول دون فاعلية الاتصال الإداري مثل : منع التغذية العكسية ، وسوء العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم ، وهبوط معنويات العاملين.

د. تخطي القيادات الإدارية: يتجه بعض القادة أحياناً إلى تخطي مرؤوسيهم والاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الأدنى من

التنظيم وقد يؤدي ذلك إلى زعزعة مكانة الرؤساء المباشرين في نفوس العاملين ، وضعف ثقة العاملين فيهم ويسئ إلى العلاقات الإنسانية في المنظمة (حمود، 2002:ص132)

3. عدم الرغبة في الاتصال : إن الرغبة في الاتصال والمشاركة في التفاعل مع الآخرين من مقومات الاتصال الإداري الناجح ، لذا فإن انعدام تلك الرغبة يحول الاتصال الإداري، وهناك عدة عوامل تسهم في انعدام الرغبة في الاتصال أهمها :

أ. الانطواء : يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين ، أو بسبب افتقاد مهارات الاتصال أو بسبب التكوين الشخصي وإذا ما اتصف القائد الإداري بالانطوائية فإن ذلك يشكل عائقا في نجاح الاتصال الإداري حيث انه يتجنب الاتصالات الفردية بينه وبين احد المرؤوسين أو الاتصالات الجماعية بينه وبين مجموعة من العاملين .

ب. الميل إلى العمل الفردي : وذلك لعدم الرغبة في الاحتكاك ، أو عدم الرغبة في العمل الجماعي ويترتب على ذلك عدم الاتصال إلا في الحالات الحرجة، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الاتصال .

ج. انعدام الثقة في الآخرين : ويرجع ذلك لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة فيما بين العاملين ، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التآخي والتالف (حلوة وأحمد ، 1991:ص ص 30-31).

4. قصور مهارات الاتصال : يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل، ومن ثم فإن القصور في هذه المهارات يحد من فاعلية الاتصال ، واهم هذه المهارات: (مهارة الكتابة ،مهارة التحدث بطلاقة ، مهارة القراءة ،مهارة الإصغاء، مهارة التفكير المنطقي، والقدرة على تكوين الآراء وربطها ببعضها البعض.

وتتأثر مهارات الاتصال بالمستوى التعليمي للفرد واتجاهاته وقيمه ومعتقداته ، كما تتأثر بقدراته على النطق السليم والتفكير السليم ، وتؤثر مهارات الاتصال في فاعلية الاتصال الإداري من حيث التخطيط له وتحديد أهدافه وحسن اختيار وسيلة

الاتصال الملائمة لنقل الرسائل ، وتوقيت الاتصال ، ومعرفة اتجاهات المستقبل (على السيد ، 1982:ص ص 44-46).

5.سوء العلاقات مع العاملين : يؤثر المناخ التنظيمي في المنظمة وما يسودهم فرص لتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومن احترام لمشاعر الآخرين وأفكارهم ومن عدالة في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين في ممارسة الاتصال الإداري بشكل فعال، أما عدم التفاهم وفقدان الثقة بين العاملين يجعلهم في منتهى الحرص عند ممارسة الاتصال ، وبذلك لن يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود . وتنشأ العلاقة السيئة بين العاملين من خلال تفاعل عدد من العوامل من أهمها :

أ. النظرة الدونية للآخرين : إن مشاعر الغرور والتعالي لدى احد طرفي الاتصال تحول دون التفاعل والتعاون وإشاعة المودة والتآخي، لهذا تظهر العلاقات السيئة في العمل وتمنع انسياب الاتصال الإداري.

ب. عدم التفاعل بين العاملين : الاتصال ظاهرة اجتماعية قبل أن تكون وظيفة إدارية ، لذا فان التفاعل بين أركان عملية الاتصال الفعال وكذلك إن عدم التفاعل بين العاملين رؤساء ومرؤوسين يعيق كفاءة نشاطات الاتصال .

ج.عدم تفهم الاهتمامات الشخصية للعاملين : تؤدي الاهتمامات الشخصية لدى العاملين بموضوع معين أو تقنية معينة إلى زيادة معرفتهم به وسرعة استيعابه ، مما يسهل عملية الاتصال. وعلى العكس فان إغفال الاهتمامات الشخصية للعاملين يعد معوقاً للاتصال الإداري الفعال .

د. الصراع بين العاملين : الصراع ظاهرة سلوكية تلازم الفرد بينه وبين نفسه وبينه وبين ذويه وبين الجامعات التي ينتمي إليها ، لذا يأخذ الصراع والنزاع بين العاملين صوراً مختلفة وينشأ من خلال تفاعل عوامل متعددة ويؤثر سلباً على فاعلية الاتصال الإداري نظراً لما يترتب عليه من سوء تكوين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

د. وإذا كانت الإدارة لا يمكنها القضاء على الصراع أو النزاع داخل المنظمة إلا إنها تستطيع أن تراقب السلوك التنظيمي للعاملين وتتدخل لتشجيع تكوين العلاقات الجيدة بين العاملين والزملاء والرؤساء مما يؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تعوق سير العمل (عامر، 1986:ص152).

المعوقات البيئية :

هذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المنظمة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به، وتحدث هذه العوامل أثراً على عملية الاتصال وبالتالي التأثير على فعاليته وتتمثل هذه العوامل في الآتي :

أ. مجموعة القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى الموظفين :

تؤثر مجموعة من القيم والاعتقادات والدلالات السائدة لدى موظفي المنظمة على الاتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة ، كذلك عن طريق مدى فهم هذه المعلومات من قبل أطراف الاتصال، حيث إن القيم والاعتقادات السائدة التي تتفق مع أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وسرعة الانجاز تؤثر إيجاباً على فعالية الاتصال (المغربي، 1995:ص39).

ب. الانتشار الجغرافي للمنظمة والبعد عن المركز الرئيس :

تعاني المنظمات الكبيرة من عدم فاعلية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها ومكاتبها ، أو وجود إدارتها في عدة مباني في حي واحد أو عدة أحياء في المدينة مما يعوق الاتصالات الداخلية، فالمسافة البعيدة بين المراكز والتشتت بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات وغالباً تتعرض هذه المعلومات للتعديل والتحريف (العميان ، 2005:ص253).

ج. القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المنظمة:

إن فرض قيود ومحددات على عمل المنظمة بصورة أكثر مما تتطلبه الضرورة وعمليات التسيير الأعمال تلك المنظمات لا يحقق اتصالات فعالة داخل المنظمة . هذه هي أهم المعوقات التي تواجه كفاءة الاتصال الإداري وبالتالي تحد من خدمة اتخاذ القرارات السليمة داخل المنظمات والتي يجب على القيادة العليا في كل منظمة التعرف عليها ومحاولة القضاء عليها أو التقليل منها على الأقل لتحقيق كفاءة الاتصال الإداري وبالتالي كفاءة القرارات وكفاءة المنظمة .

المبحث الثاني: تقنيات الاتصال

2.2.1. تمهيد

2.2.2. مفهوم تقنيات الاتصال

2.2.3. أسباب استخدام تقنيات الاتصال

2.2.4. معوقات استخدام تقنيات الاتصال

2.2.5. أنواع تقنيات الاتصال

المبحث الثاني: تقنيات الاتصال

2.2.1 تمهيد:

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدماً سريعاً في تقنيات الاتصال، كان أهمها ما شهد القرن الحالي من ظهور وسائل ومفاهيم حديثة في تلك التقنيات، ولقد كان للاتصالات فضل كبير في تقدم البشرية الاجتماعي والاقتصادي .

ومما لا شك فيه، أن التطور التكنولوجي الكبير في وسائل وتقنية الاتصال، قد انعكس بصورة مباشرة على الأعمال الإدارية في المنظمات الحكومية والغير حكومية التي تسعى إلى امتلاك واقتناء تقنيات الاتصال لتطوير أعمالها، لان السرعة والدقة في الاتصال من أهم عوامل نجاح هذه المنظمات .

وتطورت العمليات الإدارية بتطور تقنيات ووسائل الاتصال ومنها الهاتف إلى الفاكس والتلكس والحاسب الآلي والانترنت والتي كونت في مجملها البداية الحقيقية لبدء عصر جديد، يعتمد على تقنيات الاتصال في تسيير كافة الأعمال والمهام. وقد سعت الإدارة للاستفادة من تقنيات الاتصال في ممارسة المهام الإدارية المختلفة باعتبار أن الاتصال الفعال : هو وسيلة للإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيد الإدارات في انجاز عملها ونتيجة الاعتماد بكثرة على الاتصالات في الإدارات، وهذا ما منحها ميزة كبيرة نسبياً مقارنة بوسائل الاتصال القديمة ، فقد تغير مفهوم الاتصالات واصطبحت باسم الإدارة فأصبح يطلق عليها الاتصالات الإدارية (غراب وحجازي،1997 ص:42).

2.2.2 مفهوم تقنيات الاتصال

تعرف " تقنيات الاتصال" بأنها : الأدوات والأوعية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في اقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر (مكاوي،1998: ص 43).

وعرف البكري التقنية بأنها :نشاط يتم في العقل وفي الواقع المادي على مستوى أعلى من مستوى الإنتاج نفسه يهدف إلى تعديل الطريقة أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج. وان وجود النهاية (logy) في مصطلح التقنية لا يعني بالضرورة ارتباط التقنية بالمنهج العلمي التجريبي، كما ظهر وساد في أوروبا خلال القرون الثلاثة الماضية وما تبع ذلك من التطور الخاطئ، إن "التقنية" هي ، كنشاط إنساني أو نمط من الفعالية الإنسانية ،غريبة الطابع والنشأة (البكري،2003:ص16).

2.2.3. أسباب استخدام تقنيات الاتصال :

لقد أصبح لتقنيات الاتصال دور مهم في إنجاح كثير من المؤسسات والدوائر بكافة تخصصاتها وأنواعها سواء كان ذلك على صعيد تقديم خدمات المعلومات واسترجاعها للمخططين والباحثين والمستفيدين الآخرين أو على صعيد إجراءاتها الأخرى. هناك عدد من العوامل والأسباب التي تلجأ المؤسسات والدوائر المختلفة في المنظمات إلى الاستعانة بتقنيات الاتصال في تناقل المعلومات وهي:

1. الكم الهائل من المعلومات : فقد أصبحت كميات المعلومات متزايدة بشكل كبير يصعب السيطرة عليها بالطرق التقليدية ، ومن ثم نقلها إلى المستفيدين واسترجاعها لهم في مكاتبهم أو منازلهم، وهذا النقل والاسترجاع للكم الهائل من المعلومات يحتاج إلى الاستعانة بتقنيات الاتصال، كالهاتف، والفاكس، والبريد الإلكتروني.
 2. المعلومات التي يحتاج إليها المخططون والباحثون والمستفيدون الآخرون، غالباً ما تكون مشتتة وموزعة على مناطق جغرافية متعددة، متقاربة أحياناً ومتباعدة في الكثير من الأحيان الأخرى، لذا فإن تهيئة المعلومات المشتتة يحتاج إلى وسائل وتقنيات اتصال مناسبة ومتطورة.
 3. الحاجة إلى السرعة في إيصال المعلومات للمستفيدين، حيث إن سمات العصر قد تطورت وتغيرت ويحتاج المخططون وأصحاب القرار والباحثون والمستفيدون الآخرون إلى السرعة في حصولهم على المعلومات، لذلك فإن تقنيات الاتصال تلعب دوراً مهماً في نقل تلك المعلومة بالسرعة المطلوبة.
 4. ازدياد الطلب على المعلومات ذات الصبغة والسمة العالمية وذلك بسبب تطور عمليات التبادل الثقافي والاقتصادي والعلمي والسياسي، هذا وقد قربت وسائل الاتصالات بين دول العالم المختلفة، وهذا من اهتمامات الإنسان المعاصر أكثر شمولية في كل أرجاء العالم، كذلك فقد أصبحت صفة العديد من المعارف والعلوم صفة عالمية وخاصة ما يتعلق بالعلوم الطبيعية والمصرفية، وإن الإنسان المتخصص يحتاج إلى المعلومات الكافية و من هذه العلوم مهما كانت جنسيته وموقعه .
- تلعب وسائل وتقنيات الاتصال دوراً مميزاً في توفير مثل هذه المعلومات والمعارف من قواعد وبنوك المعلومات العلمية وعبر شبكات الأرضية والفضائية (أبو حشيش، 2005:ص57) .

2.2.4 معوقات استخدام تقنيات الاتصال :

مقابل المميزات والفوائد الكبيرة التي توافرها تقنيات الاتصال والأسباب الموجبة إلى اللجوء إلى استخدامها هناك عدد من المشاكل والمعوقات التي تعترض سبيل استخدام مثل تلك التقنيات في المؤسسات ومن أهمها ما يأتي :

1. الكلفة المالية العالية للكثير من تقنيات الاتصال المنتجة في الدول الصناعية، سواء كان ذلك على مستوى الأجهزة أو النظم ، ويؤثر ذلك بشكل واضح على الدول النامية التي تحتاج إلى استخدام مثل تلك النظم والأجهزة والتقنيات.
2. صعوبة ملائمة بعض نظم وتقنيات الاتصال للنظم والاستخدامات المحلية، وهذه أسباب فنية تتمثل في عدم ملائمة النظم والتقنيات المستحدثة للأجهزة والنظم المستخدمة فعلاً في الدول النامية.
3. الجانب النفسي : ويتمثل في صعوبة تخلي بعض المؤسسات عن أنظمة الاتصال التقليدية المستخدمة التي تعتقد في جدوى استمرارية الاتصال والتواصل وطريقها. إلا إن كل ذلك لا يمنع من التأكيد على فاعلية استثمار التقنيات ، وخاصة تقنيات الاتصال في التواصل مع الآخرين وتناقل المعلومات نظراً لتأثير ذلك على زيادة إنتاجية وفاعلية المؤسسات ، ودفع حركة العلم والثقافة والتعليم إلى الإمام (الوردي وقنديلجي، 2005:ص ص 302-303).

2.2.5 أنواع تقنيات الاتصال الحديثة :

ومن أهم تقنيات الاتصال التي تخدم الأعمال الإدارية:

1. الأقمار الصناعية : تقوم الأقمار الاصطناعية بتغطية خدمات الاتصال التقليدية بالإضافة لخدمات الارتباط: كاستخدام الهاتف والتلكس والاستتساخ عن بعد، استخدام التلفزة الطابعة، استخدام الفيديو تكس ، توزيع قنوات الإذاعة والتلفاز، النقل المباشر لبرامج التلفاز والربط بين المحطات المتحركة، وهذه العمليات تفيد الإدارة في كافة أعمالها ومراسلاتها كما أن وضع القمر الاصطناعي في مداره يوفر خدمات متعددة الجوانب في دعم الاتصالات فيما بين مختلف المستخدمين سواء كانوا مرتبطين في شبكات تقليدية أو غير مرتبطين بالإضافة إلى تسيير الاتصالات مع الأهداف المتحركة كالبواخر والطائرات وغيرها (بيوض، 1995:ص 71).
 2. تكنولوجيا الاتصال عن بعد:
- أ. تكنولوجيا الاتصال الكابلي : الكابل أحد الوسائط التي تستخدم في عملية نقل الرسائل والمعلومات الصوتية والمرئية والنصوص، إما بالأسلوب التماثلي Analog أو

بالأسلوب الرقمي Digital وتعتمد عملية نقل الرسائل عن بعد على كهرومغناطيسية الطيف Electromagnetic Spectrum كما هو الحال في إرسال الراديو والتلفزيون أو على الاتصال السلكي والكابل هو احد أشكال الاتصال السلكي .
ويتيح الاتصال الكابلي لمستخدميه العديد من المزايا والتي من أهمها:

- يتيح الاتصال الكابلي توفير وإرسال واضح لجميع قنوات التلفزيون التي تستخدم الموجات الكهرومغناطيسية.
- إمكان تقديم خدمات برمجية تتناسب وظروف الجامعات المستهدفة.
- إمداد المشتركين بتنوع شاسع من الخدمات البرمجية من خلال عشرات القنوات التلفزيونية الواضحة الإرسال ، والتي تعمل لمدة 24 ساعة يوميا
- يتيح نظام الكابل ذو الاتجاهين حقن الحاسب الالكتروني المركزي بالبيانات الأساسية التي تمد المشتركين بالمعلومات التي يحتاجون إليها في أي وقت
- إتاحة عدد كبير من الخدمات من داخل المنزل أو المكتب مثل :التعامل مع البنوك والشراء (مكاوي،1997:ص ص 93-94).

ب. تكنولوجيا الألياف الضوئية : تعد الألياف الضوئية fiber optics احد الوسائط التي تساعد على تقديم مجال واسع من الاتصالات، والألياف الضوئية التي هي عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيوط العنكبوت وتسمح بمرور أشعة الليزر خلالها ، ويمكن أن يحل هذا الضوء محل الإشارات الالكترونية التقليدية المستخدمة في خطوط الهاتف والراديو، والتلفزيون ونقل بيانات الحاسب الالكتروني . وتمتع هذه الشعيرات الزجاجية Glass Filaments بكفاءة عالية للغاية في الاتصالات ويمكن أن يحل كل زوج من هذه الشعيرات حوالي ألف محادثة تليفونية، كما إنها سهلة الاستخدام أو التهيئة ، وأكثر مرونة من وسائل الاتصال الأخرى وتوفر حماية اكبر عند التشغيل وتعمل الألياف الضوئية على ترددات عالية للغاية بدرجة أكبر من ترددات الميكروويف، وبسبب هذه الترددات جداً تستطيع الألياف الضوئية أن تحمل كميات ضخمة جداً من المعلومات غير أن كلفة استخدامها لا تزال أعلى بكثير من كلفة استخدام الميكروويف (مكاوي،1997).

وتستخدم الألياف الضوئية في الاتصال في الحالات التالية :

- تستخدم الألياف الضوئية في الاتصالات الهاتفية من خلال مد كابلات هذه الألياف في خطوط تحت الأرض.
- تستخدم في الاتصال بين نقطتين بحيث تنقل كميات ضخمة جداً من المحادثات الهاتفية أو تسمح بمرور البيانات بين نقطتين ، أما إذا كانت المسافة بعيدة جداً فإن

كمية الضوء تتناقص وبالتالي تحتاج إلى تقوية للإشارة وتكون وظيفة أجهزة التقوية التأكيد من أن كمية الضوء تصل بنفس شدتها إلى نهاية الاستقبال لتوفير اتصال عالي الجودة، وتتراوح بين أجهزة التقوية من 30-100 ميلاً، ويتم اتصال البيانات من خلال الحاسبات الالكترونية بنفس الأسلوب.

- وهناك كمية ضخمة من اتصال البيانات ودوائر الهاتف تجمع بين استخدام الإشارة المفردة والإشارة الرقمية ذات المعدل المرتفع من نقل البيانات ومن خلال استخدام الإرسال المتعدد يمكن أن تحمل الألياف الضوئية أعداداً ضخمة من الدوائر الهاتفية واتصال البيانات. وهناك نظم عديدة للألياف الضوئية تستخدم عدة أزواج من الألياف ويحمل كل زوج إشارات عديدة، مما يؤدي إنتاج عشرات، أو حتى مئات الآلاف من المحادثات الهاتفية.

- تتيح الألياف الضوئية حلاً لكثير من المشكلات الناجمة عن الاستخدام السلكي والكابلات المركزية والميكروويف، ونظم الاتصال التي تشع بالهوائيات، كما توفر الألياف الضوئية العزل الكهربائي من نقطة إلى أخرى، فهي محصنة ضد تفريغ البرق وضد التداخل الكهرومغناطيسي والكهروستاتيكي، كما أنها غير معرضة للتشويش وتوفر قدراً عالياً من الأمان عند استخدامه.

ج. تكنولوجيا الاتصال الرقمية : يمكن تقديم البيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل سلسلة من الإشارات التماثلية وتختلف الإشارات التماثلية حسب اختلاف الإشارات الأصلية وخلال عقد الثمانينات أصبح من الممكن إعادة تقديم الإشارات التماثلية في صور إشارات رقمية، ويحقق الاتصال الرقمي مزايا عديدة عند مقارنته بالاتصال التماثلي، ويستخدم الاتصال الرقمي في نقل بيانات الحاسبات و الصوت عبر الهاتف، وإرسال الراديو والتلفزيون بقدر عال من الدقة والجودة (مكاوي، 1997م: صص 137-143).

ويتيح استخدام نظام الاتصال الرقمي العديد من المزايا وتكمن هذه المزايا فيما يلي:

- لا تسمح هذه الشبكة الرقمية بأي قدر من التشويش أو التداخل بين الموجات في كل مرحلة من مراحلها.

- يتسم نظام الاتصال الرقمي بالنشاط والقوة: التي تجعل الاتصال مؤسساً ومصاناً كوحدة متكاملة عالية الجودة كذلك يتفوق الاتصال الرقمي في نقل المعلومات إلى مسافات بعيدة من خلال استخدام وصلات الألياف الضوئية التي تحافظ على قوة الاتصال من البداية وحتى النهاية، وتكمن قوة الاتصال الرقمي وفعاليتته من خلال عدة أبعاد مثل: مقاومة التشويش، ومقاومة التداخل

في الحديث، وتصحيح الأخطاء الكترونيًا، والحفاظ على قوة الإشارة على طول خط الاتصال.

