

أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)

إعداد

عبد الإله عتيق محمد الرشدي

محلل مبتدئ وثائق معلومات

مجلس الوزراء الكويتي

إشراف

أ.م. د/ عمار فتحي موسى اسماعيل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ووكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية وجودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، والتعرف على نوع وقوة العلاقة بينهما، وقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي. أما أداة الدراسة فقد تمثلت في استمارة استقصاء مكونة من (٧٤) فقرة موزعة حسب متغيري الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤١١) فرد من العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت. وبعد جمع البيانات وتحليلها. دلت النتائج بأن مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية جاء بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى إدراكهم لجودة الأداء المؤسسية بدرجة كبيرة. كما بينت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات (تقدير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية)، والفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين بعدي الاتصالات الإدارية (تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية) والفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، كما نجحت أبعاد الاتصالات الإدارية في تفسير التغيرات في متغيرات جودة الأداء المؤسسي أي كل من الفلسفة والرسالة والأهداف، والحكم والإدارة، ونطاق الوزارة، والموارد الخدمانية والمؤسسية.

Dimensions of Business Communications and their Impact on Developing the Quality of Institutional Performance (An Applied Research)

Abstract:

The research aimed to identify the level of employees' realization of business communication demensions, the quality of institutional performance and the type and strength of the relationship between these variables. The research followed the

quantitative and qualitative method. The research tool was a survey composed of (74) items and distributed according to the research variables. The research sample was (411) employees who are working in the ministry of education in Kuwait.

The results revealed that the level of employees' realization of business communication dimensions was fair, their realization of the quality of institutional performance was high. The results also indicated that there is a correlation with statistical significance between the dimensions of communication (estimate of administrative communication - implementation of administrative communication - feedback on administrative communication), philosophy, mission and goals as one of the dimensions of institutional performance quality. The result also revealed there is an inverse correlation with statistical significance between the two dimensions of administrative communication (administrative communication planning - developing administrative communication), philosophy, mission and goals as one of the dimensions of institutional performance quality. The dimensions of administrative communication have also succeeded in explaining changes in institutional performance quality variables.

مقدمة:

تمثل الاتصالات الإدارية أحد الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأن من مؤشرات فاعليتها وكفاءتها الوصول إلى الآخرين والقدرة على تحقيق استجاباتهم ورغباتهم المطلوبة، فهي تقوم بتوفير وتبادل المعلومات والتعليمات التي تمكن أية منظمة عمل من الأداء بكفاءة وفاعلية (حسين والقواسمة، ٢٠٢٠). ومن جهة أخرى يشير الأداء المؤسسي إلى المخرجات أو الأهداف التي تسعى إليه المنظمات لتحقيقها، أي أنه يعكس كل من الأهداف والوسائل واللازمة لتحقيقها داخل المنظمة على اختلاف المستويات والخصائص، حيث إنه يوجد ثلاثة مستويات للأداء المؤسسي هي كل من المستوى الفردي والذي يرتبط بأداء الموارد البشرية، والمستوى الوظيفي الجزئي والذي يتعلق بأداء الوحدات التنظيمية في إطار سياسات العمل داخل المنظمة، وأخيراً المستوى الكلي والذي يرتبط بأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (حسن ورمضان، ٢٠٢٠).

إذ يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين بشكل واسع على مدار الأعوام الماضية، لما له من أهمية للارتقاء المؤسسي، ويشار إليه بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، أي باستخدام أقل الموارد وإنجاز الأهداف المرغوبة (أبو المجد، ٢٠١٨، ص ٦٩٦). وقد أورد (الحساني، ٢٠٢٠) وجود علاقة بين الاتصالات الإدارية وجودة الأداء المؤسسي في المنظمة، حيث أن الاتصالات الإدارية ما إن تتوافر بكل أشكالها وأبعادها فإنها تعزز من الوعي بين العاملين في المنظمة، وبالتالي تحقق سرعة إنجاز الأعمال، وكلما تم تسهيل عملية الاتصال بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية، كلما أصبحت عنصراً فعالاً في إنجاز الأعمال وتحسين الأداء. لذا فإن الدراسة الحالية تستهدف التعرف على أثر أبعاد الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت في تحسين جودة الأداء المؤسسي فيها.

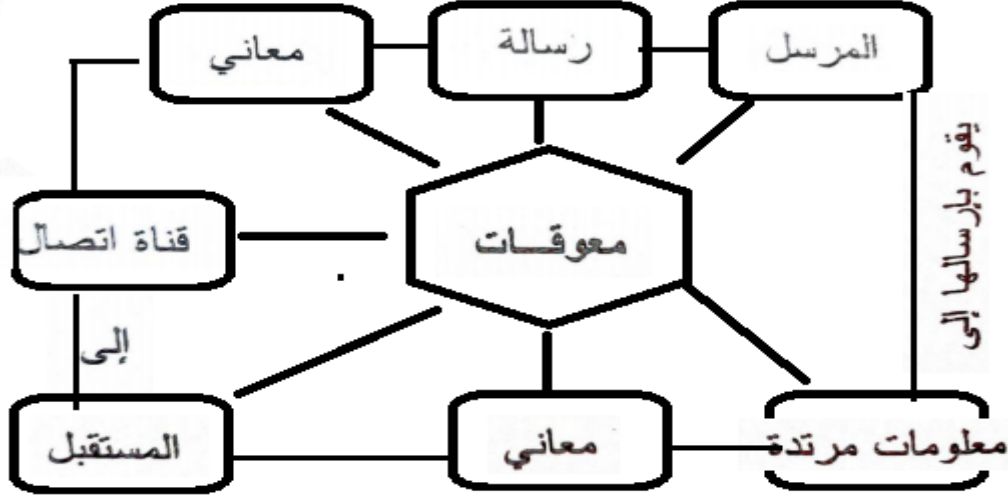
٣- الإطار النظري والدراسات السابقة

٣-١-٣ الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالاتصالات الإدارية

٣-١-١ مفهوم الاتصالات الإدارية

عرف (Ademi, 2017) الاتصالات الإدارية بأنها عصب كل عملية إدارية في أية منظمة تسعى إلى تعزيز المناخ والثقافة التنظيميين فيها، وهذه العملية تتم من خلال شبكة منظمة تقوم بنقل البيانات أو المعلومات بين طرفين اثنين من أجل تحقيق الأهداف.

إن الاتصالات الإدارية هي مسار تدفق المعلومات والمعاني من فرد لآخر داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي لا يوجد مجال لسوء الفهم بين الأطراف المتصلة طالما أن الهدف المقصود قد تم إيضاحه ونقله للطرف المعني، أي أن الاتصالات الإدارية هي عملية معالجة اجتماعية للمعلومات، يقوم فيها المستقبل بتفسير الرسالة التي تصل إليه من خلال المعالجة للمعرفية لما تحتويه الرسالة من معلومات، ولقد أدت هذه النظرة إلى بناء نموذج إدراكي لعملية الاتصال الإداري يمكن التعبير عنه في الشكل التالي:-



شكل (١-٢)

نموذج إدراكي لعملية الاتصال الإداري في المنظمات

المصدر: (مسلم، علي عبد الهادي وحسن، راوية وسلطان، محمد سعيد (٢٠١٣). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، ص ٢٧٩).