- تتسم الشبكة الرقمية بقدر عالٍ من الذكاء: حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسب الالكتروني، مما يسمح بتحقيق قدر عالٍ من جودة الاستخدام.
- يتسم الاتصال الرقمي بالشمول: حيث يسمح بنقل البيانات في شكل نصوص وصوت ورسوم بقدر عالٍ من الدقة، وتتم كل أشكال الاتصال السابقة عن طريق استخدام الإشارات الرقمية، كما يمكن أن تنتقل الشبكة الرقمية العديد من المحادثات أو الأصوات المركبة في وقت واحد.
- يتسم الاتصال الرقمي بتحقيق قدر عالٍ من تأمين الاتصال : Security حيث سبق استخدام نظم الاتصال الرقمي للإغراض العسكرية، ونقل البيانات السرية للحكومات كذلك يستخدم في شبكات البنوك ، والنقل الالكتروني للبيانات ، ونقل المعلومات الحساسة التي تتسم بدرجة عالية من السرية (مكاوي،1997:ص ص 150-153).

د. تكنولوجيا الفيديو تكس : هي عبارة عن وسيلة تفاعلية تتيح استرجاع المعلومات بشكل فوري للمستخدمين، وتؤدي تكنولوجيا الفيديو تكس إلى تحويل جهاز الاستقبال التلفزيوني إلى آلة فعالة نقل المعلومات من خلال الربط بالحاسب الالكتروني عن طريق خطوط الهاتف أو كابل ثنائي الاتجاه. وأكد (Alber) بأن الفيديو تكس هو أحد أهم منتجات التكنولوجيا في عقد الثمانينات، وهو عبارة عن وسيلة تفاعلية لتسهيل استرجاع المعلومات، وتقدم هذه الوسيلة خدمات تسد حاجات ملحة للبشرية (Alber,1985:p36).

ويستطيع المستخدم من هذه الخدمة أن يتصل بحاسب الكتروني مركزي من أجل الحصول على معلومات عامة أو معلومات متخصصة. ويوجد نوعان أساسيان من نظم الفيديو تكس هما :

- **الفيديو تكس السلبي:** يتيح نقل المعلومات في اتجاهين بطريقة تفاعلية وهو وسيلة تستقبل صفحات من المعلومات تملأ كل صفحة شاشة التلفزيون ، ويتم تخزين هذه المعلومات في قاعدة بيانات تكون جاهزة للتعامل من خلال توظيف البحث الذي يقوم به مستخدم الجهاز، ويختار المستخدم رقم أو أرقام الصفحات التي تضم المعلومات التي تهتمه من بين كميات هائلة من المعلومة المخزنة في قاعدة البيانات، وتتصل هذه

الوسيلة بموسوعة الكترونية، يتم استقاء محتواها من الكتب والصحف والمجلات والمخطوطات.

• **الفيديو تكس الإذاعي أو ما يعرف بالتليتكست:** يعتبر نظام بالتليتكست أكثر شيوعاً من نظام الفيديو تكس ، ولا يتيح هذا النظام اتصالاً تفاعلياً فهو نظام اتصال لنقل المعلومات في اتجاه واحد ، ويعتمد هذا النظام على استخدام قناة تليفزيونية غير مستخدمة لبث البيانات إلى أجهزة الاستقبال بدون تداخل مع قنوات الإرسال العادية. ويعتمد نظام بالتليتكست على عرض صفحات المعلومات بشكل متكرر بحيث يستطيع المستهلك أن يختار من بينها الصفحات التي تهمة ، ويجب أن ينتظر المستخدم لعدة ثوان وأحياناً لعدة دقائق قبل أن يتم نقل الصفحة التي يبحث عنها في جهاز استقباله ، ولجعل هذا الوقت مقبولاً فإن عدد الصفحات التي تم عرضها يكون محدوداً ولا يتجاوز عدة مئات من الصفحات.

وهكذا فإن إمكان عرض معلومات تفصيلية يكون غير ممكناً في هذا النظام مثلما يحدث نظام الفيديو تكس ، وغالباً يتم وصف الخدمة المقدمة من خلال بالتليتكست باعتبارها مجلة الكترونية ويتم استقاء محتوى هذه المجلة من الصحف اليومية والمجلات (مكاوي، 1997:ص210:203)

3. تكنولوجيا الاتصال الهاتفي : يبدو إنه من الغريب إقحام الاتصال الهاتفي ضمن خدمات التكنولوجيا ، حيث يبدو الهاتف من الوسائل القديمة التي يرجع تاريخها إلى عام 1876م ، غير إن الهاتف ليس مجردة أداة للنداء أو إنهاء الأعمال عن بعد ، وإنما هو نظام اتصالي معقد. من خلاله يمكن عمل قنوات اتصال لعقد المؤتمرات لمن يقيمون في أماكن متباعدة، كما يقوم بربط المنازل والمكاتب بأجهزة الحاسبات الالكترونية المركزية لإدخال البيانات والمعلومات وتحليلها ولاسترجاعها ، وهناك كميات ضخمة من المعلومات تنتقل عن طريق الاتصال الهاتفي سواء داخل الدولة أو خارجها ، فقد أصبح الهاتف أداة للربط بين عدد كبير من وسائل التكنولوجيا والمنتقي سواء في أماكن العمل أو الإقامة . ويعتبر الهاتف من أعظم الاختراعات في مجال تتناقل الكلام والمعلومات عبر المسافات القريبة منها والمتوسطة والبعيدة. ويستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بالهواتف الأخرى في أماكن جغرافية متعددة بطريقتين أساسيتين هما :

أ. طريق اتصال مباشرة ، سواء كان هذا الاتصال بين متحدثين يعيشان في مدينة واحدة أو في مدينتين مختلفتين أو حتى في أقاليم وقارات مختلفة.

ب. طريقة الاتصال الغير مباشرة، وذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي مع وسيلة أخرى من وسائل تناقل المعلومات كالتلكس والمحطات الطرفية للحاسب وما شابه ذلك من تقنيات الاتصال . والاتصال الهاتفي المباشر والغير مباشر قد يكون هو الآخر بشكليين أساسيين ، هما الاتصال السلبي أي عبر الأسلاك الموصلة بين الهواتف المختلفة، وعبر محطات مركزية ينتشر في المدينة الواحدة (البدلات)، أو أن يكون الاتصال الهاتفي مستعينا بالوسائل اللاسلكية أي دون حاجة إلى وجود أسلاك، وعن طريق البث والتوصيل للأمواج الدقيقة، أو الاتصالات الفضائية عبر الأقمار الصناعية في أرجاء العالم(Samuel,1987:pp319-321).

4. **الفاكسميلي (الناسخ الهاتفي) :** هو جهاز يستطيع نقل الرسائل المكتوبة والمطبوعة عبر الاتصال الهاتفي إلى أي مكان فالعالم وتستقبل في الحال، وبذلك يتم توفير الوقت والجهد الذي يستغرقه نقل الرسائل وقد أسهم في فعالية الاتصالات الإدارية وفي انجاز الأعمال الإدارية المختلفة . ويوجد لنظام الفاكسميلي العديد من المميزات كما هو موضح بالاتي:

- أ. أجهزة الناسخ الهاتفي سهلة الاستخدام ولا تحتاج إلى شخص فني أو متمرس
- ب. كلفتها ليست عالية مقارنة مع باقي التقنيات
- ج. ملائم جداً لمتطلبات الوثائق المالية والقانونية
- د. لا يمكن إرسال مثل هذه الوثائق والمعلومات عبر وسائل وتقنيات اتصال أخرى من حيث السرعة والكلفة، فضلاً عن احتمال الخطأ في نقل النصوص والمعلومات.
- هـ. إمكانية إرسال الوثيقة أو الرسالة الواحدة إلى عدة جهات في آن واحد.

5. الانترنت:

الترجمة الحرفية للانترنت تعني : الشبكة البينية، أما المعنى الاصطلاحي: فيعني شبكة ترتبط بأجهزة كمبيوتر في جميع أنحاء العالم يتم من خلالها تبادل المعلومات (شلباية وفاروق، 2001م:ص12).

ويمكن تعريف الانترنت بأنه : " هي الشبكة التي تصل بين الآلاف من شبكات الكمبيوتر المنتشرة في جميع أنحاء العالم ، ولا تمتلك شبكة الانترنت أجهزة الكمبيوتر التي تتألف منها ولكنها عبارة عن شبكة تتكون من أجهزة كمبيوتر، يملكها أفراد ومؤسسات ومدارس ووكالات حكومية ومعاهد بحثية منتشرة في كل مكان في العالم (أغا، 1997:ص22).

لقد أصبح الانترنت واقعا ملموسا فرض نفسه في عصر اتسم بسرعة توفير المعلومة فلا يمكن لأحد تجاهله أو إنكار تأثيره على الدول والمجتمعات والأفراد الذين سعوا إلى الإسراع في استغلاله إفادةً واستفادةً ، حيث حظي برواج لم يحظ به نظرائه من وسائل

الاتصال ففي دراسة لمؤسسة (مورجان ستانلي Morgan Stanly) للأبحاث عام 1997 م في الولايات المتحدة الأمريكية توضح أن شبكة الانترنت استقطبت ما يقارب (50 مليون مستخدم) في اقل من أربع سنوات العدد الذي استقطبه جهاز التلفاز في 13 سنة وجهاز المذياع في 38 سنة (بحر، 199:ص1).

كما انه شبكة واسعة النطاق موزعة على أغلب مناطق العالم مكونة من شبكات أخرى عديدة ويمكن من خلالها تبادل المعلومات بين كل الأجهزة المرتبطة بها على نطاق العالم . وقد ازداد عدد الأجهزة المرتبطة بالشبكة بحيث أصبحت تكون شبكة كبيرة من شبكات أخرى موزعة على نطاق العالم وأصبح المشتركون فيها من شتى الهيئات والتخصصات والجنسيات. ولقد أصبحت الشبكة تحوى ملايين الحاسبات التي تملكها جامعات أو مصالح حكومية أو شركات خاصة أو أفراد عاديون. وتعتبر الانترنت أكثر تقنيات العصر فعالية وتأثيراً ، حيث إن معرفة تغطيتها غير محددة وبدون نهاية ولا تعوقها الحدود السياسية والجغرافية بين الشعوب ، كما إنها تغطي جميع أنواع المعارف والثقافات التي أصبحت متاحة للفرد بأيسر و أسرع الطرق ، حيث يمكن لأي فرد يمتلك حاسوبا ووسيلة ربطه بالشبكة أن يتفاعل ويتبادل ويتحاور في مختلف الموضوعات، ويحصل على ما يريد من المعلومات والأخبار والمعارف من أي مكان في العالم ، كما يمكنه أن يوصل أفكاره وإنتاجه الفكري والعلمي إلى ملايين المشتركين في هذه الشبكة العملاقة.

وترجع جذور شبكة الانترنت إلى عام 1957 عندما أنشأت وزارة الدفاع الأمريكية وكالة لمشاريع الأبحاث المتقدمة ، تهتم بتطوير العلوم التي تخدم الفترة آنذاك فترة الحرب الباردة والنجاح العسكري العلمي لروسيا إبان إطلاقها أول قمر صناعي عام 1957، ويشير احد المتخصصين في أمريكا إلى تاريخ هذه الشبكة بأنه يرجع الى 1969.

ويعتبر عام 1995 بداية الانطلاق العكبرى للشبكة سواء باكمال تطور المنهجيات والبرامج أو بارتفاع عدد المشتركين ، وبالتالي زيادة حجم المعلومة المتاحة على الشبكة، كما يُعد عام 1995 بداية الاستغلال التجاري ودخول الشركات التجارية على اختلاف أنواعها، حتى إن الشبكة تحولت إلى وسيلة نشر وإعلان وترويج لكل أنواع المنتجات والخدمات، ونمت شبكة الانترنت بمعدل سنوي كبير حتى أصبح من الصعب متابعة نموها وتحديد حجمها بالنسبة إلى عدد المشتركين أو حجم المعلومة المتدفقة عبرها، ويعجز الخبراء المنتبعين لنشاط هذه الشبكة إعطاء بيانات دقيقة واقعية حتى باستخدام أسرع الحواسيب والبرمجيات المتقدمة (البكري، 2003:ص ص 121-122).

وتقدم شبكة الانترنت مجموعة متنوعة من الخدمات التي تشمل : البريد الالكتروني، المجموعات الإخبارية، نقل الملفات ،خدمة التشغيل البعدي،خدمات الدردشة. بالإضافة إلى

شبكة الويب العالمية التي تستخدم صفحات يتم عرضها بطريقة النص المترابط ، وتحتوي على نصوص ورسوم وترتبط بالمعلومات الموجودة على شبكة الانترنت باستخدام لغة برمجة هي لغة النص الفائقة .

الانترنت والاتصال :

تعتبر شبكة الانترنت من أهم وسائل الاتصال ، حيث تلعب دور مهم في خدمة اتخاذ القرارات في كافة المؤسسات الحكومية والغير حكومية من خلال التقنيات والوظائف التي يقدمها الانترنت المتمثلة في الكلمة المكتوبة والكلمة المسموعة والصورة.

أهمية الانترنت :

إن انتشار الانترنت بهذه السرعة يعتبر خير دليل على وجود عدة نقاط تميز الانترنت كوسيلة اتصال عن باقي الوسائل الأخرى ولتوضيح ذلك لا بد من التعرض لأهمية الانترنت :

1. النشر الالكتروني للصحف والمجلات على مستوى العالم، ويمكن قراءتها

والاطلاع على معلوماتها، وحتى قبل صدور النسخ الورقية منها .

2. عقد الاجتماعات والندوات والحوارات الحية والمباشرة عبر الانترنت فهي شبكة

اتصال تربط العالم، وتتيح الفرصة للحصول على ملخصات البحوث والتنقل بين

مختلف المواضيع ، لهذا يمكن اعتبارها مكتبة عامة، فهي متشعبة الاختصاصات

والاتصالات، ومستمرة التوسع مع ازدياد عدد الشبكات المرتبطة بها.

3. توفر الانترنت قوة دعم وتطوير سريعة.

4. الحصول على مختلف أنواع المعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية

5. استخدام البريد الالكتروني في إرسال واستقبال الرسائل الشخصية بين الأفراد

المشاركين بالانترنت في الوقت نفسه.

6. يعد الانترنت بديلاً اتصالياً عن باقي وسائل الاتصال الأخرى كالفاكس والتليفون.

7. يساهم بشكل كبير في التعامل التجاري وإبرام العقود بين الشركات والمصالح

التجارية ورجال الأعمال وصولاً إلى عقد الصفقات وانجازها عن بعد، بواسطة

الحواسيب المرتبطة بالانترنت والإعلان عن خدمة بيع البضائع .

وأهم ما يميز شبكة الانترنت تركيزها على تقديم نوعين من الإمكانيات : استرجاع

البيانات والاتصالات على نطاق العالم. فعن طريق الانترنت تستطيع المنظمات الإدارية

الاتصال بفروعها وبممثليها لانجاز أعمالها ومهامها والترويج لمنتجاتها ، حيث يتسم

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

1. البريد الإلكتروني (E-Mail):

البريد الإلكتروني هو نظام اقتصادي سريع لإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية عبر شبكات الحاسبات الداخلية والتي يطلق عليها الإنترنت وشبكات الحاسبات العالمية والمعروفة بالإنترنت. يمكن البريد الإلكتروني المستخدم من مراسلة مستخدم آخر في بلد معين عبر الإنترنت بتكلفة بسيطة جداً لا تقارن بتكلفة المكالمات الدولية. ويعتبر من أكثر خدمات الإنترنت شعبيةً واستخداماً وذلك راجع إلى الأمور التالية:

1. سرعة وصول الرسالة، حيث يمكن إرسال رسالة إلى أي مكان في العالم خلال لحظات.
2. إن قراءة الرسالة - من المستخدم - عادةً ما تتم في وقت قد هياً نفسه للقراءة والرد عليها أيضاً.
3. لا يوجد وسيط بين المرسل والمستقبل (إلغاء جميع الحواجز الإدارية).
4. كلفة منخفضة للإرسال.
5. يتم الإرسال واستلام الرد خلال مدة وجيزة من الزمن .
6. يمكن ربط ملفات إضافية بالبريد الإلكتروني.
7. يستطيع المستفيد أن يحصل على الرسالة في الوقت الذي يناسبه.
8. يستطيع المستفيد إرسال عدة رسائل إلى جهات مختلفة في الوقت نفسه (تاريخ الاطلاع 2008/8/8 www.riyadhedu.gov).

2. **تقنية ضغط البيانات:** وهي تقنية تسمح لكميات كبيرة من البيانات (كلمات ،أرقام ،صور) بأن تُنقل من مكان إلى آخر في جزء يسير من الوقت ، فيمكن نقل فيلم مدته ساعات إلى المنزل أو المكتب في دقائق، إذ يمكن إرسال كتل من البيانات دون ربط خطوط اتصال مكلفة .

3. **تقنية عقد المؤتمرات عن بعد:** يمكن تحديد المؤتمرات أو الاجتماعات عن بعد باعتبارها وسيلة حديثة تستخدم الاتصال الإلكتروني بين ثلاثة أشخاص أو أكثر في مكانين مختلفين أو أكثر ، وتمتد المعلومات التي يقدمها المشاركون في المؤتمر أو الاجتماع عبر المسافات البعيدة بحيث لا يحتاجون إلى الاجتماع وجها لوجه لتحقيق أهداف الاجتماع . وتختلف المؤتمرات عن بعد من حيث أهدافها ، وأشكالها ، بداية من شكل المقابلات الصغيرة الحميمة التي لا تحتاج إلى تبادل أوراق أو رسوم إلى

شكل الندوات الضخمة التي تتضمن تبادل الأوراق والرسوم والبيانات بين المجتمعين (مكاوي، 1997، ص229-230).

4. التحوار الآلي (Chatting):

يعد الحوار عبر الإنترنت من أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت والتي تحظى بشعبية واسعة بين مستخدميها، إذ تأتي في المرتبة الثانية بعد خدمة البريد الإلكتروني.

أشكال الحوار عبر الإنترنت:

1. المحادثة النصية المباشرة (Internet Relay Chat IRC): حيث تتم عملية الحوار بين المشاركين عبر كتابة نص ينتقل عبر الإنترنت ليظهر على شاشة كل مشترك في المحادثة. وتتألف خدمة IRC من العديد من مزودات الحوار (Chat Server) التي هي شبكة موزعة في كافة أنحاء العالم.

2. المحادثة الصوتية المباشرة (Live Voice Chatting): تمكن هذه الخدمة المستخدمين من عقد مؤتمرات، أو إجراء محادثات شخصية، وكذلك إجراء مكالمات هاتفية مع أي شخص في العالم والتحدث معه عبر الإنترنت. ويعيب هذه الطريقة بطئها النسبي مقارنة بطريقة الحوار النصي.

3. المحادثة المباشرة بالوسائط المتعددة (Live Multimedia Chatting): تمكن هذه الخدمة المشاركين من رؤية بعضهم البعض وسماع أصواتهم. ويعيب هذه الطريقة إنها تحتاج إلى اتصال عالي السرعة وكاميرا وميكروفون (Carne, 2000, p39).

5. شبكة الانترنت :

تشير إلى تطبيق التقنيات التي توظفها الانترنت على نطاق الشبكة الخاصة للمنظمة أو الشركة أو المؤسسة . أي أن تكون المنظمة انترنتها المصغرة الخاصة بها والمكيف لتلبية احتياجاتها.

ويهدف بناء مثل هذه الشبكات إلى تأمين وصول موظفي المنظمة إلى مختلف مصادر المعلومات الخاصة بها، بسهولة وفعالية وارضخ التكاليف.

تتميز شبكة الانترنت بما يلي :

أ. الاتصال بين الأفراد والجماعات عبر الشبكة.

ب. السرعة لتمرير البيانات، كما يمكن استخدامها في تبادل المعلومات

الصوتية الفيديوية لمستويات أداء مطلوبة.

ج. تقنيات الانترنت أثبتت قوتها بالاعتماد عليها .

- د. تكاليف البناء تعتبر قليلة مقارنة بتقنيات الشبكات الخاصة.
- هـ. إمكانية اتصال المنظمة مع غيرها من المنظمات التي تتبع نفس المواصفات القياسية.
- تستخدم شبكات الانترنت في الأغراض التالية:
- أ. نشر وثائق المنظمة إلكترونياً.
- ب. تطبيقات العمل الجماعي، وذلك لإمكانية التعامل بلغة Hyper Text Mark up Language مع الاستثمارات الالكترونية مما سهل تنفيذ الكثير من المعاملات عبر الشبكة مثل إجراء الاستبيانات. كما يمكن استخدام هذه التقنية لجدولة عمل المجموعات في تطبيقات أكثر تقدماً لمجموعات العمل.
- ج. توزيع البرمجيات يمكن استخدام شبكات الانترنت لتوزيع البرامج الجديدة أو ترفيه القديم وذلك بوضعها في مزود الشبكة وإتاحة الوصول إليه من موظفي المنظمة ليستخدموها عند الحاجة.
- د. مع شيوع استخدام الانترنت، سيصبح البريد الالكتروني وسيلة رئيسية للاتصال، خاصة بالنسبة للاتصالات التي تجرى بين فرد ومجموعة أفراد.
- هـ. ستحول المنظمات لمكاتب بدون أوراق بالمنظمة.