- حيث يتضح من الشكل (١-٢) بأن عملية الاتصال الإداري تحتوي على العديد من العناصر التالية: (مسلم، حسن، سلطان، ٢٠١٣)
- ١- المرسل: ويعتبر طرف (فرد، جماعة، منظمة) يرغب في نقل المعلومات إلى طرف آخر (فرد، جماعة، منظمة).
 - ٢- الرسالة: وهي ناتج عملية الصياغة، والرسالة غالباً ما تحمل أكثر من مجرد الكلمات والألفاظ التي تحتويها، فهي أيضاً تحتوي على مشاعر ومعاني كامنة.
 - ٣- قناة الاتصال: يمكن نقل الرسالة عبر العديد من وسائل الاتصال مثل المناقشة وجهاً لوجه، والمكالمات الهاتفية، والبريد الإلكتروني، والتقارير، والنشرات، وغيرها.
 - ٤- التوصل إلى المعني: أي التوصل إلى معني يمكن فهمه وتفسيره من أجل تجنب ما يعرف بسوء الاتصال Miscommunication.
 - ٥- المعلومات المرتدة: حيث يتحول المستقبل إلى مرسل يقوم بصياغة رد فعل أو استجابة ينقلها إلى المرسل الأصلي الذي يقوم بدوره باستقبالها وتفسيرها، وهذه المعلومات المرتدة تلعب دورها مهماً جداً في تحديد مدى فاعلية الاتصال.
 - ٦- المعوقات: وهي التي تعبر عن شيء يمكن أن يحول دون نقل الرسالة كما يقصدها المرسل مثل عدم قدرة المرسل على التعبير الصحيح عن أفكاره، أو خلل في قناة أو وسيلة الاتصال أو عدم دقة ووضوح الرسالة وغيرها

يمكن تعريف الإتصال الإدارى بأنه ما هو إلا نقل لمعلومات وأفكار في كل المستويات التنظيمية بين المديرين وبين الإدارة العليا وبين المديرين والعاملين، أى هى شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم داخل المنظمة وخارجها (الشيمي وعبد اللطيف، ٢٠٢٠).

إن عملية الاتصال الإداري تعني أن تنتقل المعلومات في المنظمة من شخص لآخر عبر قنوات مختلفة، والاتصال الإداري هو الوسيلة المستخدمة للتفاهم المشترك بين الأفراد أو المجموعات من أجل تسهيل تبادل المعلومات وتنفيذ المهمات المطلوبة، ويمكن أن يبدأ الاتصال من قبل الفرد أو المجموعة في أي موقع وظيفي لنقل المعلومات، والتي قد تكون بصيغة أوامر وتوجيهات أو قد تكون على شكل تقارير واستفسارات وأفكار أو مقترحات وغيرها إلى فرد أو مجموعة في مواقع وظيفية أخرى داخل المنظمة.. أو خارجها أحيانا عندما يتم الاتصال بالمجهزين أو الزبائن). ومما تقدم فإن عملية الاتصال تعد بمثابة الوسيلة التي بواسطتها يتم تنظيم النشاطات وتوحيد توجهات الأفراد من خلال تحقيق التفاعل باتجاه يفترض أن يؤدي إلى إنجاز ما يعزز مصالح المنظمة أو العمل الجماعي والتي تتمثل في وضع أهداف المنظمة ونشرها، وتطوير الخطط وطرق إنجازها، وتنظيم الأفراد والموارد الأخرى بأفضل الطرق، واختيار تنمية وتقييم أعضاء المنظمة (النعمي، ٢٠١٥).

كما تعرف الاتصالات الإدارية بأنها عملية هادفة يتم من خلالها نقل وتبادل البيانات، والمعلومات، والتعليمات، والأوامر، والخطط، والقيم، والاتجاهات وغيرها بين مختلف المستويات داخل التنظيم، وذلك من خلال استخدام وسائل وقنوات مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، والوصول إلى أداء أفضل (الشليبي، ٢٠١٣). وتعرف الاتصالات الإدارية بأنها عصب الحياة في المؤسسات الاقتصادية، حيث أثبتت الدراسات أن العاملين يمضون أغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات الاتصال مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المؤسسة أو جهات وأطراف خارجية. وتؤثر الاتصالات الإدارية سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين، تبعاً لسهولة وانسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة، فالاتصالات الإدارية الفعالة تمكن المديرين من التعرف على كل كبيرة وصغيرة، بالإضافة إلى سرعة حل المشكلات ومواجهتها، وهذا ما يترتب عليها في رفع لمستوى الأداء الوظيفي وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن (ابن محمد، ٢٠١٦).

كذلك تعرف الاتصالات الإدارية بأنه المعنى الذي في ذهن المرسل (فحوى الرسالة) هو نفس المعنى الذي فسره المستقبل واستجاب له، وهنا تحقق الهدف من عملية الاتصال، ويتكون من الأبعاد التالية: الوضوح أي أن تكون الرسالة واضحة المعنى؛ ويسهل فهمها أي لا توجد احتمالية للتفسير بغير المعنى المراد منها، والاستيعاب أي قدرة الفرد على تفهم المعاني والأفكار المرسله له بفحوى الرسالة، وتزداد هذه القدرة بالخبرة، والمستوى الثقافي، والاستعداد الشخصي أي قدرة المرسل الشخصية للتحديث والاتصال وتوصيل مضمون الرسالة بشكل واضح وسهل للفهم للمستقبل، والقدرة على نقل الأفكار، وهي مقدره الشخص المرسل على نقل المعنى المطلوب توصيله للمستقبل بشكل بسيط ومفهوم وحسب المستوى الإدراكي والثقافي للمستقبل، وأخيراً القدرة على التنفيذ وهي المقدره الشخصية لمستقبل الرسالة على تنفيذ محتواها (مقداي وإمرير، ٢٠١٥).

وعرف (الصيرفي، ٢٠٠٦) الاتصال الإداري بأنه تلك العملية التي يتم بموجبها انتقال المعلومات أو البيانات من مسؤول ما إلى مسؤول أو مجموعة أخرى حيث تصبح مشاعاً بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين الطرفين، ويلزم مثل هذه العملية وجود قنوات يتم عبرها نقل المعلومات والبيانات، بالإضافة إلى وجود معاني التأثير والتأثر.

٣-١-٢ أهمية وأهداف الإتصالات الإدارية

تلعب الإتصالات الإدارية دوراً هاماً في حياة المنظمات، فمن خلاله على سبيل المثال يتحقق الفهم المتبادل بين أعضاء العلاقة، ومن ثم تمثل عمليات الاتصال الشرايين التي تربط بين أعضاء المنظمة الواحدة، وبين وحداتها، وأنشطتها المختلفة، وبين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام بينهما. ويؤدي غياب الاتصالات الإدارية الفعالة داخل المنظمة إلى مشكلات حادة- إلى تبديد الموارد وتعطيل الإنتاجية، كما هي الحال في الدول النامية، حيث تعاني الكثير من البنوك والشركات من الصراعات بين العاملين فيها وإداراتها. فيجب على المدير أن يتعرف حينها على المشكلات التي يكون الاتصال الإداري سبباً فيها ويعمل جاهداً على إيجاد اتصال إداري فعال يقضي على تلك المشكلات (أبو النصر، ٢٠١٢).

يعد الاتصال وظيفة محورية من الوظائف الداعمة في منظمات الأعمال، حيث يهدف الاتصال في مساعدة الأنشطة والوظائف الأخرى في المنظمة كوظيفة التسويق والمبيعات والمالية والإنتاج والعمليات وغيرها، ويتمحور دور الاتصال الإداري في تبادل ومشاركة المعلومات داخل المنظمة وخارجها بشكل استباقي، وعادة ما ترتبط خطط الاتصال وأهدافه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما أن تخطيط الاتصال يستند إلى رؤيا ورسالة وقيم المنظمة. وتؤكد الدراسات تزايد الحاجة للمعلومات إلى حد كبير في أوقات وحالات التغيير التنظيمي. فالحاجة للتغيير وأهداف التغيير لا بد أن تصل رسائله إلى جميع العاملين في المنظمة. (Christensen, 2014).

٣-١-٣ أبعاد الاتصالات الإدارية

تتمثل أبعاد الاتصالات الإدارية فيما يلي:

- ١- **تقدير الاتصالات الإدارية:** هو مدى اهتمام الإدارة في المنظمة بجميع أنشطة الاتصالات فيها من حيث التنبؤ بها وتحليلها ومدى الاستعداد في إجراء التغييرات اللازمة بها ونحو ذلك (مسلم، ٢٠١٥)
- ٢- **تخطيط الاتصالات الإدارية:** هو قيام الإدارة في المنظمة بوضع الخطط اللازمة لأنشطة الاتصالات الإدارية فيها من خلال تحديد أدوات وآليات تقييم عمليات الاتصال، وتوفير التدريب اللازم للعاملين إن لزم الأمر وغير ذلك (أحمد، ٢٠١٥)
- ٣- **تطوير الاتصالات الإدارية:** هو رفع مستوى قنوات الاتصال في المنظمات من خلال دعم وتحسين البنية التحتية اللازمة لأدوات الاتصال، واستخدام أحدث وسائل الاتصال والتكنولوجيا (قاسم، ٢٠٢٠).
- ٤- **تنفيذ الاتصالات الإدارية:** هو عملية القيام بأنشطة الاتصالات وذلك وفقاً للخطط والأساليب المتبعة في المنظمة بين إدارتها وعلى اختلاف مستوياتها (العنبي، ٢٠٢١).
- ٥- **تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية:** هو تحليل شامل لجميع أنشطة الاتصالات الإدارية من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ويمكن أن يشمل هذا التقييم اتخاذ إجراءات تصحيحية لأنشطة الاتصالات، وتعديل الخطط أو الأساليب المتبعة وغيرها (غنام وهيجان والشميري، ٢٠١٩).

٣-١-٤ موعات الاتصالات الإدارية

تطرق كل من (عساف ومسودة، ٢٠١٨) إلى ثلاثة عوائق مختلفة للاتصالات الإدارية عن كل ما سبق ذكره كما يلي:

- ١- تعدد قنوات الاتصال: فمن المحتمل أن تتلاعب هذه القنوات بالرسالة وتحرفها، أو تحول دون وصولها في الوقت المناسب، وستكون الآثار المترتبة على ذلك سلبية بالنسبة للهدف المطلوب حتى ولو تم ذلك بصورة عفوية من قبل هذه القنوات، وبالطبع كلما تعددت القنوات كلما ازدادت احتمالات التشويش.
 - ٢- التباعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل، حيث سيؤدي ذلك إلى احتمالات التأخير والإعاقة، ورغم التطورات التكنولوجية التي خففت كثيراً من هذه المشكلة، إلا أنها تظل قائمة، خاصة أن كثيراً من الأمور لا تسمح طبيعتها الهامة أو السرية بارسالها عبر الاتصالات التكنولوجية.
 - ٣- كبر الحجم والإغراق في الرسمية: حيث يلاحظ أن تضخم حجم المنظمات سوف يضاعف عدد المستويات الإدارية فيها، كما يضاعف عدد الفروع والوحدات الفرعية الأخرى، الأمر الذي سيعقد عملية الاتصال الإداري بين أجزاء المنظمة المختلفة وفروعها، وتزداد هذه الصعوبة في ظل الالتزام المعهود بالاتصالات الرسمية التي ستجعل الرسائل تمر عبر مختلف المستويات الفاصلة بين المرسل والمستقبل في مهزم الحالات، ومن هنا تزداد درجة الإعاقة، في الوقت الذي تزداد فيه احتمالات التحريف والتشويش نظراً لتعدد القنوات.
- أما الباحثان فيوصيان المنظمات بضرورة الحرص على اختيار قنوات الاتصال الموثوق من ناحية كفاءتها، أو من ناحية أمانتها، مع التأكد من تقييمها وتجربتها بطريقة لبقة للتأكد من موثوقيتها بين الحين والآخر.

٣-١-٥ الدراسات السابقة للاتصالات الإدارية

تناولت دراسة كل من (عبد العظيم وسيد، ٢٠٢١) دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلية في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط في مصر، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي،

وتمثلت أداة الدراسة استمارة استقصاء وزعت على عدد (١٧٠) إحصائي تم اختيارهم عشوائياً ويعملون في إدارات مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الإدارية، وبين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط.

كما استهدفت دراسة كل من (حسين والقواسمة، ٢٠٢٠) التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (٥٢) فقرة موزعة على مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية والبالغ عددهم ٣٤٦٦ موظف وموظفة، فيما بلغت عينة الدراسة (٢١٥) موظفاً وموظفة يشكلون ما نسبته ٦,٢ % من مجتمع الدراسة. وقد قام الباحثان بعد جمع البيانات، بتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ للاتصالات الإدارية بأبعادها اتجاهات الاتصال واتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المنظور الفردي، والمنظور الجماعي، والمنظور النظامي) في دائرة الجمارك الأردنية.

استهدفت دراسة كل من سين وشاستري (Singh & Shastri, 2020) التعرف على أثر الاتصالات الإدارية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في عدد من الشركات الخاصة بالهند، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال إجراء مقابلات مع ٢٥ موظفاً بالإضافة إلى توزيع استبيان عليهم، وقد توصلت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

هدفت دراسة (العمد، ٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر إدارة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الصحفية الأردنية في إدارة الأزمات من خلال أثر المعرفة كمتغير وسيط. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من فئة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات الصحفية الأردنية المُصنَّفة للصحف اليومية وعددها (٧)، حيث بلغ عددهم (٢٠٩) موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة مكونة من (٧٥) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدد نتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) مجتمعة وكل على حدة في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية.

كذلك استهدفت دراسة (الدوسري، ٢٠٢٠) تحديد دور الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية القطرية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المؤلفة من (٢٩٢) موظفاً من الإداريين في مختلف المستويات الوظيفية في الإدارات العامة في مركز وزارة الداخلية القطرية من أصل (١٢١٧) موظفاً يمثلون مجتمع الدراسة. ولغايات تحليل البيانات للوصول إلى النتائج تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالأحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، إضافة إلى اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع واختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاتصالات الإدارية بأبعادها (أنماط الاتصالات الإدارية، ووسائل الاتصالات الإدارية، ومهارات الاتصالات الإدارية) في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية القطرية. وقد أوصت الدراسة بإعطاء العناية والاهتمام اللازمين لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات بين الموظفين في وزارة الداخلية القطرية، وبفترة

قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة الأمنية، إضافة الى ضرورة قيام المعنيين في وزارة الداخلية القطرية بتحديد كافة المعوقات التي تحول دون تحقيق التواصل الفاعل بين كافة المعنيين.