المبحث الثالث : اتخاذ القرارات

2.3.1. تمهيد

2.3.2. مفهوم اتخاذ القرارات

2.3.3. أنواع القرارات

2.3.4. عناصر اتخاذ القرارات

2.3.5. مراحل اتخاذ القرارات

2.3.6. أساليب اتخاذ القرارات

2.3.7. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

2.3.8. أهمية اتخاذ القرارات

2.3.9. دور الاتصالات في اتخاذ القرارات

2.3.10. واقع اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم

اتخاذ القرارات

2.3.1 تمهيد :

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

و يُعد موضوع اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد ، وفي حياة الدول والمنظمات . كما إنه يُعد من أهم الوظائف الأساسية والجوهرية للقائد الإداري ومتخذ القرارات في كافة المنظمات، الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء، ولذلك يوصف القادة الذين يتخذون قرارات بأنهم العامل الأول والأساسي في هذه الإدارة.

وتُعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية والمحرك الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية. هذا فضلاً عن ارتباط مهمة عملية اتخاذ القرارات بمجالات النشاط الإنساني وتأثيرها على أجهزة الإدارة ككل، ولذلك تُوصف عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة واعتبرها "هيبرت سايمون" مرادفه للإدارة إذ قال بان " الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة (عبد الحميد، 1996:ص463-464).

ويقصد باتخاذ القرارات في هذه الدراسة هو أن تتم عملية اتخاذ القرارات في الوزارة بطريقة منظمة لمواجهة مشكلة ما أو موقف معين، على أن يكون هناك أكثر من بديل أو حل، ومن ثم اختيار أنسب تلك البدائل أو الحلول بهدف تحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه ممكن، ذلك للوصول إلى قرارات فعالة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

2.3.2 مفهوم اتخاذ القرارات :

إن كلمة قرار (Decision) تعني " البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية(شاويش، 1993:ص245) .

وتُعرف اتخاذ القرارات من وجهة نظر عبد القادر بأنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول للأهداف المرجوة (عبد القادر، 1992:ص165) .

ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار بديل معين من عدة بدائل وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار .

2.3.3 أنواع القرارات :

إن القرارات كثيرة ومتنوعة ولها خصوصية وأطر تحكم إصدارها تبعاً لأهميتها وتكرارها وشمولها وطريقة إصدارها - كتابية أو شفوية - ودرجة وضوح محتوياتها وقد صنف علماء

الإدارة القرارات إلى عدة أنواع وهي :

أولاً : القرارات طبقاً لإمكانية برمجتها :

أ. القرارات المبرمجة : وهي التي تتعلق بالمسائل الإدارية البسيطة وغير المعقدة ولا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها .

ب. القرارات الغير مبرمجة : وهي التي تتعلق بأمور معقدة وغير متوقعة وتحتاج إلى دراسات دقيقة ومكثفة .

ثانياً: القرارات وفقاً لأسلوب اتخاذها :

أ. القرارات الكيفية : وهذا النوع يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي للمدير مُتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته .

ب. القرارات الكمية : وهذه القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة.

ثالثاً: القرارات وفقاً لأهميتها:

أ. القرارات الإستراتيجية : وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة.

ب. القرارات التكتيكية : وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى وتهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة الخطط ، وبناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد العلاقات بين العاملين، أو توضيح حدود السلطة وتقسيم العمل.

ج. القرارات التنفيذية : هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة.

رابعاً: القرارات وفقاً لظروف اتخاذها :

أ. القرارات التأكيدية: وهي تلك القرارات التي تتخذ بعد توافر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار.

ب. القرارات الغير تأكيدية : وهي تلك القرارات التي لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقاً فيتخذ المدير قراراً غامضاً.

خامسا : القرارات وفقا للنمط القيادي:

أ. القرارات الفردية الأوتوقراطية : وهي تلك القرارات التي ينفرد بها المدير متخذ القرار ومن ثم يعلنها على العاملين معه في المنظمة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.

ب. القرارات الجماعية الديمقراطية : هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين للمشاركة فيها وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة(كنعان،2003:ص ص 249-257) .

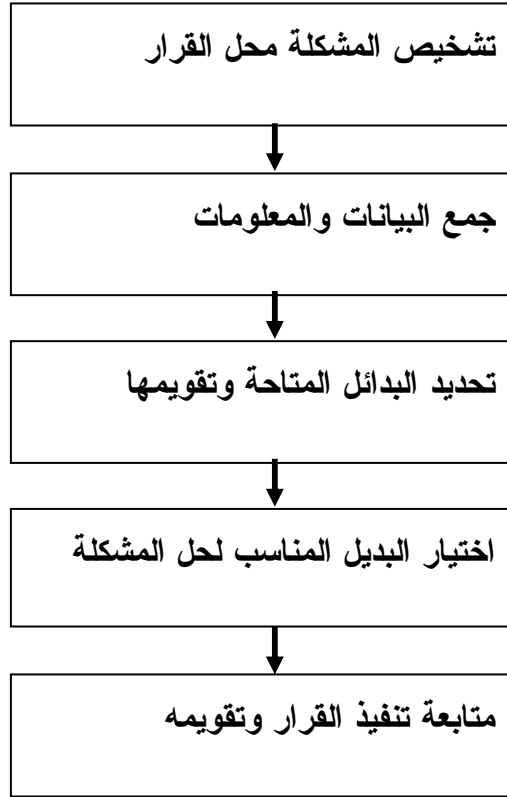
2.3.4 عناصر اتخاذ القرارات:

تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين وتهدف إلى معالجة مشكلة ما ، واهم هذه العناصر ستة عناصر هي:

1. الموقف (أو المشكلة).
2. متخذ القرار.
3. الهدف.
4. البدائل.
5. قواعد الاختيار.
6. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

2.3.5 مراحل اتخاذ القرارات :

ويرى الباحث بان اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها وتعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، واختلف الباحثون في مراحل صنع القرار إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتنفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها. وهناك خمس مراحل لعملية اتخاذ القرارات كما في الشكل الموضح في الصفحة التالية:



شكل 1. 2.2 المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات

المصدر: (تاريخ الاطلاع 2008/8/12، [www faculty.ksu.edu.sa.](http://www.faculty.ksu.edu.sa))

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:

تحديد المشكلة يُعد أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدًا دقيقاً من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الأسباب الثانوية وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه

المشكلة: (تاريخ الاطلاع 2008/8/12، [www faculty.ksu.edu.sa.](http://www.faculty.ksu.edu.sa)) .

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب (تاريخ الاطلاع 2008/8/12، www. faculty.ksu.edu.sa).

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

[1] البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

[2] البيانات والمعلومات الكمية.

[3] البيانات والمعلومات النوعية.

[4] الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل، لأن اختيار بديل واحد بسبب إنه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجيدة، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر هي :

أ. الحرية في طرح الأفكار.

ب. تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.

ج. عدم نقد الأفكار المطروحة.

د. المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها .

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير " متخذ القرار " وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها (شاويش، 1993:ص257).

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

تعد عملية الاختيار النهائي ما بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرار فبعد تحديد البدائل وتقييمها نجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد

البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار واحد أو أكثر من البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو انسب البدائل المتاحة وأفضلها (ياغي، 1996:ص109).

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:—

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي أُتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك بأن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار (المنصور، 2000:ص49).

2.3.6 أساليب اتخاذ القرارات :

اجمع كثير من علماء الادارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات والى أسلوبين رئيسيين هما : الأساليب النظرية والأساليب العملية ويضم كل منها عدد من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات فيشمل القسم الأول : الخبرة ،البديهة والحكم الشخصي، الآراء والاقتراحات ويشمل القسم الثاني :بحوث العمليات، نظرية المباريات، نظرية الاحتمالات، نظرية شجرة القرارات وفيما يلي شرح موجز لكل من الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات :

أولاً: الأساليب النظرية (غير الكمية) :

أ. الخبرة :

يُمرّ المدير مُتخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب متخذ القرارات مزيداً من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة ولا تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار، بل يمكنه الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربيهم في حل المشكلة الإدارية، والاستفادة أيضاً من تجارب المديرين السابقين الذين أُحيلوا على التقاعد، وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات المتكررة والبسيطة(كنعان،2003:ص181).

ب. البديهة والحكم الشخصي:

المدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة إنما يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة وسرعة بديهته في فهم وتبيان العناصر المؤلفة التي يتعرض لها، وقدرته على التقييم والتحليل، وإصدار الأحكام وربط هذه العناصر بسرعة ، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب .

ج. الآراء والاقتراحات :

يقوم المدير متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين معه في المنظمة لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه هذا القرار من تعديل أو إقراره أو إلغائه بهدف الوصول للقرار الأنسب ، والاعتماد على الآراء الاجتماعية يُعد أسلوباً ديمقراطياً في اتخاذ القرارات لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي.

د. الحقائق :

تُعد الحقائق من الركائز الهامة في اتخاذ القرارات ، ففي حالة توافرها فإن القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية ، أما في حالة عدم توافر الحقائق عند المدير متخذ القرار فقد

يقوم المدير باتخاذ قرارات غير رشيدة إزاء مواقف أو أحداث غير متوقعة (علاقي، 1996:ص152).

ثانياً: الأساليب العلمية(الكمية) في اتخاذ القرارات:

تزداد أهمية الأساليب والنظريات العلمية التي تسهم في عملية اتخاذ القرار ومع كثرتها فان أهمها ما يلي:

أ. بحوث العمليات :

تهدف بحوث العمليات إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب ويرى Miller&Star إنها تطبيق الوسائل والطرق العملية لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة والأسلوب العلمي يفترض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة تتمثل في وجود شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة الإدارية ، وان يكون هناك أكثر من بديل متاح لحل هذه المشكلة ، وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة المعنية تحقيقها ، وان يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها ، وان يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار (كنعان،2003:ص 190-191).

ب. نظرية المباريات :

تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تقيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد ، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تنتبأه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر ، وكثيرا ما ينظر لهذه النظرية كوسيلة فعالة لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات، غير إنه مع استمرار التطور الرياضي لنظرية المباريات بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة ، فانه ينتظر لها مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيدا (توفيق،1986:ص126).

ج.نظرية الاحتمالات :

تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار ، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستحقق عند استخدام بديل معين.

د. نظرية شجرة القرارات :

تُعد نظرية شجرة القرارات أداة أو نموذج بياني يستخدم لتوضيح كيفية نمط العلاقة بين القرارات وعوامل الاحتمال وتستخدم عادة في القرارات المالية للمشاريع من حيث اختيار وتفضيل مشروع معين دون الآخر.

ومما تقدم يتضح أن أساليب اتخاذ القرارات النظرية والعلمية تسهم اساهماً ناجحاً في اتخاذ القرارات. وإتباع أي أسلوب من الأساليب النظرية والعلمية قد يختلف من مدير لآخر ومن منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة الموقف أو المشكلة التي نشأت في المنظمة ونوعها ومدى خطورتها على المنظمة والعاملين فيها ، وقد يوصل المدير متخذ القرار إلى نتائج مرضية، إذا ما أحسن استخدام احد هذه الأساليب السابقة ودعم معرفته في اتخاذ القرار بآراء ومقترحات مرؤوسيه في العمل(التو جري ،2004:ص23) .

2.3.7 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يُتخذ و يُنفذ لابدّ وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.

2. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بدّ من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع ، لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلة هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة (تاريخ الاطلاع

(www.ngoce.org، 2008/8/20).

2.3.8 أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك إنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (تاريخ الاطلاع

(www.faculty.ksu.edu. 2008/8/21).

ويرى الباحث بأن عملية اتخاذ القرارات ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية. كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات وبالتالي فكل المستويات الإدارية يواجهون ظروفاً تتطلب منهم اتخاذ القرارات. والقرار الجيد يساعد

القادة في نجاح أي سياسة جديدة أو تغيير في السياسة القائمة ، أو في تحقيق تعاون أكثر أو في مقاومة أقل في موقف معين ، ولذلك أصبحت نظرية القرارات من أهم ما تعني به النظرية العامة للقيادة الحديثة، وللقرار أثر بالغ على الإدارة ، وإذا اتخذ قرار خاطئ تكون له تكلفته، لذا تكتسب عملية اتخاذ القرار أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها ، كما جذبت هذه العملية العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة إلى أهمية القرار لاستخدامه في الوصول إلى حلول لمشاكل وتم توظيف تقنيات الاتصال لهذا الغرض في سرعة نقل البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات.

2.3.9 دور الاتصالات في اتخاذ القرارات :

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف . وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية بالمنظمة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة لاختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافقتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفؤها لاتخاذ القرارات وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القادة التي تتجمع إليها البيانات من مختلف الوحدات، ثم تتولى تحليلها وتقييمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصر من عناصر اتخاذ القرار السليم وإذا كان متفق عليه بين علماء الإدارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات، فلا تزال مشكلة الإدارة في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث إن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، والعكس صحيح فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات، يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات أول بأول ، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع ، ذلك لأن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع هذا الانحراف. وعليه فالإتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح ، ويعني عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه أن يعيش في عزلة عنهم ، ولا يمكنه التعرف على نبض مرؤوسيه وردود فعلهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، ولا يمكنه أيضا التعرف على مشكلاتهم وشاكياتهم ، والدليل على ذلك أن أي

قرار يتخذه القائد ويخص الجانب الإنساني لمجموعة أو أكثر ممن يعملون تحت رئاسته سواء كان القرار خالص بنقل أو بحرمان من علاوة أو ترقية إلى غير ذلك من المسائل دون أن يجري اتصال لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة حقيقة الموقف الإنساني للمجموعة التي يمسها القرار، أو يسمح لهم بمقابلته ولو لمدة قصيرة ليتبين رد الفعل في نفوس هذه المجموعة نتيجة القرار ومدى تأثيره في كفاية العمل، وبالتالي في الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل، فإن هذا القائد سوف يجد نفسه بحاجة لمراجعة قراره السابق، حيث معرفة نظر المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ربما تجعله يبحث عن حل آخر على أساس انه بدون ذلك سوف يجد نفسه لو أصر على القرار أمام احد بدليلين : الأول: أن يكون القرار موضع قبول من يسهم دون استياء ، والثاني : إن يكون موضع رفض منهم ، وفي هذه الحالة يكون القرار مصدراً لاستياء بالغ ، ومثل هذه المشكلة ربما يكون من الممكن حلها بالاتصال، ليس فقط للحصول على المعلومات الخاصة بوجهة النظر المخالفة لقرار المدير، بل قد يكون الاتصال وسيلة للحصول على هذا القبول(عبد الحميد،1996:ص56-57). والاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كافٍ من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والمتمثلة فيما يلي(علي،1985:ص 46-47):

1. تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:

وهذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى إنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى "الإدارة بالمعلومات" أي إن كل سلوك وتصرف للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيداً عن التحيزات والأهواء الشخصية ، والضغط، فالقائد في ادراته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات. ونظراً لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها .

2. جعل القائد عارفاً بحقيقة ما يجري داخل منظمته:

لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يبقون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متحيزة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية .

والقائد الإداري الناجح هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير أو إبطاء، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب ، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات .

3.تمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه :

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه ، والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه ، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين ، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين، يُصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين ، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته(على والسيد،1986:ص15).

و نخلص مما تقدم إلى أن مفهوم الاتصالات يمثل تبادلاً للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيه ومن ثم صارت مسألة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية اتخاذ صنع القرارات في الإدارات المختلفة. ولقد أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية وبالمواصفات الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب.

إن تعاضم الأثر التكنولوجي في الحضارة الإنسانية وإدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد القرارات أديا إلى تعاضم دور نظم الاتصالات، بحيث باتت شرطاً أساسياً لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المنظمات . وتساعد نظم الاتصالات الفعالة القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيهم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

إن علاقة الاتصالات باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليتيه يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار وإلى الجهات المعنية ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم.

المبحث الرابع : نبذة عن وزارة التربية والتعليم

2.4.1. تمهيد

2.4.2. أهم الوظائف التي تقوم بها الوزارة

2.4.3. المستويات الإدارية والتنظيمية للوزارة

2.4.4. أهم نظم وتقنية الاتصال المستخدمة بالوزارة

وزارة التربية والتعليم

2.4.1 تمهيد:

بدأت وزارة التربية والتعليم بممارسة أعمالها في العام 1994م، حيث تشكلت ضمن البناء المؤسساتي للسلطة الوطنية الفلسطينية، والتي أنشئت بناءً على اتفاقيات الحكم الذاتي الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل والتي عرفت باتفاقيات (أوسلو) في عام 1993 (الأغا، 1996:ص73).

ومنذ تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين في عام 1994، تشكلت وزارة التربية والتعليم، وفي عام 1996 أنبُتت صلاحيات التعليم بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم.

وتعمل الوزارة على تنمية رؤى مستقبلية واضحة للتعليم الفلسطيني، تتجاوز الماضي وتعمل على إعادة بناء ما أحدثته سلطة الاحتلال من تخلف، والى التطلع إلى مستقبل يُعيد ارتباط الأجيال الجديدة بتاريخها ويُبني طريقها إلى المستقبل. وانطلاقاً من ذلك، تهتم الوزارة بتحسين نوعية التعليم، وتحسين البيئة التعليمية، وتدريب المعلمين وإدخال التقنيات، وإشراك المجتمع في العملية التعليمية. هذا بالإضافة إلى اهتمامها بتلبية الطلب المتزايد على الدراسة، وبتعبير آخر، تسعى الوزارة إلى تجنيد المصادر المختلفة للنهوض بالتعليم الفلسطيني (تاريخ الاطلاع 5/08/2008، www.moehe.gov.ps).

وتتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار. (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتخطيط، غزة 2008).

ويعزو الباحث اختيار وزارة التربية والتعليم لتطبيق دراسته لما تقدم ذكره وللأسباب التالية :

1. تعتبر وزارة التربية والتعليم من أهم وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية نظراً لاهتمامها بمجال التعليم والمعرفة لجميع فئات المجتمع.

2. تقوم الوزارة بالإشراف على عدد كبير من المدارس والمديريات والأفرع مما يتطلب وجود نظام فعال للاتصال والتنسيق ما بين الوزارة والتابع لها .
3. تعتبر وزارة التربية والتعليم من الوزارات الأولى التي تم إنشاؤها منذ قدوم السلطة في عام 1994 وتتميز بالتنظيم والاستقرار بخلاف باقي الوزارات.
4. سهولة الحصول على المعلومات والبيانات وإجراء المقابلات في الوزارة .

2.4.2 أهم الوظائف التي تقوم بها الوزارة :

- تقوم وزارة التربية والتعليم بكثير من الوظائف الهامة التي تهدف إلى الاهتمام بالعملية التعليمية والعمل على تقويتها كما هو مبين بالأسفل.
- إنشاء المؤسسات التعليمية الحكومية التابعة للوزارة وإدارتها على اختلاف أنواعها ومستوياتها وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمواد التعليمية اللازمة لها .
 - توفير الأبنية الصالحة للمؤسسة التعليمية الحكومية وتوزيعها توزيعاً ينسجم مع السياسة التعليمية الخاصة.
 - تشجيع أوجه نشاط الطلبة في المؤسسات التعليمية، وتنظيم شؤون هذا النشاط في جميع ميادينها الرياضية والكشفية والفنية والثقافية والاجتماعية وغير ذلك بما يحقق الأهداف التربوية في مختلف المراحل التعليمية.
 - توفير الرعاية الصحية الوقائية في المؤسسات التعليمية الحكومية والإشراف على حسن توافرها في المؤسسات التعليمية الخاصة.
 - الإسهام في تشجيع النشاط الثقافي والعلمي وإصدار المطبوعات التربوية واستخدام وسائل الاتصال المختلفة وغير ذلك من المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية .
 - تشجيع البحث العلمي لغايات تطوير العملية التربوية وتحسينها.
 - تعزيز الصلات التربوية بين دولة فلسطين وسائر البلاد العربية والدولية.
 - إنشاء مراكز لتعليم الكبار ولإغراض التعليم المستمر وتوفير الإمكانات والوسائل اللازمة لتأمين الحياة الكريمة والاستقرار لجميع العاملين في الوزارة وإيجاد الظروف والعوامل والحوافز التي تساعد على تحقيق أهداف التربية وغاياتها بما في ذلك رفع مستواهم العلمي والمسلكي .
 - تعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية ومجتمعها المحلي (وزارة التربية والتعليم ، دائرة العلاقات العامة ، غزة، 2008).