واستهدفت دراسة (صالح، ٢٠٢٠) تناول دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الدور الذي تلعبه الاتصالات الإدارية في مساعدة متخذي القرارات الإدارية في أداء أعمالهم، والوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة وسائل الاتصالات الإدارية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي للعلاقات الارتباطية الذي يوصف ويحدد العلاقات والفروقات بين المتغيرات المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الاتصالات الإدارية تعمل بشكل مستمر في تحقيق الاهداف المرجوة منها، كما أن الإدارة العليا تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في إعداد وكتابة المراسلات الفورية وتحليل المشكلات ووضع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

استهدفت دراسة كل من (زرقط وبن عون، ٢٠٢٠) التعرف على دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تعلقت بموضوع الدراسة، وقد توصلت الدراسة بأن للاتصالات الإدارية أهمية قصوى اليوم في المنظمات الحديثة، ويجب العناية بها من اجل تحقيق الأهداف المرجوة فهو يمثل العمود الفقرة لأي منظمة فمن خلالها يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والآراء وهو همزة الوصل الرابطة بين المنظمة وبيت العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في الاتصالات الإدارية من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمنظمة. كما أن القرارات الإدارية المتخذة من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وهذه القرارات تتعلق كلها بالاتصالات الإدارية ومدى توفيرها للمعلومات (نوعا وكما ووضوحا) وهو ما يعطي للمدير القدرة والفهم والتحليل للمعلومات المتوفرة ومنه اصدار القرارات الرشيدة.

هدفت دراسة (Hayyo, 2019) إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية والإدارة التشاركية في دافعية معلمي المدارس الثانوية نحو أداء وظيفي أفضل في نيجيريا بولاية كانو Kano، وقد افترضت الدراسة عدم وجود اختلاف معنوي بين المعلمين الذي يتواصلون إداريا وأولئك الذين يتشاركون إداريا، وعدم وجود دلالة معنوية في الدافعية قبل وبعد الاتصالات الإدارية والإدارة التشاركية لديهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي على عينة مكونة من (١١٠) معلم مدرسة ثانوية قسموا لمجموعتين ضابطة وأخرى تجريبية، وقد توصلت الدراسة وجود اثر أثر الاتصالات الإدارية والإدارة التشاركية في دافعية معلمي المدارس الثانوية نحو أداء وظيفي أفضل لدى المعلمين إذا ما قورنوا ما أولئك الذين لم يقوموا بالاتصالات الإدارية.

كما هدفت دراسة كل من (هزبر وآخرون، ٢٠١٩) إلى معرفة أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات في القطاع الفندقي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساولاتها، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (١٢٤) موظفاً في القطاع الفندقي في مدينة عدن. واستخدمت الدراسة تحليل المسار في تحليل البيانات، وقد توصلت إلى أن وسائل الاتصال تؤثر بشكل مباشر ودال احصائيا على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية؛ وكما بينت النتائج بأن أنماط الاتصالات الإدارية لها تأثير غير مباشر على فاعلية اتخاذ القرارات عبر مهارات الاتصال، إذ تؤثر تلك المهارات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل مباشر ودال احصائيا في القطاع الفندقي في مدينة عدن، كما أكدت الدراسة على ضرورة اهتمام القائمين على المنشآت الفندقية بالاتصالات الإدارية لرفع فاعلية القرارات. وفي ضوء النتائج قدم الباحثون مجموعة من التوصيات للجهات المعنية.

٣-٢-٣ الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بجودة الأداء المؤسسي

٣-٢-٣ مفهوم الأداء المؤسسي

يقصد بمفهوم الأداء المؤسسي المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفين في تلك المنظمات (Kuvaz, 2006).

ويعرف الأداء المؤسسي على أنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الموظف سواء كان بدنياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً ذو كفاءة وفاعلية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة (جلال الدين، ٢٠٠٩).

لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإتجاز والأداء، ذلك بأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتيجة بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (درة، ٢٠٠٣).

في حين عرف (Zwick, 2006) الأداء المؤسسي بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، والذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معايير بإستطاعة العامل الكفو المدرب أن يقوم بها".

وعرف (الثلبي، ٢٠١٣) الأداء المؤسسي " بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

٢-٢-٣ مفهوم جودة الأداء المؤسسي

الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك أو المستفيد بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضا التام عن السلعة لو الخدمة التي تقدم إليه (شعيب، ٢٠١٤).

وتعد الجودة مفهوماً واسعاً يفتقد الاتفاق العام من خلال الاهتمامات ووجهات النظر المختلفة المتنوعة. وبصفة عامة تعرف الجودة من خلال خمس مداخل هي الامتياز، والخاصية المميزة، المستفيد أو المستخدم، والمطابقة للمواصفات، والقيمة (سرحان، ٢٠١٤).

جودة الأداء المؤسسي هي نظام إداري يركز على مجموعة من القيم ويعتمد على توظيف البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين قصد استثمار مؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي بقصد تحقيق التحسن المستمر للمنظمة بمعنى أن الجودة الأداء المؤسسي تعني إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها (الشمراني، ٢٠١٩).

يرتبط مفهوم جودة الأداء المؤسسي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة تطبيقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن (عثمان، ٢٠٠٤).

تعرف جودة الأداء المؤسسي بأنها أسلوب يستخدم لرفع مستوى العاملين والإدارة بدور وأهمية تحسين كل أجزاء العمل بالمنظمة من أهداف ومهام وعمليات وعلاقات ومعاملات وسلوكيات وغيرها، وبما يحفز العاملين ويزيد من قدراتهم ومهاراتهم، وبما يحقق الاحتفاظ بالعملاء ولوائهم من أجل تحقيق مواصفات وقياسات ومعايير تضبط تحقيق أفضل النتائج النهائية؛ وتحسن الأداء الخاص والنظامي للمنظمة (لقراري، ٢٠١٤).

إن جودة الأداء المؤسسي هو عبارة عن مجموعة من الصفات أو الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء أكانت من حيث التصميم المنتج أم تصنيعه أم قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء أولئك العملاء وإسعادهم (توفيق، ٢٠٠٣).

وعرف العزاوي جودة الأداء المؤسسي على أنها عقيدة أو عرف متأصل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين (العزاوي، ٢٠٠٥).

ويرى (علون، ٢٠٠١) بأن جودة الأداء المؤسسي هو فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين باعتبارهم أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل، فهو مدخل جميع الجوانب والاختصاصات المختلفة في المنظمة.

وتُعرف جودة الأداء المؤسسي على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل المتغيرات الفكر السلوك، القيم، نظم إجراءات العمل، والأداء، وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أفضل مخرجات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه (عقلي، ٢٠٠١).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لجودة الأداء المؤسسي يمكن للباحثين أن يعرفوا جودة الأداء المؤسسي على أنه الانتقال بأداء المنظمة من فلسفة الأداء التقليدي إلى فلسفة الإتقان في كل مكونات ومرحل العمل؛ لتحقيق أفضل النتائج الملموسة من أجل تلبية توقعات ورغبات المستفيدين ومتطلباتهم الحالية.

٣-٢-٣ أهداف وأهمية الأداء المؤسسي

أصبحت جودة الأداء المؤسسي اليوم تشكل سلاحا تنافسيا هاما لا يمكن لأي شركة أو منظمة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار العولمة دون أن تتسلح به وسواء أكانت تلك المنظمة شركة إنتاجية أم خدمائية أم حتى منظمة غير ربحية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع جودة الأداء بأن تضعه في سلم أولوياتها كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوما بعد يوم بفعل حرية التجارة العالمية وتنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات (البكري، ٢٠٠٢).