2.4.3 المستويات الإدارية و التنظيمية للوزارة :

أولاً : المستويات الإدارية :

يمكن تقسيم المستويات الإدارية للوزارة استناداً للتركيز الجغرافي إلى الأقسام التالية :

1. المستوى الأول : ويمثل وزارة التربية والتعليم والتي تتولى إدارة شئون التعليم في محافظات الوطن في الضفة الغربية وقطاع غزة.
2. المستوى الثاني : ويختص بإدارة التعليم على مستوى الأقاليم والمحافظات حيث يعهد به لمديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة.
3. المستوى الثالث: ويعتبر أكثر تفريعاً ويتمثل في الوحدات المدرسية التي تنتشر في القرى والبلدات والمدن تحت إشراف المديريات، وتصنف حسب الأقاليم .

ثانياً : المستويات التنظيمية :

يمكن تقسيم التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم حسب التصنيف الهيكلي إلى ثلاث أقسام رئيسية على النحو التالي :

1. الإدارة العليا :

تعتبر قمة الهرم التنظيمي بالوزارة، وتتمثل في وزير التربية والتعليم ، ووكيل الوزارة، والوكلاء المساعدون، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي.

أ- الوزير : ويمثل المستوى التنفيذي الأعلى في السلطة الفلسطينية فيما يختص بشئون التعليم ، وهو اعلي سلطة تنفيذية في هيكل وزارة التربية والتعليم ، ويرتبط بمكتب الوزير كلاً من مجلس التعليم ومجلس البحث العلمي بالإضافة للمستشارين والمساعدين ولجنة المناهج ، وهيئة الاعتماد والجودة، وصندوق الإقراض.

ب- وكيل الوزارة : ويمثل المستوى الثاني في الإدارة العليا وينوب عن الوزير في غيابه وترتبط به في الإدارة العامة للعلاقات الدولية والعامه ، ويلحق به أيضاً مكتب الوكيل ولجنة التربية ولجنة الامتحانات وهي لجان دائمة، بالإضافة إلى لجان أخرى مؤقتة، كما يشرف وكيل الوزارة مباشرة على مركز الحاسوب ومركز القياس والتقويم ومركز المناهج ومركز الصحة المدرسية كما يتبعه تنظيمياً الديوان والدائرة القانونية .

ج- الوكلاء المساعدون : وعددهم ثلاثة ، اثنان وكيلان مساعدان لشئون التعليم العام في الضفة الغربية وقطاع غزة ويشرفان على مديريات التربية والتعليم حسب التوزيع الجغرافي، والثالث وكيل مساعد لشئون التعليم يشرف على

مؤسسات التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة . ويراعي التكامل والتنسيق في توزيع الموظفين القياديين في الإدارات العامة بالتناوب بين الضفة وغزة.

2. الادارة الوسطى :

تتمثل الادارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم بالإدارات العامة والتي تتولى مهام ترجمة السياسات العامة الصادرة عن الادارة العليا إلى خطط تنفيذية وتحديد الإجراءات والجدول الزمنية اللازمة لانجاز هذه الخطط وتحديد الإمكانيات ، وذلك بالتعاون المتواصل مع أقسام مديريات التربية والتعليم حيث تمثل كل إدارة عامة بقسم يتولى تنفيذ التعليمات وتطبيق الخطط(السيد،2004:ص ص 65-66).

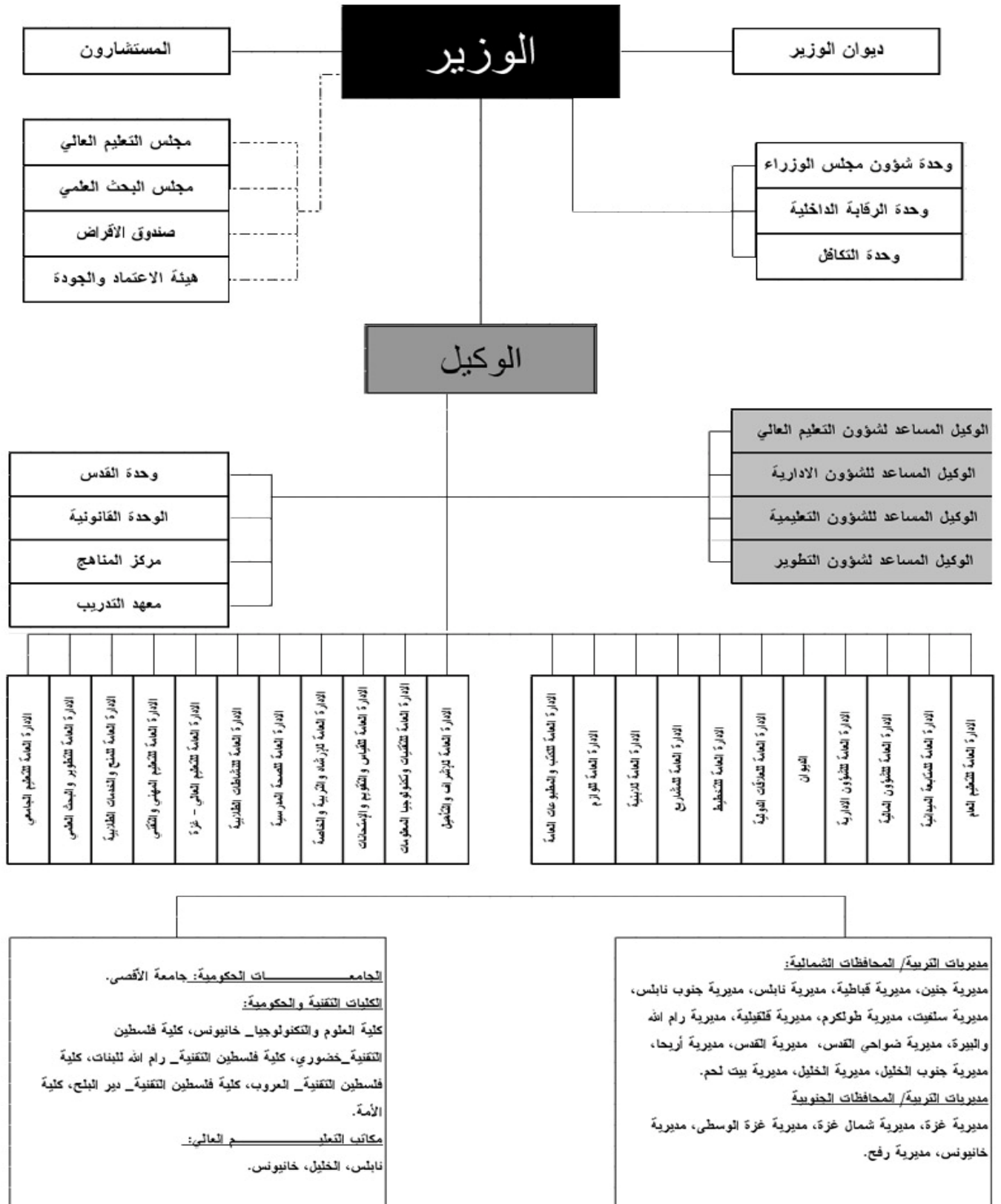
3. الادارة التنفيذية :

تشمل مديريات التربية والتعليم والتي بدورها تتولى تطبيق التعليمات والإجراءات، وتزويد الإدارات العامة بتغذية مرتدة حول ظروف العمل ، من خلال تقارير شهرية وربع ونصف سنوية، وسنوية، ويوجد بكل مديرية قسما يمثل الادارة العامة المختصة بالوزارة ، ويعد بمثابة وحدة تنفيذية تتلقى التعليمات واللوائح من الادارة العامة وتشرف على سلامة تنفيذها في المديريات والمدارس التابعة لها .

وتعتبر المهمة الرئيسية لمديريات التعليم متابعة عمل الجهاز التعليمي في الميدان ، ومتابعة المدارس بشكل يومي من إشراف وتوجيه وإرشاد، بالإضافة للأنشطة والأمور الإدارية والمالية وكذلك إدارة شؤون الموظفين ، وبالتالي فهي مسؤولة أيضاً عن إعداد التشكيلات لكل مدرسة من المعلمين والطلاب ، وتتولى أيضاً مهام التخطيط التربوي للمنطقة التربوية الواقعة تحت إشرافها وإعداد الإحصاءات التربوية اللازمة (عابدين 2001:ص279).

ويتكون الهيكل التنظيمي بالوزارة من الوزير والوكلاء والمديريات كما هو موضح بالشكل التالي :

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي



شكل 2.3.1: الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم

(وزارة التربية والتعليم، www.moeh.gov.ps، تاريخ الاطلاع: 2008/8/10)

ويرى الباحث أن الهيكل التنظيمي بوضعه الحالي لا يخدم عملية اتخاذ القرارات وذلك لصعوبة انسياب وتدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى باقي الإدارات ، وذلك لطول خطوط السلطة وانه بحاجة إلى إعادة تغيير وتنظيم ليصبح أكثر فعالية في انجاز المهام الموكلة إلى كافة الإدارات وإزالة الغموض الذي يعتري بعض المستويات التنظيمية .

2.4.4 أهم تقنيات الاتصال المستخدمة حالياً في الوزارة لتحقيق أهدافها :

تقوم الوزارة باستخدام أكثر من وسيلة اتصال لإيصال التعليمات والتقارير لموظفيها ومديراتها والمتمثلة في الآتي :

1. وسائل الاتصال المطبوعة : (المطبوعات-النشرات-الملصقات-لوحة الإعلانات)
2. وسائل الاتصال الالكترونية : (الهاتف- الجوال-الانترنت-الحاسوب-الفاكس-الفيديوكونفرنس-البريد الالكتروني).
3. وسائل الاتصال الجمعي : (الندوات-اللقاءات-الاجتماعات-المؤتمرات - ورش العمل).

ويتم تفضيل استخدام تقنية عن أخرى وفقاً لعدة اعتبارات منها :

- طبيعة الموظفين المستهدفين في داخل الوزارة أو خارجها .
 - السرعة المطلوبة لإيصال المعلومة.
 - هدف الرسالة وطبيعتها وأهميتها
 - توفر وسيلة الاتصال المطلوبة لأداء المهمة المطلوبة في الوقت المناسب
- وبالنسبة لتقنيات الاتصال التي تستخدم بكثرة في الوزارة هي الهاتف الثابت والفاكس لإيصال جميع قرارات المدراء لكافة المديرين والموظفين (دائرة تكنولوجيا المعلومات بالوزارة، 2008).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1. منهجية الدراسة

3.2. مجتمع وعينة الدراسة

3.3. أداة الدراسة

3.4. صدق الاستبانة

3.5. ثبات الاستبانة

3.6. المعالجات الإحصائية

3.7. اختبار التوزيع الطبيعي

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي تم استخدامها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.

3.1 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2 -البيانات الثانوية.

من أجل معالجة الإطار النظري للدراسة تم الاستعانة بالبيانات الثانوية المتمثلة في الكتب، الدوريات و المنشورات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وتم الاستعانة بالمراجع العربية والأجنبية التي ساهمت في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتم الاستفادة من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة .

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين الذين تتراوح درجاتهم ما بين "مدير عام إلى رئيس شعبة " في وزارة التربية والتعليم البالغ عددهم 120 موظف كما هو مبين في جدول رقم (3.1)، وقد

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بتوزيع 120 استبانة ومن ثم تم استرجاع 90 استبانة و بعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 5 استبانات لعدم جدية الاستجابة عليهم وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 85 استبانة فقط أي ما نسبته 71% من المجتمع الاصلي للدراسة .

جدول رقم (3.1) مجتمع وعينة الدراسة

العدد	المسمي الوظيفي
7	مدير عام
5	نائب مدير عام
23	مدير دائرة
35	رئيس قسم
50	رئيس شعبة
120	الإجمالي

3.3 أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين :

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والخبرة والمستوى الوظيفي

الجزء الثاني: يشتمل على مجالات الدراسة الرئيسية المتمثلة بالاتي :

المجال الأول: تقنيات الاتصال الإداري الأكثر استخداماً بالوزارة.

المجال الثاني : مساهمة توظيف تقنية الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.

المجال الثالث : فعالية وسائل الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.

المجال الرابع : المعوقات التي تحد من استخدام تقنيات الاتصال في الوزارة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على الفقرات، انظر جدول رقم (3.2):

جدول رقم (3.2)

مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.4 صدق الاستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

صدق فقرات الاستبيان : قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1) صدق المحكمين :

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية والجامعات الأخرى (ملحق رقم 2)، متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية. حيث تم اختيار عينة عشوائية (استطلاعية) قوامها ستة موظفين بالوزارة بدرجة مدير ممن ينتمون إلى مجتمع الدراسة بغرض التحقق من صلاحية الاستبانة لتطبيقها على عينة الدراسة الأصلية من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 85 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

• **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (يساهم توظيف تقنيات**

الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة).

تبين الجداول رقم (3.3-3.6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال اقل من 0.05، وكذلك قيمة r المحسوبة لكل مجال اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات كل مجال صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (3.3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مدى مساهمة توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة) والدرجة الكلية لفقراته

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تحسين مستوى اتخاذ القرارات	0.473	0.008
2	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في سرعة اتخاذ القرار	0.693	0.000
3	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في دقة اتخاذ القرار	0.651	0.000
4	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في سرعة توفر المعلومات للمدراء لاتخاذ القرارات	0.550	0.002
5	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في زيادة قدرة متخذي القرار على تحمل أعباء العمل	0.570	0.001
6	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل الوقت والجهد للزم لاتخاذ القرارات	0.589	0.001
7	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل الازدواجية في اتخاذ القرارات	0.677	0.000
8	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من اتخاذ قرارات خاطئة	0.587	0.001
9	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في رفع الفعالية لمتخذي القرارات	0.477	0.008
10	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل تكلفة حفظ المعلومات بالنسبة لمتخذي القرارات	0.683	0.000
11	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات	0.647	0.000
12	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في رفع فعالية الاتصال بين متخذي القرارات	0.650	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (3.4)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة) والدرجة الكلية لفقراته

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	استخدام التقارير في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.512	0.004
2	استخدام الأوامر والتعليمات والاقتراحات في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.460	0.011
3	استخدام المنشورات والكتب اليومية في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.527	0.003
4	استخدام الشكاوي في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.397	0.030
5	استخدام المذكرات والمقترحات في خدمة اتخاذ القرارات	0.489	0.006
6	استخدام المقابلات الشخصية في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.465	0.010
7	استخدام الندوات في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.576	0.001
8	استخدام الاجتماعات والمؤتمرات في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.510	0.004
9	استخدام تعابير الوجه في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.643	0.000
10	استخدام تعابير اليد في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.597	0.001
11	استخدام مراسلات بالفاكس في عملية خدمة اتخاذ القرارات	0.441	0.015
12	استخدام الصور الفوتوغرافية والملصقات في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.889	0.000
13	استخدام الإنترنت في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.684	0.000
14	استخدام البريد الإلكتروني في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.390	0.033
15	استخدام الشات في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.463	0.010
16	استخدام الفيديو كونفرنس في خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.396	0.030

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (3.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (معوقات تحد من كفاءة استخدام نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة) والدرجة الكلية لفقراته

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تساهم قلة تقنيات الاتصال الموجودة حاليا بالوزارة وعدم توفرها بشكل كامل في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.725	0.000
2	يساهم انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال الموجودة حاليا بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	0.624	0.000

تابع جدول رقم (3.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (معوقات تحد من كفاءة استخدام نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة) والدرجة الكلية

0.000	0.720	يساهم عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	3
0.000	0.620	يساهم عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	4
0.030	0.397	يساهم استخدام تقنيات الاتصال المتوفرة حالياً بالوزارة في انجاز الأعمال الشخصية أحياناً في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	5
0.013	0.449	يساهم عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات اتصال جديدة للوزارة في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	6
0.000	0.640	يساهم تعدد المستويات الإدارية (طول خطوط السلطة) الموجود حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	7
0.003	0.524	يساهم عدم وضوح نظام الاتصال الموجود حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	8
0.001	0.555	تساهم قلة المعلومات الكاملة كماً ونوعاً في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	9
0.001	0.594	يساهم عدم كفاءة وسائل الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	10
0.000	0.615	يساهم ضغط العمل المتزايد الموجود حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	11
0.000	0.635	يساهم كبر حجم الوزارة الموجود حالياً وتعدد أعمالها في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	12
0.001	0.587	يساهم عدم إشراك العاملين الموجودين حالياً بالوزارة في اتخاذ القرارات في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	13
0.000	0.601	تساهم عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	14
0.004	0.509	يساهم القصور في مهارات الاتصال لدى المدراء إلى الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	15
0.034	0.388	يساهم سوء العلاقات مع العاملين إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	16
0.006	0.489	تساهم اتجاهات الأفراد السلبية (الخوف، الغرور، ضغط الرؤساء) إلى الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	17
0.008	0.475	يساهم ضعف التعبير والنبرة (الصوت ومخارج الكلمات) في الحد من كفاءة خدمة عملية اتخاذ القرارات	18

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 28" تساوي 0.361

3. الصدق البنائي لمجالات الاستبانة

جدول رقم (3.6) يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل محور من محاور الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (3.6)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثاني	مدى مساهمة توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	0.663	0.000
الثالث	مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	0.547	0.002
الرابع	معوقات تحد من كفاءة استخدام نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	0.533	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

3.5 ثبات الاستبانة Reliability:

وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

• طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال من مجالات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (3.7) أن هناك معاملات

ثبات كبيرة نسبياً لفقرات الاستبيان حيث تراوحت بين 0.693 و 0.912 وقد بلغ معامل الثبات العام لجميع الفقرات 0.860.

جدول رقم (3.7)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الثاني	مدى مساهمة نظم و توظيف تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	0.6283	0.7717	0.000
الثالث	مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	0.7541	0.8598	0.000
الرابع	معوقات تحد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	0.6954	0.8203	0.000
جميع الفقرات				
		0.7245	0.8402	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

• طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (3.8) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة حيث تراوحت بين 0.7581 و 0.9441 وقد بلغ معامل الثبات العام لجميع الفقرات 0.8875.

جدول رقم (3.8)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الثاني	مدى مساهمة توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	12	0.8370
الثالث	مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	16	0.8856
الرابع	معوقات تحد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	18	0.8562
جميع الفقرات			
		46	0.8785

3.6 المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات.
- 2- المتوسطات الحسابية والوزن النسبي.
- 3- اختبار التجزئة النصفية لثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 5- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 6- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).
- 7- اختبار One sample t test للفرق بين متوسط العينة والمتوسط الحيادي "3".
- 8- تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر.
- 9- اختبار شفيه للمقارنات المتعددة.

3.7: اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (3.9) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (3.9)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	عنوان المجال	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الثاني	مدى مساهمة توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	1.052	0.218
الثالث	مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	0.857	0.454
الرابع	معوقات تحد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	1.181	0.123
	جميع الفقرات	0.598	0.867

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

4.1. خصائص عينة الدراسة

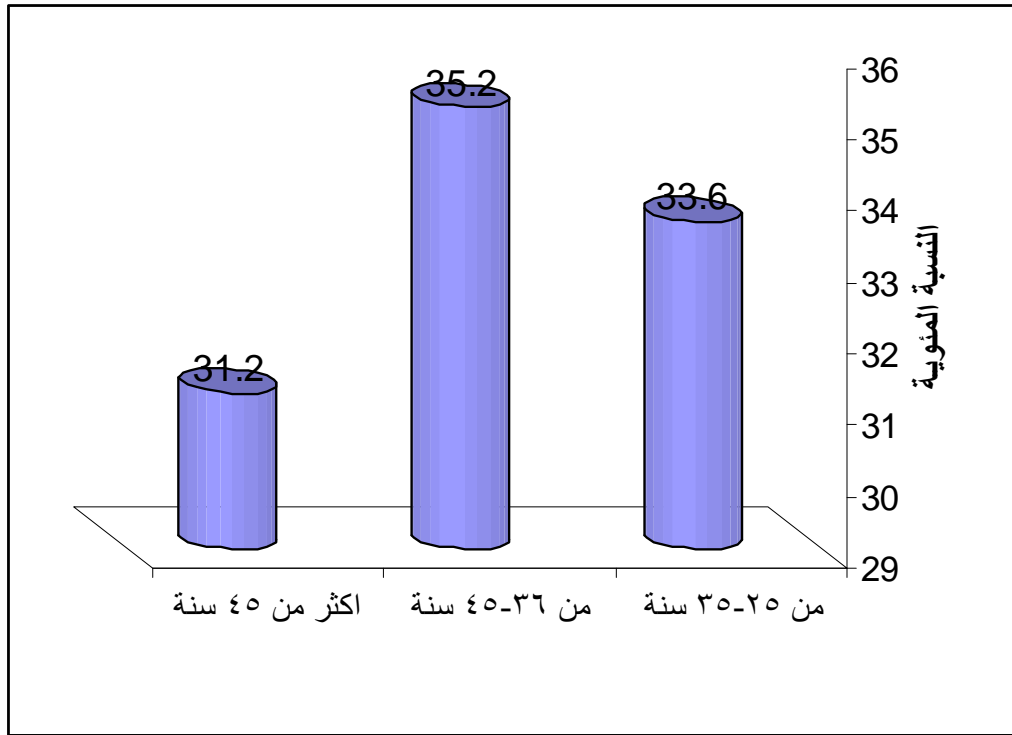
4.2. اختبار الفرضيات ومناقشتها

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال الدراسة التي أجريت على عينة البحث و من ثم تحليل و مناقشة هذه النتائج و تحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها، و من ثم سيتم الإجابة على فرضيات الدراسة.