تكمن أهمية جودة الأداء المؤسسي في إرضاء وإشباع حاجات العميل والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات وجميع نشاطات المنظمة لتحقيق أعلى مستوى أداء. كما تظهر جودة الأداء المؤسسي من خلال علاقات المنظمة والميزة التنافسية التسويقية في المنظمات الإنتاجية والخدمية (جمال، ٢٠١٨).

تتبع أهمية الأداء المؤسسي للأسباب التالية: (حسن، ٢٠١٥)

١- توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي هي أكثر حاجة إلى الإشراف، وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.

٢- ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الإستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث يعتبر تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

٣- مساعدة مديري الأقسام على إتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

٤- إيجاد نوع من الاقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، وأيضا المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤولية الإدارية.

٥- معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين منظمات الأعمال بعضها البعض.

٦- مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

يترتب على تقييم الأداء المؤسسي مجموعة من الأهداف أهمها: (صالح، ٢٠١٧)

١- محاولة تعظيم مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمات من خلال التقليل من الإسراف وتقديم الخدمات بأقل التكاليف.

٢- قياس مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها في ضوء الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية إستنادا لمؤشرات الأداء المحددة مسبقا في الخطة.

٣- الوقوف على المشكلات الإدارية التي توجد في قطاع الخدمة، والتي تؤدي إلى إنخفاض الأداء داخل إدارات هذا القطاع، ووضع الحلول التي من شأنها المساعدة على الإرتقاء بمستوى الأداء.

٤- الوقوف على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن الحكم بها على جودة الأداء داخل المنظمات العامة والخاصة، والوقوف على مسببات إنخفاض الأداء ومن ثم معالجته.

٥- تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والطرف الذي يمكن إستخدامه فيها نظرا لوجود إختلافات في نوعيات الأداء داخل كل نشاط من أنشطة المنظمة المختلفة. ٦- يعتبر تقييم الأداء

المؤسسي أهم الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة والضبط وتوفير التغذية الراجعة كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي.

٧- يفيد الأداء المؤسسي في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.

٨- يعتبر الأداء المؤسسي من أهم دعائم رسم السياسات العامة علي مستوى المنظمات أو الدولة.

٣-٢-٤ الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الأداء المؤسسي

هدفت دراسة (كرناف، ٢٠٢١) إلى التعرف على واقع جودة الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد في ضوء مبادئ سنة سيجما، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي/ التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (٥٩) فقرة موزعة على (٦) مجالات هي: (التزام الإدارة العليا ودعمها، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية الموارد البشرية، وجودة العلاقات والأنظمة، وجودة الحياة الأكاديمية، والتقييم والمتابعة) على جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية، والبالغ عددهم (١٣٩) عضواً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وقد أظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة لهذا الواقع جاءت منخفضة، وجاء مجال (التقييم والمتابعة) في المرتبة الأولى، ومجال (تنمية الموارد البشرية) في المرتبة الأخيرة.

كما استهدفت دراسة (عذاب، ٢٠٢٠) التعرف على الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على (٦٠) مدير ومديرة مدرسة ابتدائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المدارس المتوسطة تبنت مفهوم الأداء المؤسسي بكافة عناصره، إلا أن مديري المدارس المتوسطة يتمتعون بمستوى عالي من الأداء المؤسسي ومستوى عالي من المهارات الإدارية، وأن هناك علاقة أثبتت فاعلية الأداء المؤسسي والمهارات الإدارية، لذلك أوصت الدراسة النظر لمديري المدارس على أن لهم دور فاعل وحيوي في تحقيق أهداف المجتمع.

واستهدفت دراسة (Greta & Roberto, 2020) تسليط الضوء على العلاقة بين الأداء المؤسسي وديناميات المنظمة وتحديدًا شركات التصنيع الإيطالية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل بيانات عدد (١٣) شركة. وقد بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية وإيجابية بين الأداء المؤسسي وديناميات شركات التصنيع الإيطالية إذا ما التزم المديرون بعمليات الدفع الأمر الذي يؤدي إلى تفادي حالات الإفلاس دون تحمل أعباء إضافية على الموازنة العامة لشركات التصنيع الإيطالية.

كما استهدفت دراسة كل من (العنزي وآخرون، ٢٠١٩) التعرف على طبيعة الأداء المؤسسي، والأسس العلمية لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان وزع على عدد ٨٩ عشوائياً من العاملين في المدارس الثانوية من معلمين وإداريين، وقد اتفقت عينة الدراسة على توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز بدرجة متوسطة ومنها القيادة والسياسة والاستراتيجيات، والموارد البشرية والشراسة والعمليات والإجراءات.

استهدفت دراسة (حاتمة و دراوشه، ٢٠١٩) التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) قائداً أكاديمياً، وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات منها الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية، بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.

وهدفت دراسة كل من (عيد والرمثي، ٢٠١٩) إلى التعرف على مفهومي تطوير الأداء المؤسسي والجوانب النظرية المرتبطة به، وإلقاء الضوء على العلاقة بين تطبيق الحوكمة في الجامعات وتحقيق متطلبات خططها الاستراتيجية، والتعرف على نماذج تطبيق الحوكمة على المستوى العالمي، ومعرفة درجة تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة ببشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في ضوء متطلبات

خطتها الاستراتيجية ورؤية ٢٠٣٠، وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة ببشة تبعاً للمتغيرات الجنس (ذكر-أنثى)، نوع الوظيفة (أكاديمي-إداري)، الوضع الوظيفي (قيادي- غير قيادي). وتوصلت نتائج الدراسة النظرية إلى أن هناك ضعف في إدارة الجامعات السعودية ٢٠٣٠ بما يمكن أن يؤدي في بعض الجامعات لضعف مخرجات ونواتج تحقق أهدافها الاستراتيجية؛ مما يستلزم حاجة لتطوير نظم إدارتها نسبة لرؤية كل جامعة، والطموحات والتطلعات المأمولة منها في رؤية. وأن هناك دور فعال لتطبيق نظم الحوكمة على تطوير الأداء المؤسسي لتلك الجامعات، والمساهمة في تحقق مستوى عالي الجودة لجميع ممارساتها الإدارية، ودعم خططها الاستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تطبيق الحوكمة بجامعة ببشة متوسطة بصورة عامة، وعلى مستوى جميع المجالات عدا محور العمليات الداخلية الذي كان مرتفع، وتفاوتت درجات مفردات كل مجال لتمثل أكثر من تقييم وإن ارتكزت أيضاً في المستويين ما بين المتوسط والمرتفع.

هدفت دراسة (العرعير، ٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة في محافظات غزة في ضوء متطلبات الهندرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة بعينة عشوائية تكونت من (١٤٩) عضو هيئة تدريس بالكليات المتوسطة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة بمحافظات غزة في ضوء متطلبات الهندرة؛ حصلت على وزن نسبي (٨٣,٧١٪) أي بدرجة كبيرة، فيما كان ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية على النحو التالي: (الاتصال بوزن نسبي (٨٤,٩٥٪)، يليه التقويم وزن نسبي (٨٤,٦٤٪) وبدرجة كبيرة جدا لكل منهما، ثم التخطيط بوزن نسبي (٨٣,٧٨٪)، يليه الهيكل التنظيمي بوزن نسبي (٨٣,٣٠٪)، وأخيراً الرقابة بوزن نسبي (٨١,٨٧٪) وبدرجة كبيرة لكل منهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة بمحافظات غزة في ضوء متطلبات الهندرة، تعزى لمتغيري: (الجنس، التخصص).