4.1 خصائص عينة الدراسة:

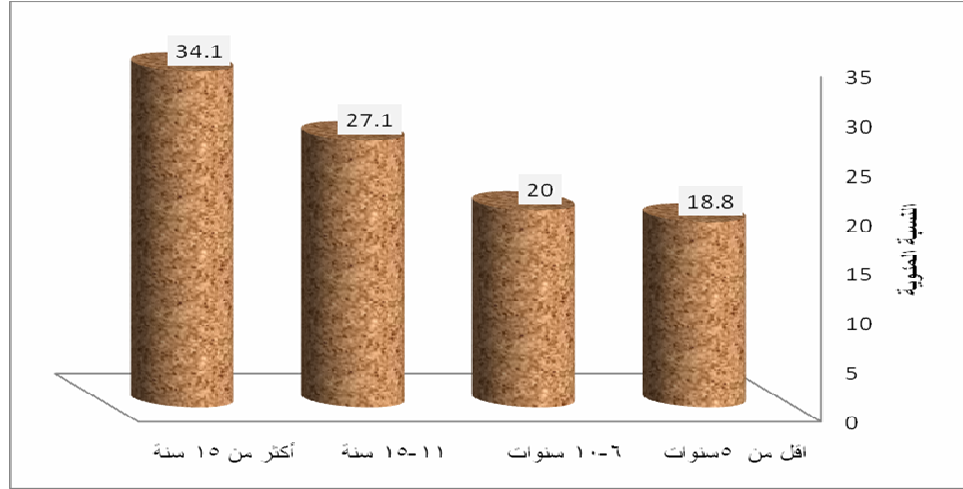
1-العمر



شكل: 4.1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

يبين شكل رقم (4.1) أن 33.6% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25-35 سنة و 35.2% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 36-45 سنة، و 31.2% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 45 سنة. ويلاحظ بأن الفئة العمرية ما بين 36-45 هي الأكثر لان أغلبية أفراد العينة من رؤساء الشعب والأقسام. وتدل هذه النسبة على أن موظفي الوزارة ليس حديثي التعيين وعندهم الخبرة والمعرفة اللازمة لإدارة شئون الوزارة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

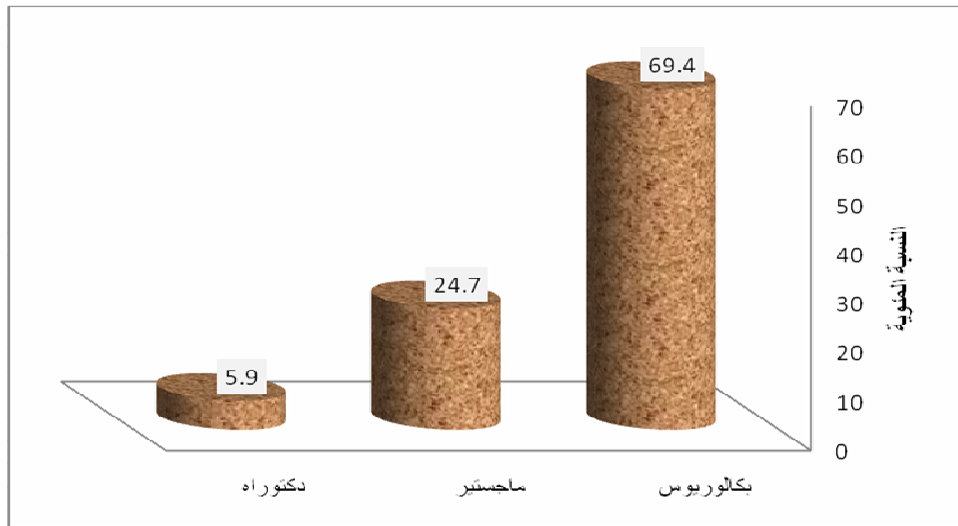
2- الخبرة



شكل: 4.2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

يبين شكل رقم (4.2) أن 18.8% من عينة الدراسة تبلغ سنوات الخبرة لديها أقل من 5 سنوات ، و 20.0% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديها بين 6-10 سنوات ، و 27.1% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديها بين 11-15 سنة، و 34.1% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديها أكثر من 15 سنة بالإضافة إلى أن أعمار عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 36-45 سنة ويدل ذلك على أن موظفي الوزارة ليسوا حديثي التخرج والتعيين وأن عندهم الخبرة والمهارة الكافية لأداء أعمالهم. وتشير النتائج أيضاً على استخدام الوزارة لأسلوب الترقيّة حسب الاقدمية في تولي المناصب الإدارية. ويلاحظ من النتائج إلى أن نسبة الخبرة فوق 15 سنة تساوي 34.1% من المشاركين في الاستقصاء مما يعطي نتائج بناءة وجيدة.

3- المؤهل العلمي

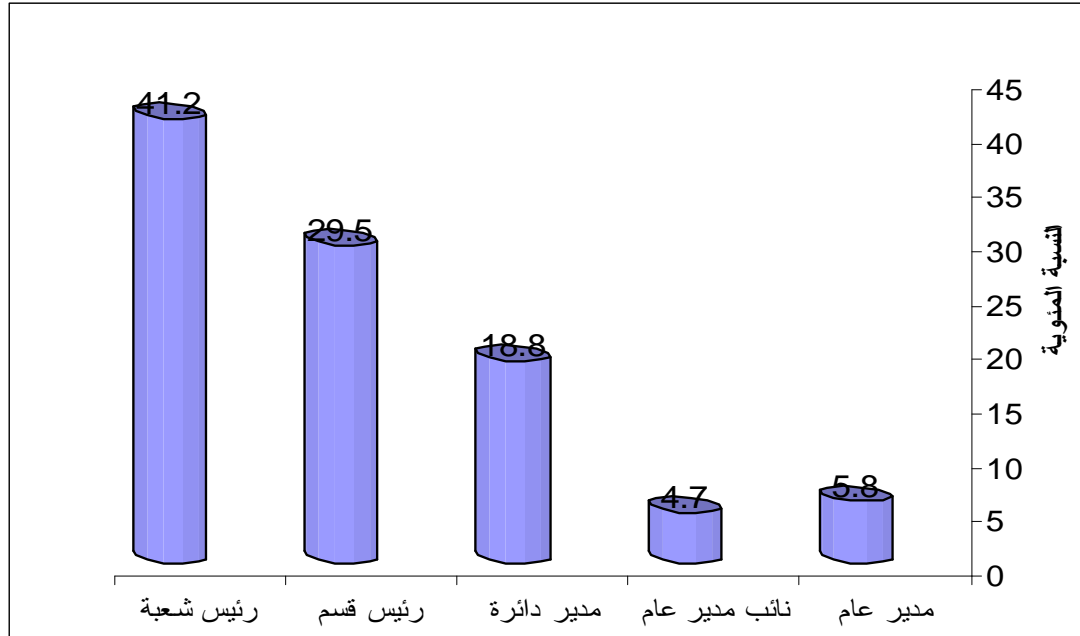


شكل: 4.3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يبين شكل رقم (4.3) أن 69.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس " و 24.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " ، و 5.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه".

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الفرا والشنطي (2007) التي أفادت بأن نسبة 57.8% من المشاركين في الاستقصاء مؤهلهم العلمي بكالوريوس في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ويدل ذلك على أن الذين يتولون مناصب إدارية عليا لا بد أن يكون لديهم على الأقل درجة البكالوريوس وتظهر النتائج أن نسبة 24.7% من حملة الماجستير وهذا يدل على رغبة العاملين في وزارة التربية والتعليم على تطوير أنفسهم. ولهذه النتائج أهمية في كفاءة النتائج التي خلصت بها الدراسة.

4- المستوى الوظيفي



شكل 4.4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يبين شكل رقم (4.4) أن 5.8% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " مدير عام " ، و 4.7% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " نائب مدير عام " ، و 18.8% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " مدير دائرة" ، و 29.5% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " رئيس قسم" ، و 41.2% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " رئيس شعبة".

ويلاحظ من النسب بان عدد رؤساء الشعب والقسم يحتلون أعلى نسبة إلى أن الهرم الإداري ضيق من الأعلى وعريض من الأسفل، ويتفق ذلك مع دراسة (السر

،(2008 حيث أشارت بان نسبة مدير عام بلغت 1.9% بينما نسبة مدير دائرة بلغت 61%.

4.2 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها :

قبل اختبار فرضيات الدراسة، سيتم الإجابة عن التساؤل الآتي الذي يبين أكثر تقنيات الاتصال استخداماً في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

جدول رقم (4.1)

تقنيات الاتصالات الإدارية الأكثر استخداماً حالياً في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

م	العبرة	الوزن النسبي	الترتيب
1	الهاتف الثابت	83.11	1
2	الهاتف الخليوي " الجوال "	65.22	2
3	الفاكس	60.67	3
4	الانترنت	44.22	4
5	البريد الإلكتروني	42.44	5
6	تقنية الفيديو كونفرنس	26.00	6
7	الانترانت	16.11	7
8	الشات	7.67	8

يبين جدول رقم (4.1) بان أكثر التقنيات استخداماً في الوزارة من وجهة نظر أفراد العينة 1- " الهاتف الثابت " احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي " 83.11%" من وجهة نظر أفراد العينة، وهذه النتيجة تتفق مع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2007 حيث أشار إلى أن نسبة استخدام الهاتف في مدارس ومديريات وزارة التربية والتعليم وصلت إلى 90.1% يليها استخدام الفاكس بنسبة 40%. ويعزو الباحث ذلك إلى سهولة وقلة تكلفة الاتصال بين موظفي الوزارة والمديريات التابعة لها وذلك في أداء المهام الطبيعية والروتينية في الوزارة(مركز الإحصاء الفلسطيني، 2007) .

2- " الهاتف الخليوي " الجوال" احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي " 65.22%"، وهذه النتيجة تتفق مع متخذي القرارات بشكل كبير وذلك للسرعة في إصدار التعليمات والأوامر وبخاصة للمديريات والمدارس، وخصوصاً في الأوضاع الطارئة والمستعجلة بالإضافة إلى

توفر خدمة الجوال للمدراء بالوزارة خلافاً لباقي الموظفين وذلك نظراً لأهميتهم في إدارة الوزارة والعملية التعليمية (مقابلة، عبد الهادي:2008).

3- " الفاكس " احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي " 60.67% "، هذه النتيجة تتفق بان الفاكس من أهم التقنيات التي تُستخدم حالياً في الوزارة، لنقل التعليمات والقرارات والأوامر وتعميمها على كافة المديرات والمدارس وهذه النتيجة تتفق مع تقرير جهاز الإحصاء المركزي بأن 40% من المدارس يوجد لديها فاكس بعد الهاتف الثابت، بالإضافة إلى ما أكده مدير عام الإدارة العامة بالوزارة بان الفاكس يعد من أهم الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في الاتصال (مقابلة: الحريري،2008)، وتعتبر ورقة الفاكس بمثابة إقرار كتابي يلزم المديرات والمدارس بما فيه، فلذلك يتم الاعتماد عليه بكثرة حالياً في الوزارة . ويعتبر (الهاتف، والجوال،الفاكس) أكثر ثلاث تقنيات اتصال مستخدمة في الوزارة، وقد يستخدم بعض متخذي القرارات احد هذه التقنيات أكثر من الأخرى حسب طبيعة عمله ، ولكن بشكل عام تعتبر هذه التقنيات هي التقنيات الأكثر استخداماً في الوزارة .

4- " الانترنت " احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي " 44.22% "، أفاد متخذي القرارات بأن الانترنت يفيد بالاتصال واتخاذ القرار، وجاءت النتيجة بهذه النسبة وذلك راجع لعدم توفر خط انترنت بالسعة والسرعة المطلوبة، وعدم امتلاك بعض متخذي القرارات للمهارات اللازمة لاستخدام الانترنت (مقابلة: المدني،2008) .

5- " البريد الإلكتروني " احتل المرتبة الخامسة بوزن نسبي " 42.44% "، هذه النسبة طبيعية ومقاربة لاستخدام الانترنت كوسيلة اتصال ويعود السبب حسب مدير دائر التقنية والمعلومات إلى عدم استخدام البريد الإلكتروني بواسطة متخذي القرارات بأن كثير من الموظفين ومدراء المدارس والمدرسين لا يعرفون استخدام البريد الإلكتروني(مقابلة:أبو زيد،2008).

ويعتبر (الانترنت والبريد الإلكتروني) من تقنيات الاتصال المتوسطة الاستخدام بواسطة متخذي القرارات بالوزارة.

6- " تقنية الفيديوكونفرس " احتل المرتبة السادسة بوزن نسبي " 26.00% " و استخدامه بهذه النسبة مقبول وأفاد مدير الديوان بالوزارة بان تقنية الفيديوكونفرس يتم استخدامها للربط بين الضفة الغربية وقطاع غزة بشكل أساسي وبعض الدول العربية(مقابلة: المدني،2007).

7- " الانترنت " احتل المرتبة السابعة بوزن نسبي " 16.11% "، تشير هذه النسبة إلى عدم استخدام الانترنت في عملية الاتصال ويرجع ذلك لعدم توفر شبكة داخلية بشكل كامل بين أقسام الوزارة ومديراتها(مقابلة:سالم،2008).

8- " الشات" احتل المرتبة الثامنة بوزن نسبي " 7.67%". تشير هذه النسبة بان استخدام الشات (الدرشة على الماسنجر) لا تستخدم بواسطة متخذي القرارات في عملية الاتصال بين الموظفين والمديريات، وأفاد مدير دائرة التقنيات والمعلومات بالوزارة بان تقنية الدردشة على الماسنجر غير منشورة بين العاملين بالوزارة(مقابلة: أبو زيد،2008). ويعتبر (الفيديوكونفرس،الانترانت،الشات) من تقنيات الاتصال الأقل استخداماً بواسطة متخذي القرارات بالوزارة.

ويعزو الباحث بان حصول الهاتف على المرتبة الأولى في تقنيات الاتصال المستخدمة من قبل متخذي القرارات بأنه يتفق مع واقع تقنيات الاتصال الحالي الموجود في الوزارة وذلك لعدة من المميزات المتمثلة في سهولة الاستخدام، قلة التكاليف، التوفر والوضوح عند استخدامه. وتشير النتائج إلى أن تقنيات الاتصال وخصوصاً الانترنت والبريد الإلكتروني والشات غير مستخدمة بشكل جيد، وهذا يدل على عدم استفادة الوزارة من الثورة الهائلة في عالم التكنولوجيا والاتصال في أداء مهامها وانجازها بالوقت والجودة المطلوبة وقد يعزى ذلك لكثير من المعوقات التي سوف يتم مناقشتها لاحقاً.

فرضيات الدراسة ومناقشتها :

في اختبار الفرضيات التالية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample t test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.99 (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 % ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05.

الفرضية الرئيسية الأولى: يُساهم توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ

القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.2)

تحليل فقرات المجال الثاني (يساهم توظيف تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تحسين مستوى اتخاذ القرارات	4.02	80.47	16.977	0.000
2	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في سرعة اتخاذ القرار	3.98	79.52	12.024	0.000
3	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في دقة اتخاذ القرار	3.69	73.73	7.323	0.000
4	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في سرعة توفر المعلومات للمدراء لاتخاذ القرارات	4.01	80.24	10.481	0.000
5	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في زيادة قدرة متخذي القرار على تحمل أعباء العمل	3.64	72.71	6.430	0.000
6	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل الوقت والجهد للزم لاتخاذ القرارات	4.24	84.76	13.664	0.000
7	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل الازدواجية في اتخاذ القرارات	3.72	74.35	7.509	0.000
8	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من اتخاذ قرارات خاطئة	3.56	71.19	5.637	0.000
9	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في رفع الفعالية لمتخذي القرارات	3.63	72.62	7.199	0.000
10	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل تكلفة حفظ المعلومات بالنسبة لمتخذي القرارات	3.74	74.82	6.821	0.000
11	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.86	77.14	8.418	0.000
12	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في رفع فعالية الاتصال بين متخذي القرارات	3.86	77.18	10.664	0.000
	مجموع الفقرات	3.82	76.48	13.183	0.000

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

- تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.2) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% "، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن:
1. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل الوقت والجهد اللازم لاتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 84.76% "
 2. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تحسين مستوى اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 80.47% "
 3. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في سرعة توفر المعلومات للمدراء لاتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 80.24% "
 4. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في سرعة اتخاذ القرار " بوزن نسبي " 79.52% "
 5. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في رفع فعالية الاتصال بين متخذي القرارات " بوزن نسبي " 77.18% "
 6. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 77.14% "
 7. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل تكلفة حفظ المعلومات بالنسبة لمتخذي القرارات " بوزن نسبي " 74.82% "
 8. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل الازدواجية في اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 74.35% "
 9. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في دقة اتخاذ القرار " بوزن نسبي " 73.73% "
 10. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في زيادة قدرة متخذي القرار على تحمل أعباء العمل " بوزن نسبي " 72.71% "
 11. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في رفع الفعالية لمتخذي القرارات " بوزن نسبي " 72.62% "
 12. " يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من اتخاذ قرارات خاطئة " بوزن نسبي " 71.19% "

وبصفة عامة يتبين من جدول رقم (4.2) بأن المتوسط الحسابي لجميع المجال الثاني 3.82، و الوزن النسبي يساوي 76.48 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.183 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذا المجال بأنه يساهم في استخدام تقنيات الاتصال الإدارية في فعالية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتُظهر النتائج موافقة أفراد العينة على أنه يساهم في استخدام تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات، وتعطي نتيجة مفادها بان استخدام تقنيات الاتصال مهمة لأداء المهام واتخاذ القرارات نظراً لسرعة ودقة وصول المعلومة إلى متخذي القرارات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المانع، 2006) التي تفيد بان استخدام وسائل الاتصال تسهم بشكل فعال في أداء الأعمال وفي زيادة الإنتاجية وتسهيل أعمال الموظفين . وتتفق أيضاً مع دراسة (الشهري، 2005) التي تفيد بان تقنيات الاتصال دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين. وأكد مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات بالوزارة بأن استخدام تقنيات الاتصال يساهم بشكل أساسي في تحسين كافة العمليات والإجراءات و فاعلية اتخاذ القرارات في الوزارة (مقابلة:عبد العزيز، 2008) .

مما يعني قبول الفرضية القائلة بأنه يساهم في استخدام تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الثانية الرئيسية : وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتتقسم هذه الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى : وسائل الاتصال المكتوب لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.

جدول رقم (4.3)

تحليل فقرات المجال الثاني (وسائل الاتصال المكتوب)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	استخدام التقارير في خدمة اتخاذ القرارات	4.07	81.41	11.005	0.000
2	استخدام الأوامر والتعليمات والاقتراحات في خدمة اتخاذ القرارات	3.95	79.06	9.372	0.000
3	استخدام المنشورات والكتب اليومية في خدمة اتخاذ القرارات	3.80	76.00	8.346	0.000
4	استخدام الشكاوي في خدمة اتخاذ القرارات	2.81	56.19	-1.790	0.077
5	استخدام المذكرات والمقترحات في خدمة اتخاذ القرارات	3.67	73.41	7.391	0.000
	وسائل الاتصال المكتوب	3.66	73.18	9.428	0.000

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.3)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية (باستثناء الفقرة " الرابعة ") حيث أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 ، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن:

1. " استخدام التقارير في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 81.41% " .
 2. " استخدام الأوامر والتعليمات والاقتراحات في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 79.06% " .
 3. " استخدام المنشورات والكتب اليومية في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 76.00% " .
 4. " استخدام المذكرات والمقترحات في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 73.41% " .
- ولا يتفقون على أن:

5. " استخدام الشكاوي في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 56.19% " .
- وتظهر النتائج بان استخدام التقارير المكتوبة هي أكثر وسيلة من وسائل الاتصال المكتوبة استخداماً في الوزارة وهذا يتفق مع دراسة (السبيعي، 2003) التي أفادت بان التقارير المكتوبة هي أكثر أدوات الاتصال الكتابي استخداماً لما لها من تأثير فعال في اتخاذ القرارات، وكما

تعتبر الشكاوي هي اقل استخدام من بين الوسائل المكتوبة، وذلك لان غالبية المدراء لا يهتمون بها كما هو مطلوب.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجال الثاني(وسائل الاتصال المكتوب)

3.66، و الوزن النسبي يساوي 73.18% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "

60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 9.428 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي

تساوي 1.99 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على

موافقة أفراد العينة على أن وسائل الاتصال المكتوب له تأثير فعال في خدمة اتخاذ

القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويرى الباحث بان استخدام وسائل الاتصال المكتوب هي أكثر الوسائل فعالية في عملية الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات ويدل على ذلك جدول رقم (4.8) وذلك بوزن نسبي (73.18%).