٤- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة

تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف الحصول على بيانات استكشافية حول الاتصالات الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت، حيث تم توزيع استمارة استقصاء استطلاعية بشكل عشوائي على عدد من العاملين في القطاع في وزارة التربية بدولة (أنظر الملحق)، حيث تكونت استمارة الاستقصاء من عدد الفقرات للتحقق من مستوى درجة ممارسة وزارة التربية للاتصالات الإدارية من حيث الأبعاد التالية (تقدير الاتصالات الإدارية - تخطيط الاتصالات الإدارية - تطوير الاتصالات الإدارية - تنفيذ الاتصالات الإدارية - تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية)، وعن رأي أفراد العينة الاستطلاعية حول جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت من حيث (الفلسفة والرسالة والأهداف- الحكم والإدارة- نطاق الوزارة- الموارد المؤسساتية والخدماتية). شملت الدراسة عدد (١١٢) فردا يعملون في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، ممن تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين (٥- أقل من ١٠ سنوات)، و(١٠ سنوات فأكثر). أما النتائج المتعلقة بمتغير الاتصالات الإدارية وأبعادها وطبقا لمقياس ليكرت الثلاثي (دائما- أحيانا- أبدا). وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية بأن متوسط بعد تقدير الاتصالات الإدارية ٢,٢٨ (أحيانا) أي بدرجة متوسطة في أغلب فقراته والتي تتعلق باهتمام الإدارة العليا بالوزارة بتحليل أنشطة الاتصالات بين الإدارات المختلفة بها، وتنبؤها بشكل أنشطة الاتصالات بين الإدارات في المستقبل، وبلغ المتوسط الحسابي لبعدها **تخطيط الاتصالات الإدارية** ٢,١١ (أحيانا) أي بدرجة متوسطة أيضا بفقراته التي تدور حول وضع الوزارة خطة اتصالات سنوية تضمن شموليتها لجميع العاملين بها، بالإضافة إلى تحديدها قنوات الاتصالات في خطة الاتصالات التي تضعها. كما جاء بعد **تطوير الاتصالات الإدارية** بدرجة ممارسة متوسطة (أحيانا) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,١٠ فيما يتعلق توفير الإدارة العليا في الوزارة البنية التحتية اللازمة لدعم أدوات الاتصالات المخطط لها، وأيضاً اهتمامها برفع مستوى تطوير قنوات الاتصالات بها. كذلك بلغ المتوسط الحسابي لبعدها **تنفيذ الاتصالات الإدارية** (٢,٠٨) أي بدرجة متوسطة حول ما يتعلق بتنفيذ الإدارة العليا في الوزارة أنشطة

الاتصالات وفقا للخطة الموضوعية، ومتابعتها تنفيذ جميع أنشطة الاتصالات وفقا للمواعيد المحددة في خطة الاتصالات. وأخيرا بلغ المتوسط الحسابي لبعث تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية (٢,١٢) أي بدرجة متوسطة حول ما يخص تقييم الإدارة العليا في الوزارة جميع أنشطة الاتصالات بها، واتخاذها الإجراءات التصحيحية لأنشطة الاتصالات بناء على تقييمها.

وبالانتقال إلى الجانب الآخر وهو رأي أفراد العينة الاستطلاعية حول جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فقد بلغ المتوسط العام لهذا الرأي (٢,٣٢) أي بدرجة كبيرة، فقد بلغ متوسط بعد الفلسفة والرسالة والأهداف (٢,٣١) أي بدرجة كبيرة من حيث تناسب فلسفة ورسالة الوزارة مع مواردها المالية واحتياجات القائمين عليها، كما بلغ متوسط بعد الحكم والإدارة (٢,٣٠) أي بدرجة كبيرة حول ما يتعلق بوجود هيكل إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارتها، وقيام الوزارة بتحديد السياسات وتشرف على تطبيقها. كذلك بلغ متوسط بعد نطاق الوزارة (٢,٣٣) أي بدرجة كبيرة حول ما يخص استيفاء الخدمات التي تقدمها الوزارة باحتياجات المجتمع، بالإضافة إلى تحديد الوزارة أهدافها ووسائل تحقيق هذه الأهداف بدقة. وأيضاً بلغ متوسط الموارد المؤسسية والخدمات (٢,٣٦) أي بدرجة كبيرة فيما يتعلق بحرص الوزارة على بناء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى في إطار تطوير البرامج والتبادل المعرفي، إلى جانب تقديمها خدمات التعليم المستمر للمجتمع.

وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- (١) ما مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت؟
- (٢) ما مستوى إدراك العاملين لجودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت؟
- (٣) ما نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الاتصالات الإدارية وتحسين جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت؟

٥- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- (١) تحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.
- (٢) تحديد مستوى إدراك العاملين لجودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.
- (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الاتصالات الإدارية وتحسين جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.

٦- فروض الدراسة

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة، وبناء على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، تمت صياغة فروض الدراسة في صيغة العدم، وذلك على النحو التالي: -

- (١) لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).
- (٢) لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات العاملين لجودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).

٧- منهجية الدراسة

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

١-٧ الدراسة المكتبية

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثان ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم الدراسة من حيث تحديد كل من مشكلة وتساؤلات الدراسة، وأهدافها، وفروضها، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحثان بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، حيث استهدفت هذه الدراسة جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات الدراسة.

والحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثان على عدة مصادر كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية.

٧-٢ الدراسة الميدانية

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض الدراسة، ومن ثم تحقيق أهدافه.

٨-١ حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود هذه الدراسة إلى:

٨-١ الحدود الزمنية للدراسة:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من مصادر مختلفة، وهي شهر نوفمبر وديسمبر ٢٠٢١.

٨-٢ الحدود المكانية للدراسة:

طبقت الدراسة على وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت نظراً لأنها من أهم وأكبر الوزارات الحيوية في دولة الكويت.

٨-٣ الحدود البشرية للدراسة:

انحصرت الدراسة في العاملين بوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.

٩- مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة من وجهة النظر الإحصائية على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها، وفي ضوء ذلك فإن مجتمع الدراسة يتكون من عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت على اختلاف مسمياتهم الوظيفية. وقد تم تطبيق الاستقصاء في الفترة من شهر يونيو إلى شهر يوليو ٢٠٢١، وقد تم استعادة جميع الاستثمارات التي تم توزيعها إلكترونياً عبر مواقع التواصل الاجتماعي بشكل عشوائي بسيط، بعد أن واجه الكثير من الصعوبات من بعض أفراد مجتمع الدراسة منها التأخر في الردود وعدم اكتمال كل الاجابات ضمن الاستقصاء الواحد، ثم تم فحص الاستبانات لتحديد المعالجة الإحصائية تمهيداً لاستخلاص النتائج، وتم استبعاد عدد (٢) استبانات نتيجة نقص في الإجابات، وبذلك تكون الاستبانات الصالحة منها (٤١١) استمارة استقصاء أي بنسبة (٩٨,٣٪) من إجمالي عينة الدراسة التي تم توزيعها في الأصل أي (٤١٣) استمارة.