وقد يُفسر استخدام الاتصال المكتوب بشكل كبير في الوزارة نظراً لأهمية ما يثبته الاتصال الكتابي بخلاف الوسائل الأخرى، بالإضافة إلى أغلبية الموظفين بالوزارة والمديريات معتادون على قراءة التقارير والأوامر المكتوبة، إذ يعتبرون الرسائل المكتوبة هي الشيء الرسمي الأدق والأفضل من وجهة نظرهم. وأنهم يفضلون نظام الأرشفة القديم والسجلات الخاصة.

ويتفق ذلك مع ما أجراه (السبيعي،2003) بان أكثر وسائل الاتصالات الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية، ولقد أكد مدير عام الادارة العامة بان الاتصالات الكتابية هي أكثر الطرق فعالية في اتخاذ القرارات (مقابلة: الحريري،2008)، وأضاف مدير التقنية والمعلومات بان الاتصالات الكتابية أكثر فعالية في القرارات الهامة والتي يترتب عليها نتائج بينما يمكن استخدام الوسائل الأخرى وخاصة الالكترونية في المهام البسيطة والروتينية (مقابلة: أبو زيد،2008)، وأضاف مدير الديوان بالوزارة بان الاتصالات الكتابية أكثر الوسائل فعالية وخدمة في اتخاذ القرارات (مقابلة:المدني،2008).

مما يعني قبول الفرضية القائلة وسائل الاتصال المكتوب لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.

الفرضية الفرعية الثانية: وسائل الاتصال الشفوي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.

جدول رقم (4.4)

تحليل فقرات المجال الثاني (وسائل الاتصال الشفوي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
6	استخدام المقابلات الشخصية في خدمة عملية اتخاذ القرارات	3.84	76.71	9.458	0.000
7	استخدام الندوات في خدمة عملية اتخاذ القرارات	3.35	67.06	3.806	0.000
8	استخدام الاجتماعات والمؤتمرات في خدمة عملية اتخاذ القرارات	3.72	74.35	7.185	0.000
	وسائل الاتصال الشفوي	3.64	72.71	8.163	0.000

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول رقم (4.4) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن:

6. استخدام المقابلات الشخصية في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 76.71% "

7. استخدام الاجتماعات والمؤتمرات في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 74.35% "

8. استخدام الندوات في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 67.06% "

ويلاحظ من النتائج بان استخدام المقابلات الشخصية في خدمة اتخاذ القرارات هي أكثر وسيلة من وسائل الاتصال الشفوي استخداماً في الوزارة، يليها الاجتماعات والمؤتمرات، يليها الندوات. ويعتبر استخدام المقابلة الشخصية من الطرق المستخدمة بكثرة وخاصة في المهام الضرورية (مقابلة: الحريري، 2008).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجال الثاني (وسائل الاتصال الشفوي)

3.64، و الوزن النسبي يساوي 72.71% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "

60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 8.163 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي

تساوي 1.99، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على

موافقة أفراد العينة على أن وسائل الاتصال الشفوي له تأثير فعال في خدمة اتخاذ

القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويرى الباحث بان استخدام وسائل الاتصال الشفوي تحتل المرتبة الثانية من وسائل الاتصال الأكثر فاعلية بعد الوسائل الكتابية في خدمة عملية اتخاذ القرارات ويدل على ذلك جدول رقم (4.8) وذلك بوزن نسبي (72.71%).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي، 2003) التي اعتبرت بان الاتصالات الشفوية تأتي في المرتبة الثانية بعد الاتصالات الكتابية، ولقد أكد الأستاذ احمد سالم على أن الاتصالات الشفهية فعالة في أداء المهام واتخاذ القرارات ولكن لا ترتقي إلى مستوى الاتصالات الكتابية. ويرى الباحث أن الاتصالات الشفهية فعالة وذلك لان كثير من المهام يتم تنفيذها بين المدراء عن طريق المكالمات الهاتفية (مقابلة: سالم، 2008).

و مما يعني قبول الفرضية القائلة وسائل الاتصالات الشفوي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.

الفرضية الفرعية الثالثة: وسائل الاتصال غير اللفظي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.

جدول رقم (4.5)

تحليل فقرات المجال الثاني (وسائل الاتصال غير اللفظي)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
9	استخدام تعابير الوجه في خدمة اتخاذ القرارات	3.05	60.94	0.411	0.682
10	استخدام تعابير اليد في خدمة اتخاذ القرارات	2.98	59.53	-0.199	0.843
	وسائل الاتصال غير اللفظي	3.01	60.24	0.107	0.915

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.5) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات محايدة حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اكبر من 0.05، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن:

9. "استخدام تعابير الوجه في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 60.94% "

10. "استخدام تعابير اليد في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 59.53% "

يرى الباحث بان وسائل الاتصال غير اللفظي تستخدم بشكل متقارب تقريباً في الأعمال البسيطة التي لا يترتب عليها قرارات.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجال الثاني (وسائل الاتصال غير اللفظي) يساوي 3.01 ، و الوزن النسبي يساوي 60.24% وقيمة t المحسوبة تساوي 0.107 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.915 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن وسائل الاتصال غير اللفظي ليس له تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتظهر الدراسة بان استخدام وسائل الاتصال غير اللفظي تحتل المرتبة الخامسة والأخيرة من وسائل الاتصال الأكثر فاعلية في خدمة اتخاذ القرارات ويدل على ذلك جدول رقم (4.8) وذلك بوزن نسبي (60.24%) . ويعزو الباحث حصول وسائل الاتصال غير اللفظي على المرتبة الخامسة لان معظم أفراد الاستبانة هم من المدراء الذين غالبا في مكاتبهم ويستخدمون وسائل الاتصال التي تتماشى مع أعمالهم . و مما يعني عدم قبول الفرضية القائلة بأن وسائل الاتصالات غير اللفظي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة. الفرضية الفرعية الرابعة: وسائل الاتصال المصورة لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.

جدول رقم (4.6)

تحليل فقرات المجال الثاني(وسائل الاتصال المصورة)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
11	استخدام مراسلات بالفاكس في خدمة اتخاذ القرارات	4.01	80.24	10.147	0.000
12	استخدام الصور الفوتوغرافية والملصقات في خدمة اتخاذ القرارات	3.21	64.29	2.136	0.036
	وسائل الاتصال المصورة	3.62	72.47	7.648	0.000

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.6) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية

والتي تساوي 2.01، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن:
11. "استخدام مراسلات بالفاكس في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 80.24%"
12. "استخدام الصور الفوتوغرافية والملصقات في خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 64.29%".

وتشير النتائج بان استخدام وسائل الاتصال المصورة تحتل المرتبة الثالثة من ضمن وسائل الاتصال الأكثر فاعلية في خدمة عملية اتخاذ القرارات وبديل على ذلك جدول رقم (4.8) وذلك بوزن نسبي (72.47 %).

ويؤسّر ذلك إلى أهمية وسائل الاتصال المصورة وخاصة الفاكس في إرسال التعليمات والأوامر والتقارير المكتوبة إلى كافة المديریات والمدارس وحصولها على هذه النسبة يتفق مع طبيعة عمل الوزارة واستخدامها لهذه الوسيلة وأفاد الحريري بأن الفاكس من أهم التقنيات استخداما في الوزارة (مقابلة: الحريري، 2008).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني (وسائل الاتصال المصورة)

يساوي 3.62، و الوزن النسبي يساوي 72.47 % وهي اكبر من الوزن النسبي

المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 7.648 وهي اكبر من قيمة t الجدولية

والتي تساوي 1.99، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل

على موافقة أفراد العينة على أن وسائل الاتصال المصورة لها تأثير فعال في خدمة

اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويرى الباحث إن هذه النتيجة تتفق مع المهام التي تقوم بها الوزارة وخاصة في إيصال التعليمات والأوامر إلى كافة المديریات والجهات المختصة بالإضافة إلى سهولة استخدامها وتوفرها بشكل كبير وتتفق أيضاً مع دراسة (المانع، 2005) التي أشارت إلى استخدام الفاكس في أداء المهام والتعليمات والأوامر.

و هذا يعني إلى قبول الفرضية القائلة وسائل الاتصالات المصورة لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.

الفرضية الفرعية الخامسة: وسائل الاتصال الالكتروني لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.

جدول رقم (4.7)

تحليل فقرات المجال الثاني (وسائل الاتصال الالكتروني)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
13	استخدام الانترنت في خدمة اتخاذ القرارات	3.258824	65.17647	2.68582	0.009
14	استخدام البريد الالكتروني في خدمة اتخاذ القرارات	3.18	63.53	1.643	0.104
15	استخدام الشات في خدمة اتخاذ القرارات	2.35	46.99	-5.453	0.000
16	استخدام الفيديو كونفرنس في خدمة اتخاذ القرارات	3.81	76.24	9.606	0.000
	وسائل الاتصال الالكتروني	3.16	63.16	2.046	0.044

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.7) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية (باستثناء الفقرتين "14،15") حيث أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على:

13. "استخدام الفيديو كونفرنس في خدمة اتخاذ القرارات" بوزن نسبي "76.24%"

14. "استخدام الانترنت في خدمة اتخاذ القرارات" بوزن نسبي "65.17%"

ولا يتفقون على الوسائل التالية بأنها فعالة في اتخاذ القرارات:

15. "استخدام البريد الالكتروني في خدمة اتخاذ القرارات" بوزن نسبي "63.53%"

16. "استخدام الشات في خدمة اتخاذ القرارات" بوزن نسبي "46.99%"

ويرى الباحث بان استخدام وسائل الاتصال الالكتروني تحتل المرتبة الرابعة من بين وسائل الاتصال الأكثر فاعلية في خدمة اتخاذ القرارات ويدل على ذلك جدول رقم (4.8) وذلك بوزن نسبي (63.16%).

وتدل هذه النسبة على أن العاملين بالوزارة والمدراء يعتمدون في معظم أعمالهم على الاتصالات الكتابية والشفهية ويهتمون بالاتصالات الالكترونية وتطبيقاتها بشكل كبير، وأفاد أبو زيد بان ثقافة الاتصالات الالكترونية موجودة بين العاملين في الوزارة ولكن تحتاج إلى تنمية وتطوير لدى الموظفين بالوزارة (مقابلة: أبو زيد، 2008).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجال الثاني (وسائل الاتصال الالكتروني) يساوي 3.16 ، و الوزن النسبي يساوي 63.16 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 2.046 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.044 وهي اقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن وسائل الاتصال الالكتروني لها تأثير فعال في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتظهر النتائج بان أفراد العينة منفقون على أهمية وفاعلية الاتصالات الالكترونية في خدمة عملية اتخاذ القرارات ولكن إمكانية نشرها تحتاج إلى وقت ويرجع ذلك إلى كون التجربة لا زالت حديثة وثقافة جديدة، بالإضافة إلى عدد من المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال والمعوقات الشخصية والمعوقات التنظيمية (مقابلة أبو زيد، 2008).
و هذا يعني قبول الفرضية القائلة وسائل الاتصالات الالكترونية لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.

جدول رقم (4.8)

تحليل المجالات الفرعية المجال الثاني (مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	وسائل الاتصال المكتوب	3.66	73.18	9.428	0.000
2	وسائل الاتصال الشفوي	3.64	72.71	8.163	0.000
3	وسائل الاتصال غير اللفظي	3.01	60.24	0.107	0.915
4	وسائل الاتصال المصورة	3.62	72.47	7.648	0.000
5	وسائل الاتصال الالكتروني	3.16	63.16	2.046	0.044
	جميع المحاور	3.44	68.85	8.743	0.000

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

وبصفة عامة يبين جدول رقم (4.8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في

قطاع غزة) يساوي 3.44، و الوزن النسبي يساوي 68.85 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 8.743 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05 و هذا يعني قبول الفرضية القائلة ووسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال على خدمة اتخاذ القرارات في الوزارة.

وتظهر النتائج بان الاتصال الكتابي جدول رقم(4.8) هو أكثر الوسائل فعالية بوزن نسبي(73.18%) في عملية اتخاذ القرارات وان وسائل الاتصال غير اللفظي هي أقل الوسائل استخداما بوزن نسبي (60.24%). وقد يُفسر ذلك إلى المميزات التي تتعلق بالاتصال الكتابي على بقية الوسائل الأخرى وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المانع،2006) ودراسة(السبيعي،2003) على إن الاتصالات الكتابية أكثر الوسائل فعالية في اتخاذ القرارات. ويتفق هذا مع أقوال كل من المدني، أبو زيد والحريري حيث أكدوا بان الاتصالات الكتابية هي أفضل وسائل الاتصال فعالية في خدمة عملية اتخاذ القرارات(مقابلة المدني،أبو زيد،الحريري،2008).

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد معوقات تحد من كفاءة تقنيات الاتصال الموجودة

حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال المتوفرة حالياً تحد

من كفاءة استخدام تقنية الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.

جدول رقم (4.9)

تحليل فقرات المجال الرابع (المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تساهم قلة تقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة وعدم توفرها بشكل كامل في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	4.15	83.06	11.248	0.000
2	يساهم انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	4.22	84.47	13.264	0.000
3	يساهم عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	4.05	80.94	11.440	0.000
4	يساهم عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	4.09	81.88	11.274	0.000
5	يساهم استخدام تقنيات الاتصال المتوفرة حالياً بالوزارة في انجاز الأعمال الشخصية أحياناً في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	3.96	79.29	9.821	0.000
6	يساهم عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات اتصال جديدة للوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	4.29	85.88	14.159	0.000
	المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال	4.13	82.59	16.139	0.000

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.9) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن:

1. يساهم عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات اتصال جديدة للوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 85.88%
2. يساهم انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 84.47%

3. "تساهم قلة تقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة وعدم توفرها بشكل كامل في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 83.06%"
4. "يساهم عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 81.88%"
5. "يساهم عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 80.94%"
6. "يساهم استخدام تقنيات الاتصال المتوفرة حالياً بالوزارة في انجاز الأعمال الشخصية أحياناً في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 79.29%"
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجال الرابع (المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال) يساوي 4.13، و الوزن النسبي يساوي 82.59 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 16.139 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$

وهذا يعني قبول الفرضية توجد معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال المتوفرة حالياً تحد من كفاءة استخدام تقنية الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة . ويرى الباحث بان المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال هي العائق الأول في استخدام وتوظيف تقنيات الاتصال في اتخاذ القرار كم هو واضح بجدول رقم(4.12) بوزن نسبي (82.92%) ، وقد أكد عبد العزيز بان عدم توفر الموارد المالية وتدريب وتأهيل العاملين على استخدام هذه التقنيات من أهم عوائق توظيف تقنيات الاتصال. وأضاف الحريري بان عدم نشر ثقافة الاتصال الالكتروني وتأهيل وتدريب العاملين عليها من أهم هذه المعوقات. وأكد المدني بان قلة تقنية الاتصال وعدم تخصيص موازنة لهذه التقنيات من أهم هذه المعوقات(مقابله:عبد العزيز،الحريري،المدني،2008) .

وكل هذا يؤدي إلى قبول الفرضية توجد معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد معوقات تنظيمية تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.

جدول رقم (4.10)

تحليل فقرات المجال الرابع (المعوقات التنظيمية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
7	يساهم تعدد المستويات الإدارية (طول خطوط السلطة) الموجود حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	3.68	73.65	6.970	0.000
8	يساهم عدم وضوح نظام الاتصال الموجود حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	3.78	75.53	7.800	0.000
9	تساهم قلة المعلومات الكاملة كما ونوعاً في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	3.89	77.88	9.440	0.000
10	يساهم عدم كفاءة وسائل الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	3.70	74.05	6.575	0.000
11	يساهم ضغط العمل المتزايد الموجود حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	3.43	68.57	3.891	0.000
12	يساهم كبر حجم الوزارة الموجود حالياً وتعدد أعمالها في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	3.48	69.65	4.221	0.000
13	يساهم عدم إشراك العاملين الموجودين حالياً بالوزارة في اتخاذ القرارات في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات	3.94	78.81	9.210	0.000
	المعوقات التنظيمية	3.78	75.69	9.442	0.000

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.10) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% "، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن:

7. " يساهم عدم إشراك العاملين الموجودين حالياً بالوزارة في اتخاذ القرارات في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 78.81% "
8. " تساهم قلة المعلومات الكاملة كماً ونوعاً في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 77.88% "
9. " يساهم عدم وضوح نظام الاتصال الموجود حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 75.53% "
10. " يساهم عدم كفاءة وسائل الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 74.05% "
11. " يساهم تعدد المستويات الإدارية (طول خطوط السلطة) الموجود حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 73.65% "
12. " يساهم كبير حجم الوزارة الموجود حالياً وتعدد أعمالها في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 69.65% "
13. " يساهم ضغط العمل المتزايد الموجود حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 68.57% "
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجال الرابع (المعوقات التنظيمية) يساوي 3.78، و الوزن النسبي يساوي 75.69 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 9.442 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن المعوقات التنظيمية تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تشير النتائج بان المعوقات التنظيمية تحد من كفاءة تقنية الاتصال كما هو واضح في جدول 4.12 بوزن نسبي (75.69%) وتعتبر المعوقات التنظيمية المرتبة الثالثة بعد المعوقات المرتبطة بتقنية الاتصال والمعوقات الشخصية وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي، 2003) التي أفادت بان المعوقات التنظيمية تحتل المرتبة الثانية، وأن المعوقات الشخصية تحتل المرتبة الأولى.

وكل هذا يؤدي إلى قبول الفرضية توجد معوقات تنظيمية تحد من كفاءة تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد معوقات شخصية تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.

جدول رقم (4.11)

تحليل فقرات المجال الرابع (المعوقات الشخصية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
14	تساهم عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	4.32	86.35	14.822	0.000
15	يساهم القصور في مهارات الاتصال لدى المدراء إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	4.02	80.47	11.774	0.000
16	يساهم سوء العلاقات مع العاملين إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.98	79.53	9.345	0.000
17	تساهم اتجاهات الأفراد السلبية (الخوف، الغرور، ضغط الرؤساء) إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.92	78.35	8.756	0.000
18	يساهم ضعف التعبير والنبرة (الصوت ومخارج الكلمات) في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.86	77.18	7.904	0.000
	المعوقات الشخصية	4.02	80.38	13.590	0.000

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.11) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن: 14. "تساهم عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات" بوزن نسبي " 86.35% "

15. " يساهم القصور في مهارات الاتصال لدى المدراء إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 80.47% "
16. " يساهم سوء العلاقات مع العاملين إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 79.53% "
17. " بوزن نسبي " تساهم اتجاهات الأفراد السلبية (الخوف، الغرور، ضغط الرؤساء) إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات 78.35% "
18. " يساهم ضعف التعبير والنبرة (الصوت ومخارج الكلمات) في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات " بوزن نسبي " 77.18% "
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجال الرابع (المعوقات الشخصية) يساوي 4.02، و الوزن النسبي يساوي 80.38% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.590 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن المعوقات الشخصية تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يرى الباحث بان المعوقات الشخصية تحد من كفاءة تقنيات الاتصال كما هو واضح في جدول 4.12 بوزن نسبي (80.38%) وتعتبر المعوقات الشخصية المرتبة الثانية بعد المعوقات المرتبطة بتقنية الاتصال و لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي،2003) التي أفادت بان المعوقات الشخصية احتلت المرتبة الأولى في استخدام تقنيات الاتصال . ويشير الباحث بان المعوقات الشخصية موجودة عند بعض المدراء الذين غالباً لا تتوفر لديهم الرغبة في الاتصال . وأفاد أبو زيد أن هناك قصور في تنفيذ المهام عند البعض منا نتيجة العمل الروتيني (مقابلة: أبو زيد:2008).

وكل هذا يؤدي إلى قبول الفرضية توجد معوقات شخصية تحد من كفاءة تقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.12)

تحليل فقرات المجال الرابع (معوقات) تحد من كفاءة تقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال	4.13	82.59	16.139	0.000
2	المعوقات التنظيمية	3.78	75.69	9.442	0.000
3	المعوقات الشخصية	4.02	80.38	13.590	0.000
	المجموع	3.93	78.66	15.440	0.000

قيمة t عند درجة حرية "84" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.99

ويبين جدول رقم (4.12) أن المتوسط الحسابي لجميع المجال الرابع (معوقات) تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة) تساوي 3.93 ، و الوزن النسبي يساوي 78.66 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 15.440 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه توجد معوقات تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وهذا يعني قبول الفرضية بأنه توجد معوقات تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

وتظهر الدراسة بأن المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال احتلت اعلي وزن نسبي (82.59) كما هو مبين في جدول رقم 4.12 ، تليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية ، وهذه النتيجة تتفق مع آراء متخذي القرارات في الوزارة ، حيث أفاد المدني بان المعوقات المتعلقة بالتدريب على استخدام هذه التقنية وتخصيص الموارد المالية من أهم المعوقات ، وأفاد سالم إلى أن المعوقات الشخصية لها دور كبير في عدم الاكتراث للتقنيات (مقابلة: المدني وسالم، 2008).

الفرضية الرابعة الرئيسية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للعمر عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$

جدول رقم (4.13)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي			المجال
		أكثر من 45 سنة	36-45 سنة	26-35 سنة	
0.338	1.100	3.9276	3.8403	3.7051	مدى مساهمة توظيف تقنية الاتصال في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.884	0.124	3.4704	3.4080	3.4461	مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.141	2.006	3.8198	3.8798	4.0958	معوقات تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.847	0.166	3.9339	3.9194	3.9639	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجة حرية " 2، 82" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.11

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار F للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حول نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات يعزى للعمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ويبين جدول رقم (4.13) أن مستوى الدلالة لكل مجال اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات الدراسة يعزى للعمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.847 وهي أكبر من 0.05 ، و قيمة F المحسوبة تساوي 0.166 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.11 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للعمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي يؤدي إلى عدم قبول الفرضية.

وقد يفسر ذلك على عدم وجود فروق يعزى للعمر لأن عينة الدراسة هم من المدراء وأعمارهم متقاربة كما هو موضح في شكل (4.1) الذي اظهر بان 33.6% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25-35 سنة و 35.2% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 36-45 سنة، و 31.2% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 45 سنة وبالتالي إجاباتهم ستكون إلى حد كبير متشابهة .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات تعزى الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.14)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				المجال
		أكثر من 15 سنة	11-15 سنة	6-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.271	1.330	3.9075	3.7431	3.6426	3.9815	مدى مساهمة توظيف تقنية الاتصال في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.639	0.566	3.4726	3.3350	3.5044	3.4758	مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.034	3.036	3.7221	3.9621	3.9879	4.2153	معوقات تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.208	1.549	3.8982	3.9053	3.9252	4.0789	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجة حرية " 3 ، 81 " ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.72

جدول رقم (4.15)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير الخبرة

الفروق بين متوسطات الخبرة				معوقات تحد من كفاءة نظم و تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
أكثر من 15 سنة	11-15 سنة	6-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.493*	0.253	0.227		أقل من 5 سنوات
0.266	0.026		-0.227	10-6 سنوات
0.240		-0.026	-0.253	15-11 سنة
	-0.240	-0.266	-0.493*	أكثر من 15 سنة

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار F للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حول نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ويبين جدول رقم (4.14) أن مستوى الدلالة لكل من مجالي " مدى مساهمة توظيف تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة" و " مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة " اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة في تلك المجالين أما قيمة مستوى الدلالة في مجال " معوقات تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة " تساوي 0.034 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد العينة في هذا المجال ويبين اختبار شففيه جدول رقم (4.15) أن الفروق بين طبقتي " أقل من 5 سنوات " و " أكثر من 15 سنة" ولصالح الفئة " أكثر من 15 سنة "

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.208 وهي اكبر من

0.05 ، و قيمة F المحسوبة تساوي 1.549 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي

تساوي 2.72 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول استخدام

تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ،

وبالتالي إلى عدم قبول الفرضية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية لان معظم عينة الدراسة من متخذي القرارات الذين يمتلكون خبرة في مجال عملهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.16)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي			المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
0.077	2.644	4.1667	3.9960	3.7337	مدى مساهمة توظيف تقنية الاتصال في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.253	1.398	3.7750	3.3988	3.4296	مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.387	0.959	3.6889	3.8492	3.9835	معلومات تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.768	0.265	4.0327	3.9325	3.9341	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجة حرية " 2، 82" ومستوى دلالة 0.05

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار F للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حول دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات يعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ويبين جدول رقم (4.16) أن مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 كما مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات الدراسة يعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.768 وهي أكبر من 0.05 ، و قيمة F المحسوبة تساوي 0.265 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.11 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول تقنيات

الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$. وبالتالي عدم قبول الفرضية .

ويرى الباحث بأن كل متخذي القرارات يحملون شهادات مختلفة وعندهم خلفية علمية وبالتالي
فعدم وجود فروق هو نتيجة منطقية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول

استخدام نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للمستوى الوظيفي

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.17)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال للمستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	
0.224	1.454	3.8039	3.7957	3.6579	4.2500	3.9615	مدى مساهمة توظيف تقنية الاتصال في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.018	3.176	3.6801	3.3094	3.2796	3.6563	3.5769	مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.076	2.208	4.1774	4.0222	3.7074	3.7407	3.8260	معوقات تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
0.024	2.964	4.0815	3.9290	3.7750	4.0333	3.9753	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجة حرية " 4 ، 80 " ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.49

جدول رقم (4.18)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير المستوى الوظيفي

الفروق بين متوسطات الوظيفي					التصنيف	المجال
رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام		
-0.103	0.267	0.297	-0.079		مدير	مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
-0.024	0.347	0.377		0.079	نائب مدير	
-0.401*	-0.030		-0.377	-0.297	مدير دائرة	
-0.371		0.030	-0.347	-0.267	رئيس قسم	
	0.371	0.401*	0.024	0.103	رئيس شعبة	
-0.106	0.046	0.200	-0.058		مدير	جميع المحاور
-0.048	0.104	0.258		0.058	نائب مدير	
-0.306*	-0.154		-0.258	-0.200	مدير دائرة	
-0.152		0.154	-0.104	-0.046	رئيس قسم	
	0.152	0.306*	0.048	0.106	رئيس شعبة	

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار F للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حول دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات يعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ويبين جدول رقم (4.17) أن مستوى الدلالة لكل من مجالي "مدى مساهمة توظيف تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة" و "معوقات تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة" أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة في تلك المجالين أما قيمة مستوى الدلالة في مجال "مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة" تساوي 0.018 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد العينة في هذا المجال ويبين اختبار شففيه جدول رقم (4.18) أن الفروق بين طبقتي "مدير دائرة" و "رئيس شعبة" ولصالح "رئيس شعبة".

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.024 وهي أقل من 0.05 ، وقيمة F المحسوبة تساوي 2.964 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.49 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات يعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ،

وبين اختبار شفبه جدول رقم (4.18) أن الفروق بين طبقتي " مدير دائرة " و " رئيس شعبة" ولصالح الفئة " رئيس شعبة"

ويرى الباحث أن وجود الفروق بين آراء عينة الدراسة يعزى للمستوى الوظيفي ناتج عن السلطات والمسئوليات والمميزات الممنوحة لمدير الدائرة تختلف عن السلطات والمسئوليات الممنوحة لرئيس الشعبة ونتيجة لذلك كان هناك فروق في محاور الدراسة .

جدول رقم 4.19

ملخص لنتائج فرضيات الدراسة

النتيجة	الفرضية	رقم الفرضية
مقبولة	يساهم توظيف تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	الأولى
مقبولة	وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والتي يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:	الثانية
مقبولة	وسائل الاتصال المكتوب لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.	
مقبولة	وسائل الاتصال الشفوي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.	
مرفوضة	وسائل الاتصال غير اللفظي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.	
مقبولة	وسائل الاتصال المصورة لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.	
مقبولة	وسائل الاتصال الالكتروني لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.	
مقبولة	توجد معوقات تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والتي يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :	الثالثة
مقبولة	توجد معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال المتوفرة حالياً تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.	
مقبولة	توجد معوقات تنظيمية تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.	
مقبولة	توجد معوقات شخصية تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.	
مرفوضة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للعمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	الرابعة
مرفوضة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	
مرفوضة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	
مقبولة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتوصياتها

5.1. النتائج

5.2. التوصيات

نتائج الدراسة وتوصياتها

من خلال العرض السابق للإطار النظري وأدبيات الدراسة ولنتائج المقابلات ولنتائج التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة يمكن تلخيص أهم النتائج كالتالي: (مرفق في الملاحق المقابلات، ملحق رقم 3).

5.1 النتائج

1. أظهرت الدراسة بان واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الانترنت والبريد الالكتروني والانترنت والشات بأنه جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير، أما بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فإنه جيد .
2. أظهرت الدراسة بأن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم و تقنيات الاتصال يُساهم في سرعة أداء المهام و في اتخاذ القرارات.
3. أظهرت الدراسة بان أكثر تقنيات الاتصال استخداماً بالوزارة (الهاتف ، الجوال، الفاكس)، أما وسائل الاتصال متوسطة الاستخدام (الانترنت ،البريد الالكتروني) بينما كانت تقنيات الاتصال قليلة الاستخدام (الفيديوكونفرس،الانترنت،الشات).
4. بينت الدراسة أن أكثر الوسائل الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية متمثلة في (التقارير، الأوامر والتعليمات والاقترحات، المنشورات والكتب اليومية، الشكاوي، المذكرات والمقترحات) ثم الاتصالات الشفهية متمثلة في(المقابلات الشخصية، الاجتماعات والمؤتمرات، الندوات) يليها الاتصالات المصورة المتمثلة في (الفاكس، الصور الفوتوغرافية والملصقات) والاتصال الالكتروني المتمثلة في (الفيديو كونفرنس، الانترنت، الشات) ، بينما الاتصالات غير اللفظية المتمثلة في (تعايير الوجه، معايير اليد) فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة .
5. أظهرت الدراسة بان هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال

متمثلة في (قلة تقنيات الاتصال ، انخفاض مستوى تدريب العاملين عليها، عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال ، عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات اتصال جديدة يليها المعوقات الشخصية، متمثلة في (عدم الرغبة في الاتصال، القصور في مهارات الاتصال، سوء العلاقات مع العاملين) ثم المعوقات التنظيمية المتمثلة في (تعدد المستويات الإدارية، عدم وضوح نظام الاتصال الموجود، قلة المعلومات الكاملة كماً ونوعاً، ضغط العمل المتزايد الموجود، عدم إشراك العاملين الموجودين، كبر حجم الوزارة الموجود .

6. تشير الدراسة إلى أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الاتصال وتحديث وسائل الاتصال باستمرار بحيث تتماشى مع التطورات .

7. تشير الدراسة بان أفراد عينة الدراسة يوافقون على مشروع الاتصال الالكتروني والوزارة الالكترونية لتقليل الاعتماد على الاتصال الورقي .

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات تعزى إلى العمر، والمؤهل العلمي .

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات تعزى إلى المستوى الوظيفي.

ثانياً:التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة يمكن إعطاء التوصيات التالية :

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

2. العمل بمفهوم الادارة الالكترونية بهدف تقليل الاعتماد على الاتصال الورقي.
3. الاعتماد على التقنية في حفظ المعلومات واسترجاعها مثل تقنيات الأقراص الضوئية والمصغرات القلمية لما لها من دور بارز في تقليل التكاليف و الحفاظ وتوفير الوقت الجهد والوقت في استرجاع المعلومات.
4. دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال ، يتيح لجميع موظفي الوزارة والمديريات والمدارس فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات .
5. إصدار تشريعات حكومية تلزم الموظفين باستخدام التقنيات الحديثة والاستفادة منها في أعمالهم.
6. تحديث تقنيات الاتصال بصفة مستمرة وتوفير الصيانة الوقائية لهذه الأجهزة.
7. توفير الحوافز المادية والمعنوية من أجل تشجيع العاملين على الاعتماد على التقنية في مجال الاتصال .
8. ضرورة إنشاء شبكة انترانت داخلية وتوفير قاعدة مركزية للبيانات تساعد متخذي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة.
9. ضرورة الاهتمام بشبكة الانترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصالات ، والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات .
10. البدء في معالجة القصور والمعوقات التي تحول دون كفاءة تقنيات الاتصال المتمثلة في المعوقات المتعلقة بالتقنية المستخدمة والمعوقات الشخصية والتنظيمية.
11. الاستفادة من خبرات الجهات المختصة بتكنولوجيا الاتصال لتوفير نظام اتصال يربط الوزارة بمديرياتها بمدارسها.
12. العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية والمعلومات المرتردة، وخلق جو من الثقة المتبادلة فيما بين الموظفين والإدارة.

المراجع

أولاً: الكتب والدوريات والدراسات

ثانياً: مواقع الانترنت

ثالثاً: المقالات

قائمة المراجع

أولاً: الكتب والدوريات والدراسات :

1. أبو حشيش ،حسن(2005) ، تقنيات الاتصال المستخدمة في دوائر العلاقات العامة بالجامعات الفلسطينية . بحث غير منشور ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- 2.أغا، الفت(1997)، البيئة التحتية المعلوماتية الكونية،مجلة دراسات إعلامية (القاهرة:العدد 87،ص22.
3. إنشاصي ،عدنان (1997). "مدخل إلى إدارة المشروعات الهندسية"، الطبعة الأولى، غزة.
4. بعبيرة ،مصطفى(1988)،مبادئ الادارة ،مركز البحوث والعلوم الاقتصادية بنغازي،ليبيا.
5. البكري،إياد (2003)،تقنيات الاتصال بين زمنيين،الطبعة الأولى،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان.
6. بيوض، احمد (1995)، وسائل الاتصال والإعلام الجديدة، مجلة العلوم الإدارية ،عدد 227، دمشق.
7. جابر ،حمد (1983)، الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
8. درويش ،عبد الكريم ، وتكلا ليلي (1980)، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الانجلو.
- 9.الهواري سيد(1996) ، الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس،.
10. وزارة التربية والتعليم (2007)،الادارة العامة للتخطيط، مؤشرات إحصائية حول انجازات وزارة التربية والتعليم للفترة(1994-2007).
11. الزعبي ،خالد يوسف(2005) ، اثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري"دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد32، العدد 2.
- 12.زيدان ،عبد الباقي(1974) ، وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
13. حجازي ،محمد (1987)، اثر وسائط الاتصال الرسمي على الأداء في المملكة العربية السعودية ،رسالة غير منشورة ،الرياض.

14. حريم ،حسين(2004)، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
15. حلوه ،علي،وأحمد سيد(1998)،دراسة في الاتصالات ،حوان ،مطابع الطوبجي التجارية.
16. حمود،خضير(2002)،السلوك التنظيمي،الطبعة الأولى،دار صفاء للتوزيع والنشر ،عمان .
- 17.ياغي ،محمد (2002)،مبادئ الادارة العامة،الطبعة الخامسة. عمان .
- 18.كاظم، رمزي(2006)، محاضرات في الإدارة العلمية المعاصرة، مذكرة مكتوبة.
- 19.كنعان،نواف(2003) ،اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ،الطبعة السادسة ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان .
- 20.كيت،فريدة (1999) ، الخصوصية في عصر المعلومات، ترجمة محمود شهاب ،القاهرة :مركز الأهرام للترجمة والنشر .
21. اللوزي ،موسى(1999) ، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية :دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك ،المجلد 15،العدد 4 ،ص 113-134.
- 22.المانع ،محمد (2006)، تكنولوجيا الاتصال ودورها في تحسين الأداء،رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض .
- 23.ماهر، أحمد (2007)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، م .
- 24.محمد،لطفى (1976). الاتصالات الإدارية:دراسة نظرية وتطبيقية على شركات القطاع العام، مجلة مكتبة الادارة ،المجلد الخامس، العدد الأول ،ص 53-56.
- 25.المغربي ،كامل (1995)،السلوك التنظيمي:مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،الطبعة الثانية،دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان .
- 26.مكاوي ،حسن (1998)،تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية(القاهرة).
- 27.المنجي، زهراء(2004). الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية). رسالة غير منشورة.
- 28.المنصور(2000) ،كاسر ،نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرق كمية)،الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر ،عمان .
- 29.النمر، سعود، الإدارة العامة(2006) - الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ، الطبعة السادسة.

30. النملة ، عبد الرحمن سليمان (1998) ، استطلاع آراء موظفي الجمارك حول اثر الاتصالات الإدارية على الأداء بالتطبيق على مصلحة الجمارك، رسالة غير منشورة ، الرياض
31. السبيعي، هزاع (2003) ، " دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية بالرياض رسالة غير منشورة، مكتبة الملك فهد الوطنية.
32. السر، أيمن (2008)، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،غزة.
33. السلطة الوطنية الفلسطينية، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إحصاءات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأراضي الفلسطينية، سلسلة تقارير رقم 8 ص48، مارس، 2007.
34. السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم ، دائرة تكنولوجيا المعلومات ،غزة، 2008.
35. السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم ، الادارة العامة للتخطيط ،غزة، 2008.
36. السلمي ،على (1967)، بعض الاتجاهات في إدارة الأفراد ،القاهرة :مركز البحوث ، المعهد القومي للإدارة .
37. السيد ،علاء الدين (2004)، إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية، غزة .
38. عابدين ،محمد (2001)، الادارة المدرسية ، القدس، الشروق للنشر والتوزيع .
39. عامر ،سعيد (1986)، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ن الرياض :معهد الادارة العامة .
40. عبد الباقي ،صلاح (2001)، السلوك التنظيمي ،الطبعة الثالثة ،الدار الجامعية للنشر ،القاهرة ،
41. عبد الحميد، عبد العظيم (1996)، القيادة الإدارية ودرها في صنع القرار:دراسة مقارنة ،دار النهضة العربية ، القاهرة.
42. عبد القادر ،محمد (1992) ، أساسيات الادارة (المبادئ والتطبيقات)،دار المريخ للنشر ، الرياض.
43. علاقي ،مدني (1996)،دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية ،الطبعة الرابعة، جدة.
44. على، احمد (1985) ،الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية ، القاهرة : مكتبة عين

45. العميان محمود (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان.
46. الفراء، ماجد واللوح ،نبيل(2007)،تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية،مجلة الجامعة الإسلامية"سلسلة الدراسات الإنسانية"،المجلد15، ع 2،ص ص461-506.
47. الفراء، ماجد والشنطي ،محمود(2007)،أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ،مجلة الجامعة الإسلامية"سلسلة الدراسات الإنسانية"،المجلد16، ع 1،ص ص713 - 755.
48. الفضل، مؤيد (2004)، الأساليب الكمية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان .
49. فهمي ،محمد ، وبدوي ،هنا (1991) تكنولوجيا الاتصال والخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية : دار النشر للجامعات.
50. القريوتي ،محمد (2001)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى ،دار وائل للطباعة والنشر، عمان .
51. القريوتي ،محمد (1993)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان.
52. القريوتي ،محمد (2004)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة السادسة ،دار وائل للطباعة والنشر، عمان .
53. قنديلجي، عامر و الوردي، علاء الدين(2005)، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ،دار الميسرة عمان.
54. قوته ،محمد، ودياب، عبد الحميد (2002)، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات ، مطابع الشرق الأوسط.
55. الشاعر ، عبد الرحمن إبراهيم (2004)، "تقنيات المعلومات والاتصال" ، الرياض، دار تقيف للنشر والتوزيع.
56. شاويش ، مصطفى (1993)، الإدارة (مفاهيم ، و وظائف، تطبيقات)، دار الفرقان للنشر . عمان
57. الشهري ،على حسن (2005)، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
58. شمس عليوة ، السيد ، مهارات التفاوض : سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1987.

59. شيحا إبراهيم (1994) ، الإدارة العامة (العملية الإدارية)، بيروت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

60. توفيق ،جميل (1978)،إدارة الأعمال ،دار النهضة العربية ،بيروت .

61. Abler, Antoine (1985). Videotext/Teletext principles and practices, 5th ed, New York, McGraw-Hill.

62. Becker, Samuel (1987). Discovering mass communication, 3rd ed, Scott company. 62.

63. Bryan, Carne (2000). Modern communication , Plenum Press, 4th ed.

64. Black , Octavius (1996). Addressing the issue of good communication people management, pp. 25-44.

65. Cassiolato, Jose (1997). New communication technologies and development , information technology for development, vol 7, no. 1, p51.

66. Dorsey, John (1985). A communication model for administration , Administrative science Quarterly, vol. 14, p308.

67. Harrison, Teresa M (2002). Communication means and participative decision making "an exploratory study". Retrieved from www.blackwell-synergy.com/doi/abs.

68. Hoveland, Carl (1980). Communication and persuasion, Yale university press, New Harven, 12th ed.

69. Rauber, Techn. A (2005). Communicational aspects of project management using web-based technologies. unpublished thesis, university of technology , Vienna.

70. Simon, H (1980). Administration behavior: A study of decision making process in administrative organization , the Macmillan co, New York.

71. Spanos , Yiannis (2002). The relationship between information and communication technologies Ant its affects on decision making. Information and Management , Volume 39 , Issue 8, pp: 659 – 675.

72. Yatrakis, Pan (2003). The Relationship Between Internet Usage and Decision Making: The Case of Information Technology (IT) Managers in China. Journal of Applied Management and Entrepreneurship retrieved from www.findarticles.com/p/articles/mi/qa5383

ثانياً: مواقع الانترنت

1. صاحب المقال : (تيشوري، عبد الرحمن). تم زيارته بتاريخ 2008/07/28

www.tdwl.net

2. . الاتصالات في مجال الإدارة وأهميتها للإداري الناجح ،سعد بن سعيد، تاريخ الاطلاع
(www.riyadhedu.gov.2008/8/8).
3. السلطة الوطنية الفلسطينية ، وزارة التربية والتعليم ، www.moehe.gov.ps ، تاريخ
الاطلاع 2008/8/5.
- 4.الاتصالات الإدارية ،الموسوعة الحرة ، www.ar.wikipedia.org
تاريخ الاطلاع 2008/8/10.
- 5.مركز التميز للمنظمات غير الحكومية،تاريخ الاطلاع 2008/8/12،www.ngoce.org
- 6.اتخاذ القرارات الإدارية، تاريخ الاطلاع 2008/8/12، www.faculty.ksa.edu.sa
7. تيشوري، عبد الرحمن ، أهمية الاتصال في الادارة ، تاريخ الاطلاع
2008 / 28/7/ www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=58886.

ثالثا: المقابلات الشخصية

- 1.مقابلة مع الأستاذ عماد الحريري، مدير عام الادارة العامة بالوزارة ،2008/8/20.
- 2.مقابلة مع الدكتور خليل عبد العزيز، مدير دائرة التقنيات بالوزارة،2008/8/21.
- 3.مقابلة مع الأستاذ رشاد المدني، مدير الديوان بالوزارة ، 2008/8/24.
- 4.مقابلة مع الأستاذ احمد محمود سالم. نائب مدير عام الرقابة المالية
بالوزارة،2008/8/27.
- 5.مقابلة مع الأستاذ احمد سلمان عبد الهادي. نائب مدير عام المشاريع
بالوزارة،2008/8/27.

الملاحق

أولاً. الاستبانة في صورتها النهائية

ثانياً. أسماء المحكمين ووظائفهم

ثالثاً. المقابلات

ملحق رقم 1

استبيان

أخي/ أختي الكريمة :

تحية طيبة وبعد :

يسعدني أن أضع بين أيديكم استبانة حول دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة " لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة . ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من جزئين :

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والخبرة والمستوى الوظيفي

الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة الرئيسية المتمثلة بالاتي :

- تقنيات الاتصال الإداري الأكثر استخداماً بالوزارة
 - مساهمة توظيف نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة
 - فعالية وسائل الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة
 - المعوقات التي تحد من استخدام نظم و تقنيات الاتصال في الوزارة
- أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة بعناية ووضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية من الدراسة ، وان البيانات التي ستدلون بها سوف تستخدم فقط لغاية البحث العلمي وبسرية تامة .

أخوكم الباحث

مصعب اسماعيل طيش

الجزء الأول : معلومات عامة
وضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب:

1-العمر

أقل من 25 سنة	26-35	36-45	أكبر من 45
---------------	-------	-------	------------

2- الخبرة

أقل من 5 سنوات	6-10	11-15	أكثر من 15
----------------	------	-------	------------

3- المؤهل العلمي

ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
-------------	-------	-----------	---------	---------

4- المستوى الوظيفي

مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة
----------	---------------	------------	----------	-----------

الجزء الثاني :محاور الدراسة

المحور الأول:

ما هي تقنيات الاتصالات الإدارية الأكثر استخداماً حالياً في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة من وجهة نظرك ؟. الرجاء ترتيب هذه التقنيات من 1 إلى 8 حسب الاستخدام حيث 1 تعني أكثر استخداماً يليها 2 وهكذا

م	العبارة	الترتيب
1	الهاتف الثابت	
2	الهاتف الخليوي " الجوال "	
3	الفاكس	
4	الانترانت	
5	الانترنت	
6	البريد الإلكتروني	
7	الشات	
8	تقنية الفيديو كونفرنس	

المحور الثاني :

يساهم توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية

والتعليم في قطاع غزة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تحسين مستوى اتخاذ القرارات					
2	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في سرعة اتخاذ القرار					
3	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في دقة اتخاذ القرار					
4	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في سرعة توفر المعلومات للمدراء لاتخاذ القرارات					
5	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في زيادة قدرة متخذي القرار على تحمل أعباء العمل					
6	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل الوقت والجهد للزم لاتخاذ القرارات					
7	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل الازدواجية في اتخاذ القرارات					
8	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من اتخاذ قرارات خاطئة					
9	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في رفع الفعالية لمتخذي القرارات					
10	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تقليل تكلفة حفظ المعلومات بالنسبة لمتخذي القرارات					
11	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في تبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات					

					يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في رفع فعالية الاتصال بين متخذي القرارات	12
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثالث :

وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية

والتعليم في قطاع غزة

م	العبرة	فعالة	فعالة	فعالة إلى حد ما	غير فعالة مطلقاً	غير فعالة
• وسائل الاتصال المكتوب						
1	استخدام التقارير في خدمة اتخاذ القرارات					
2	استخدام الأوامر والتعليمات والاقتراحات في خدمة اتخاذ القرارات					
3	استخدام المنشورات والكتب اليومية في خدمة اتخاذ القرارات					
4	استخدام الشكاوي في خدمة اتخاذ القرارات					
5	استخدام المذكرات والمقترحات في خدمة اتخاذ القرارات					
• وسائل الاتصال الشفوي						
6	استخدام المقابلات الشخصية في خدمة اتخاذ القرارات					
7	استخدام الندوات في خدمة اتخاذ القرارات					
8	استخدام الاجتماعات والمؤتمرات في خدمة اتخاذ القرارات					
• وسائل الاتصال غير اللفظي						
9	استخدام تعابير الوجه في خدمة اتخاذ القرارات					
10	استخدام تعابير اليد في خدمة اتخاذ القرارات					
• وسائل الاتصال المصورة						
11	استخدام مراسلات بالفاكس في خدمة اتخاذ القرارات					

					12	استخدام الصور الفوتوغرافية والملصقات في خدمة اتخاذ القرارات
• وسائل الاتصال الالكتروني						
					13	استخدام الانترنت في خدمة اتخاذ القرارات
					14	استخدام البريد الالكتروني في خدمة اتخاذ القرارات
					15	استخدام الشات في خدمة اتخاذ القرارات
					16	استخدام الفيديو كونفرنس في خدمة اتخاذ القرارات

المحور الرابع :

توجد معوقات تحد من كفاءة استخدام نظم و تقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة

عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
• المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال						
1	تساهم قلة تقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة وعدم توفرها بشكل كامل في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات					
2	يساهم انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات					
3	يساهم عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات					
4	يساهم عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات					
5	يساهم استخدام تقنيات الاتصال المتوفرة حالياً بالوزارة في انجاز الأعمال الشخصية أحياناً في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات					
6	يساهم عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات اتصال جديدة للوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات					

• المعوقات التنظيمية				
				7 يساهم تعدد المستويات الإدارية (طول خطوط السلطة (الموجود حاليا بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات
				8 يساهم عدم وضوح نظام الاتصال الموجود حاليا بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات
				9 تساهم قلة المعلومات الكاملة كماً ونوعاً في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات
				10 يساهم عدم كفاءة وسائل الاتصال الموجودة حاليا بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات
				11 يساهم ضغط العمل المتزايد الموجود حاليا بالوزارة في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات
				12 يساهم كبر حجم الوزارة الموجود حاليا وتعدد أعمالها في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات
				13 يساهم عدم إشراك العاملين الموجودين حاليا بالوزارة في اتخاذ القرارات في الحد من كفاءة خدمة اتخاذ القرارات
• المعوقات الشخصية				
				14 تساهم عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات
				15 يساهم القصور في مهارات الاتصال لدى المدراء إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات
				16 يساهم سوء العلاقات مع العاملين إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات
				17 تساهم اتجاهات الأفراد السلبية (الخوف، الغرور، ضغط الرؤساء) إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات
				18 يساهم ضعف التعبير والنبرة (الصوت ومخارج الكلمات) في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات

ملحق رقم 2 أسماء المحكمين ووظائفهم

الوظيفة	الاسم	م.م
عميد التخطيط والتطوير ، الجامعة الإسلامية	الدكتور ماجد الفرا	1
عميد كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية	الدكتور رشدي وادي	2
رئيس قسم الاقتصاد ، الجامعة الإسلامية	الدكتور نافذ بركات	3
رئيس قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية	الدكتور يوسف بحر	4
نائب عميد كلية التجارة، الجامعة الإسلامية	الدكتور خليل النمروطي	5
عميد كلية المال والأعمال ،جامعة فلسطين	الدكتور جابر أبو جامع	6

ملحق رقم (3)

المقابلات مع بعض المدراء في وزارة التربية والتعليم بغزة

أسئلة المقابلة:

1. ما هو واقع تقنية الاتصال في الوزارة ؟
2. هي تقنيات الاتصالات الأكثر استخداماً حالياً بالوزارة ؟
3. ما مدى فعالية وسائل الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات بالوزارة؟
4. ما هي أهم المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال الإداري واستخدام التقنيات في خدمة اتخاذ القرارات بالوزارة ؟
5. ما هي أهم المقترحات التي تساهم في كفاءة نظم الاتصال الإداري واستخدام التقنيات وبالتالي في خدمة اتخاذ القرارات بالوزارة ؟
6. هل لديكم توجه لتبني التقنيات للتمهيد إلى وزارة الكترونية والتقليل من الاتصال الورقي ؟

1. مقابلة مع الأستاذ عماد الحريري مدير عام الإدارة العامة

- اللقاء كان يوم الأربعاء، تاريخ 20/8/2008م ، الساعة العاشرة والنصف.
- أ- بالنسبة لواقع تقنيات الاتصال المستخدمة حالياً بالوزارة، أفاد الحريري بأنها جيدة ولكن غير متوافقة مع متطلبات التكنولوجيا المستخدمة حالياً في كافة أنحاء العالم وما زالت الوزارة تحاول للحد من ببقايا الوزارات في بعض البلدان العربية وخاصة في مجال الانترنت وتطبيقاته .
 - ب- بالنسبة لأكثر تقنيات الاتصال استخداماً بالوزارة ، أفاد الحريري بأنه تقنية الهاتف والفاكس هما أكثر الأدوات استخداماً .
 - ت- بالنسبة لفاعلية وسائل الاتصال الإدارية ، أفاد الحريري بان الاتصالات الكتابية هي أكثر وسائل الاتصال فعاليةً في اتخاذ القرارات وأيضاً المقابلات الشخصية يتم استخدامها في الحالات الهامة مثل نقل موظف من وظيفة لأخرى أو إرسال شخص لحضور ورشة عمل.
 - ث- وبالنسبة للمعوقات التي تحول دون استخدام وتوظيف التقنيات في الوزارة هو عدم تبني الوزارة مشروع الاتصال الالكتروني والوزارة الالكترونية في أداء المهام المختلفة . بالإضافة إلى عدم تدريب وتأهيل الموظفين والعاملين

في الوزارة والمديريات والمدارس على كيفية استخدام والتعامل مع التقنيات

ج- وأضاف الحريري بان أهم المقترحات لإدخال واستخدام التقنيات بالوزارة ،هو نشر ثقافة الاتصال الالكتروني في أعمال الوزارة وتخصيص موازنة خاصة لها ، والقيام ببرنامج تدريبي للموظفين وورش عمل على كيفية استخدام الانترنت والبريد الالكتروني .

ح- بالنسبة لسؤال هل يوجد لديكم توجه لتبني التقنيات ، أجاب الحريري نعم وقمنا بإعداد مشروع بهذا الخصوص وقد تم عرضه على الوزارة وتم الموافقة عليه، ولكن لم يتم تطبيقه حتى اللحظة.

2. مقابلة مع الدكتور خليل عبد العزيز مدير دائرة التقنيات والمعلومات

اللقاء كان يوم الخميس، تاريخ 2008/8/21، الساعة الحادية عشر.

أ. بالنسبة لواقع تقنية الاتصال داخل الوزارة: أفاد عبد العزيز بأنه جيد بشكل عام ، ولكن بالنسبة لتقنيات الانترنت والانترنت والبريد الالكتروني فإنها بحاجة إلى تحسين وتطوير لمواكبة الدول الأخرى التي أصبحت كافة اتصالاتها الإدارية الكترونيا والاستغناء عن الأوراق وأن عملية نشر الوعي التقني تحتاج لوقت حتى يتم تغيير ثقافة الموظفين اتجاه العمل الالكتروني. وأكد عبد العزيز بان تقنيات الاتصال تساهم في سرعة انجاز المهام والأعمال وفي سرعة التنسيق مع الجهات المعنية.

ب. بالنسبة لأكثر تقنيات الاتصال الإداري استخداما في خدمة اتخاذ القرارات هو الهاتف الثابت والجوال ثم الفاكس.

ت. بالنسبة لفاعلية وسائل الاتصال الإدارية ، أفاد عبد العزيز بان الاتصالات الكتابية هي أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات. ويقول عبد العزيز أن الاتصالات الكتابية ضرورية ومهمة للأشياء التي يترتب عليها قرارات ، أما بالنسبة للاتصالات الداخلية وللقرارات البسيطة والروتينية فان الاتصالات الالكترونية أفضل وأسرع في خدمة اتخاذ القرارات.

ث. بالنسبة للمعوقات التي تحول دون استخدام تقنيات الاتصال بالوزارة ، أفاد عبد العزيز بان عدم تدريب العاملين والموظفين على استخدامها يعد احد أهم هذه المعوقات حيث قال إن معظم العاملين بالوزارة لا يعرفون استخدام البريد الالكتروني ولا يوجد لديهم أصلا بريد الكتروني لكي تكون الدردشة على الماسنجر منتشرة بينهم ،بالإضافة إلى عدم رغبة بعض الموظفين وقابليتهم للعمل الالكتروني .

ج. أما بالنسبة للمقترحات التي قد تساهم في توظيف واستخدام التقنيات في الاتصال، أفاد عبد العزيز بان تشجيع العاملين على استخدام الانترنت والبريد الالكتروني والانترنت والمحادثات النصية على الماسنجر ، وتزويدهم بالدورات المتخصصة المتعلقة بتقنيات الاتصال ، من المقترحات المهمة لاستخدام هذه التقنيات بالإضافة إلى الموارد المالية المخصصة لدائرة التقنيات والمعلومات .

ح. بالنسبة لسؤال هل يوجد لديكم توجه لتبني التقنيات ، أجاب عبد العزيز نعم ونحن ندعم كل الجهود والمشاريع في هذا الإطار ونسعى إلى ربط الوزارة بالمديرات الكترونياً وتوفير قاعدة بيانات مركزية بين كافة الأقسام والمديريات لتسريع أداء المهام والاتصال واتخاذ القرارات .

3. مقابلة مع الأستاذ رشاد المدني مدير الديوان .

كان اللقاء يوم الأحد، تاريخ 2008/8/24، الساعة الواحدة ظهراً.

أ. بالنسبة لواقع تقنية الاتصال داخل الوزارة: أفاد المدني بأنه جيد بشكل عام، ولكن يحتاج إلى تطوير.

ب. بالنسبة لأكثر تقنيات الاتصال استخداماً بالوزارة، أفاد المدني بأنه تقنية الهاتف أكثر تقنيات الاتصال استخداماً يليه الفاكس والوزارة تقوم باستخدام تقنية الفيديو كونفرنس للربط بين الوزارة بين غزة والضفة بشكل أساسي.

ت. بالنسبة لفاعلية وسائل الاتصال الإدارية ، أفاد المدني بان الاتصالات الكتابية هي أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات

ث. وبالنسبة للمعوقات التي تحول دون استخدام وتوظيف التقنيات في الوزارة، أفاد المدني بان قلة الأجهزة المستخدمة وقلة التوعية والتدريب بالإضافة إلى عدم تخصيص موازنة تعتبر المعوقات التي تحول دون توظيف هذه التقنيات فعلى سبيل المثال خط الانترنت ليس بالسعة والسرعة المطلوبة لعمل الوزارة .

ج. وبالنسبة للمعوقات التي تحول دون استخدام وتوظيف التقنيات في الوزارة، أفاد المدني بان قلة الأجهزة المستخدمة وقلة التوعية والتدريب بالإضافة إلى عدم تخصيص موازنة تعتبر المعوقات التي تحول دون توظيف هذه التقنيات فعلى سبيل المثال خط الانترنت ليس بالسعة والسرعة المطلوبة لعمل الوزارة .

ح. بالنسبة لسؤال هل يوجد لديكم توجه لتبني التقنيات ، أجاب المدني نعم ونحن ندعم كل الجهود والمشاريع في هذا المجال.

4.مقابلة مع احمد محمود سالم. نائب مدير عام الرقابة المالية:

كان اللقاء كان يوم الأربعاء، تاريخ 2008/8/27، الساعة العاشرة.

أ. بالنسبة لواقع تقنيات الاتصال المستخدمة حالياً بالوزارة، أفاد سالم بأنها جيدة و تحتاج إلى وقت، لكي يتم استخدامها بشكل كبير في الوزارة ولا يتم توظيف التقنيات في كالاترانت والانترنت وقاعدة موحدة للبيانات تفيد متخذ القرارات في أعمالهم .

ب. بالنسبة لأكثر تقنيات الاتصال الإداري استخداما في خدمة اتخاذ القرارات هو الهاتف الثابت.

ت. بالنسبة لفاعلية وسائل الاتصال الإدارية ، أفاد سالم بان الاتصالات الكتابية هي أكثر وسائل الاتصال فعاليةً في اتخاذ القرارات، وان الاتصالات الشفهية والالكترونية مهمة أيضاً في كثير من المهام ولكن الفرق بينها والاتصالات الكتابية تكمن في أن الاتصالات الكتابية تُوثق ومفيدة في القرارات الهامة بخلاف الوسائل الأخرى للاتصال.

ث. بالنسبة للمعوقات التي تحول دون استخدام وتوظيف التقنيات في الوزارة، أفاد سالم بان عدم كفاءة تقنيات الاتصال المستخدمة واستخدام التقنيات المستخدمة في الوزارة للإعمال الشخصية أحيانا بالإضافة إلى عدم الاهتمام بالتقنيات من قبل الوزارة.

ج. أما بالنسبة للمقترحات التي قد تساهم في توظيف واستخدام التقنيات في الاتصال، أفاد سالم بان نشر الوعي التقني بين العاملين وأهميته في انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال وضرورة إنشاء شبكة انترانت داخلية تربط الموظفين والأقسام بعضها ببعض.

ح. بالنسبة لسؤال هل يوجد لديكم توجه لتبني التقنيات ، أجاب سالم نعم ونحن شاركنا في دورات سابقة في هذا المجال .

5.مقابلة مع احمد سلمان عبد الهادي نائب مدير عام المشاريع

اللقاء كان يوم الأربعاء، تاريخ 2008/8/27، الساعة الحادية عشرة.

أ. بالنسبة لواقع تقنيات الاتصال المستخدمة حالياً بالوزارة، أفاد عبد الهادي بأنها جيدة إلى حد ما ولكن لا ترقى للمستوى المطلوب .

- ب. بالنسبة لأكثر تقنيات الاتصال الإداري استخداماً في خدمة اتخاذ القرارات هو الهاتف الثابت والجوال للأشياء الضرورية.
- ت. بالنسبة لفاعلية وسائل الاتصال الإدارية ، أفاد عبد الهادي بان الاتصالات الكتابية هي أكثر وسائل الاتصال فعاليةً في اتخاذ القرارات. وان الوسائل الالكترونية مفيدة للوزارة في تعاملها مع المديرية التابعة لها وذلك لما توفره من السرعة والدقة في انجاز المهام .
- ث. بالنسبة للمعوقات التي تحول دون استخدام وتوظيف التقنيات في الوزارة ، أفاد عبد الهادي بان عدم تدريب العاملين وعقد ورش عمل لهم تبين دور هذه التقنيات في توفير الوقت والجهد والأداء بالإضافة إلى عدم تخصيص موازنة لشراء بعض الأجهزة وخدمات الانترنت و عدم توظيف بعض المختصين في هذا المجال .
- ج. أما بالنسبة للمقترحات التي قد تساهم في توظيف واستخدام التقنيات في الاتصال ، أفاد سالم بان تدريب وتوعية العاملين على هذه التقنيات بالإضافة إلى تخصيص موارد مالية وبشرية قادرة على بناء تقنية الكترونية بين كافة أقسام الوزارة ، وربطها مع بعضها البعض .
- ح. بالنسبة لسؤال هل يوجد لديكم توجه لتبني التقنيات ، أجاب عبد الهادي نعم ونحن نؤيد ونبارك أياً خطوة في اتجاه العمل الالكتروني وتقليل استخدام الأوراق التي أصبح يرتفع ثمنها يوماً بعد يوم .