١٠- متغيرات الدراسة ومقياسها

١٠-١ متغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات الدراسة، وتتمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل وهو الاتصالات الإدارية بأبعادها التي تتضمن (تقدير الاتصالات الإدارية، تخطيط الاتصالات الإدارية، تطوير الاتصالات الإدارية، تنفيذ الاتصالات الإدارية، تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية)، أما المتغير التابع فهو يتمثل في جودة الأداء المؤسسي بجوانبها التالية (الفلسفة والرسالة والأهداف، الحكم والإدارة، نطاق الوزارة، والموارد المؤسسية والخدماتية).

١٠-٢ القياس

اعتمدت الدراسة على استمارة استقصاء (من إعداد وتطوير الباحثين)، حيث تمت صياغة مفردات استمارة الاستقصاء في صورة عبارات لفظية، وقد روعي أن تكون هذه العبارات محددة وواضحة، وقصيرة قدر الإمكان، وتم وضع مقياس ليكرت الخماسي كبديل لكل عبارة بتقديرات وزنية لها وهي: (غير موافق اطلاقاً= ١، غير موافق= ٢، محايد= ٣، موافق= ٤، موافق تماماً= ٥).

١١- أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات واختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) مثل تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الارتباط بالإضافة إلى تحليل

التباين. كما اعتمدت الدراسة على استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استمارة الاستقصاء من خلال برنامج الإحصاء SPSS

١٢- التحقق من مستوى الثبات والصدق لأداة الدراسة

١-١٢ صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن يقيس الاختبار ما وضع من أجله، لذلك تم عرض استمارة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في المجال، للتأكد من مدى مناسبة مفردات الاستبانة، ومحتواها لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أبدى بعض المحكمين بعض الملاحظات التي أخذها الباحثان بعين الاعتبار في إعادة بناء الاستبانة، وقد ارتبط بعضها بحذف عدة فقرات تارة، وإعادة صياغة البعض الآخر تارة أخرى، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على المحاور التالية:

أ- المحور الأول: واقع الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، حيث اشتمل هذا المحور على عدد (٢٧) فقرة جميعها لها خمسة بدائل للاستجابات هي (غير موافق على الإطلاق= ١، غير موافق= ٢، محايد= ٣، موافق= ٤، موافق تماما= ٥) موزعة بواقع عدد ٥ فقرات لكل مما يلي (تقدير الاتصالات الإدارية- تخطيط الاتصالات الإدارية - تطوير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية).

ب- المحور الثاني: جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، ويتضمن هذا المحور عدد (٤٧) فقرة أيضاً، لكل منها خمسة بدائل للاستجابات هي (غير موافق على الإطلاق= ١، غير موافق= ٢، محايد= ٣، موافق= ٤، موافق تماما= ٥) موزعة بواقع عدد ٥ فقرات لكل مما يلي: (الفلسفة والرسالة والأهداف- الحكم والإدارة- نطاق الوزارة- الموارد المؤسسية والخدماتية).

هذا بالإضافة إلى البيانات الشخصية التي تضمنت كل من النوع، والمؤهل العلمي والعمر والحالة الاجتماعية والوظيفة الحالية ومدة الخبرة.

٢-١٢ ثبات الاستبانة

تم استخراج معاملات ارتباط فقرات الاستقصاء مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة والتي تكونت من (١٦٦) فرداً، حيث تم توزيعها على مرحلتين فصل بينهما أسبوعان، إذ تم تحليل فقرات الاستقصاء وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٥١-٠,٧٧) والمحور ما بين (٥٠,٥٠-٠,٧٨)، أي أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً. كما تم استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (١)

معاملات الارتباط بين المحورين وبعضها والدرجة الكلية خلال العينة الاستطلاعية

الأبعاد	الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت	جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت
الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت	-	**٠,٧١١
جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت	**٠,٧١١	-

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يبين الجدول (٤-٩) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود درجة مناسبة من صدق البناء.

- ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (١٦٦) فرداً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. كما تم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٤) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة لمحاوير الاستبانة الثلاثة والدرجة الكلية خلال العينة الاستطلاعية

المحور	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الاتصالات الإدارية	٠,٧٠	٠,٦٩
جودة الأداء المؤسسي	٠,٧٣	٠,٧٧
الدرجة الكلية	٠,٧١	٠,٧٣

١٣ - نتائج الدراسة الميدانية

(١) ما مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت؟ يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدى راء العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت

جدول (٣)

يوضح المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تقدير الاتصالات الإدارية	2.99	1.14	متوسطة
٢	تخطيط الاتصالات الإدارية	1.24	3.00	متوسطة
٣	تطوير الاتصالات الإدارية	3.10	1.31	متوسطة
٤	تنفيذ الاتصالات الإدارية	3.32	1.26	متوسطة
٥	تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية	3.00	1.29	متوسطة
	المتوسط العام	3.01	1.25	متوسطة

يتضح من خلال الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي العام لمحاوير الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لجميع مجالات هذا المحور (٣,٠١) وبلغ الانحراف المعياري (١,٢٥)، وتتمثل الاتصالات الإدارية في كل من تقدير الاتصالات الإدارية من جانب الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، بالإضافة إلى كل من تخطيطها للاتصالات الإدارية وتطويرها وتنفيذها وأيضاً تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية.

وبالتالي يمكن القول بأن الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت لم تكن بتلك القوة المأمولة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً للجوانب الثلاثة المذكورة سابقاً والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من حسين والقواسمة (٢٠٢٠)، العمد (٢٠٢٠)، الدوسري (٢٠٢٠)، صالح (٢٠٢٠)، إذ اتضح في هذه الدراسات بأن أبعاد الاتصالات الإدارية على اختلافها جاءت معظمها بدرجة متوسطة، بمعنى أن هناك معوقات للاتصالات الإدارية في المنظمات، وما يهمنها هنا المجالات الثلاثة وهي كل من أدوات الاتصال المتوفرة والقدرة على نقل الأفكار، والقدرة على التنفيذ ومواكبة تطورات تكنولوجيا الاتصالات، بالإضافة لبعده الاستعداد لتقبل الرأي الآخر.

(٢) ما مستوى إدراك العاملين لجودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت؟

جدول (٤)

يوضح المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمستوى إدراك العاملين لجودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	الفلسفة والرسالة والأهداف	3.04	1.25	متوسطة
٢	الحكم والإدارة	3.38	1.11	متوسطة
٣	نطاق الوزارة	3.99	0.87	كبيرة
٤	الموارد المؤسسية والخدمائية	3.71	0.85	كبيرة
	المتوسط العام	3.53	0.87	كبيرة

يتبين بأن جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت جاءت بدرجة موافقة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥٣)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٧)، خاصة البعدين (نطاق الوزارة)، و(الموارد المؤسسية والخدمائية) لما لهذين البعدين من أهمية كبيرة بالنسبة لوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، في حين بلغ المتوسط العام لبعدها (الفلسفة والرسالة والأهداف) (٣,٠٤) أي بدرجة موافقة متوسطة، كذلك الحال مع بعد (الحكم والإدارة) الذي جاء أيضا بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٣٨). (٣) ما نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الاتصالات الإدارية وتحسين جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت؟

من أجل تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الاتصالات الإدارية وتحسين جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وأسلوب الارتباط كما يلي: -

جدول (٥)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) وبعده المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي/الفلسفة والرسالة والأهداف)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا B	T	مستوى المعنوية
الفلسفة والرسالة والأهداف	- تقدير الاتصالات الإدارية	*٠,٤٣	0.602	12.47	0.002
	- تخطيط الاتصالات الإدارية	*٠,٣٨	0.642-	14.49	0.001
	- تطوير الاتصالات الإدارية	*٠,٣٦	0.674-	18.34	0.000
	- تنفيذ الاتصالات الإدارية	**٠,٤٦	0.783	18.01	0.000
	- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية	*٠,٥٣	0.823	21.96	0.000
معامل الارتباط المتعدد = ٠,٤٨					
معامل التحديد = ٠,٢٣٤					
قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٣٥,٨ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)					

يتبين من الجدول السابق بأن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات (تقدير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) والفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين بعدي الاتصالات الإدارية (تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية) والفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، كما نجحت أبعاد الاتصالات الإدارية في تفسير ٢٣٪ من التغيرات في متغير الفلسفة والرسالة والأهداف.

كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الاتصالات الإدارية والحكم والإدارة كإحدى أبعاد جودة الأداء المؤسسي من خلال الجدول التالي: -

جدول (٦)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) وبعد المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي/الحكم والإدارة)

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار بيتا B	معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.001	16.35	0.761	*٠,٦٣	- تقدير الاتصالات الإدارية	الحكم والإدارة
0.002	15.96	0.743-	*٠,٦٧-	- تخطيط الاتصالات الإدارية	
0.000	19.74	0.865-	*٠,٨١-	- تطوير الاتصالات الإدارية	
0.002	15.45	0.623	**٠,٧٢	- تنفيذ الاتصالات الإدارية	
0.000	20.82	0.886	*٠,٥٤	- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية	
<p>معامل الارتباط المتعدد = 0.68 معامل التحديد = 0.462 قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 33.9 (معنوية عند مستوى ٠,٠١)</p>					

ويتضح من الجدول السابق بأن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات (تقدير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) والحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين بعدي الاتصالات الإدارية (تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية) والحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، كما نجحت أبعاد الاتصالات الإدارية في تفسير ٤٦٪ من التغيرات في متغير الحكم والإدارة. كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الاتصالات الإدارية ونطاق الوزارة كإحدى أبعاد جودة الأداء المؤسسي من خلال الجدول التالي: -

جدول (٧)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) وبعد المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي/نطاق الوزارة)

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار بيتا B	معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.003	12.53	0.436	*٠,٤٢	- تقدير الاتصالات الإدارية	نطاق الوزارة
0.002	14.95	0.653-	*٠,٥٤-	- تخطيط الاتصالات الإدارية	
0.000	16.65	0.678-	*٠,٦١-	- تطوير الاتصالات الإدارية	
0.000	20.81	0.842	**٠,٦٦	- تنفيذ الاتصالات الإدارية	
0.000	17.54	0.784	*٠,٤٨	- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية	
<p>معامل الارتباط المتعدد = 0.54 معامل التحديد = 0.292 قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 46.9 (معنوية عند مستوى ٠,٠١)</p>					

ويبين من الجدول السابق بأن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات (تقدير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) ونطاق الوزارة كأحد

أبعاد جودة الأداء المؤسسي، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين بعدي الاتصالات الإدارية (تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية) ونطاق الوزارة، كما نجحت أبعاد الاتصالات الإدارية في تفسير ٢٩٪ من التغيرات في متغير نطاق الوزارة.
كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الاتصالات الإدارية والموارد المؤسسية والخدماتية كإحدى أبعاد جودة الأداء المؤسسي من خلال الجدول التالي: -

جدول (٨)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) وبعدي المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي/ الموارد المؤسسية والخدماتية)

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار بيتا B	معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.000	12.71	0.440	*٠,٥٢	- تقدير الاتصالات الإدارية	الموارد المؤسسية والخدماتية
0.001	15.80	0.676-	*٠,٦٠-	- تخطيط الاتصالات الإدارية	
0.002	16.73	0.688-	*٠,٥٨-	- تطوير الاتصالات الإدارية	
0.000	21.77	0.852	**٠,٦٣	- تنفيذ الاتصالات الإدارية	
0.000	17.63	0.733	*٠,٥٥	- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية	
معامل الارتباط المتعدد = 0.58 معامل التحديد = 0.362 قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 49.8 (معنوية عند مستوى ٠,٠١)					

ويتضح من الجدول السابق بأن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات (تقدير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) والموارد المؤسسية والخدماتية كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين بعدي الاتصالات الإدارية (تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية) الموارد المؤسسية والخدماتية، كما نجحت أبعاد الاتصالات الإدارية في تفسير حوالي ٤٩٪ من التغيرات في متغير الموارد المؤسسية والخدماتية.

كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة وأبعاد جودة الأداء المؤسسي من خلال الجدول التالي: -

جدول (٩)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار بيتا B	معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٤٩,٧٨	٠,٨٣٢	٠,٧٤	أبعاد جودة الأداء المؤسسي	أبعاد الاتصالات الإدارية

حيث يتضح من الجدول السابق بأن هناك ارتباط طردي قوي جداً ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة و أبعاد جودة الأداء المؤسسي مجتمعة ، حيث كلما زاد مستوى الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت زاد مستوى جودة الأداء المؤسسي فيها، وبالتالي يمكن القول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة في جودة الأداء المؤسسي بأبعادها أيضاً في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من فتحي وفرحان ومحمد

(٢٠١٩)، العلي (٢٠١٨)، توفان (Tofan, 2016)، ومقدادي وامرير (٢٠١٥)، بمعنى أنه كلما كانت الاتصالات الإدارية فعالة بجميع أبعادها، كلما ارتفع مستوى جودة الأداء المؤسسي في المنظمة.

١٤- التحقق من صحة الفروض

(١) لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).

للتحقق من صحة الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة (بالنوع، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية). والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة (النوع- السن- الدرجة العلمية- عدد سنوات الخبرة).

أ- النوع

لقد تم تطبيق اختبار (ت) Test-T وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية وفقاً لاختلاف النوع (ذكر / أنثى)، ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) t من خلال الجدول التالي:-

جدول (١٠)

اختبار (ت) والوسط الحسابي والانحراف المعياري لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقاً للنوع (ذكر/ أنثى)

مستوى الدلالة	T-test (ت)	الوصف الإحصائي		النوع	المتغيرات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.03	2.992	0.427	3.5079	ذكر	ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية
		0.430	3.3655	أنثى	

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية بالنسبة للذكور هو (٣,٥٠٧٩) وللإناث (٣,٣٦٥٥) أي أن إدراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية لدى الذكور أكبر من الإناث. وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول بأن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية بجميع أبعادها (تقدير الاتصالات الإدارية- تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) وفقاً لاختلاف النوع، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٣) أي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لصالح الذكور، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العلي، ٢٠١٨)، والتي أظهرت وجود دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية تعزى لمتغير النوع لدى العاملين، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن العاملين (الإناث) لدى الوزارة يعتقدون بعدم وجود الدعم الكافي والمساندة فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية مع خوفهم من المساءلة والعقاب، والحرص من التحدث حول المشكلات خوفاً من ردود فعل المسؤولين في الوزارة خاصة لدى الإناث اللاتي يتسمن بالشدة والصرامة في كثير من الأحيان.

ب- الدرجة العلمية

تم تطبيق اختبار (ت) Test-T وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية وفقا لاختلاف الدرجة العلمية (جامعي / أعلى من جامعي أي ماجستير أو دكتوراه)، ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) t من خلال الجدول التالي: -

جدول (١١)

اختبار (ت) والوسط الحسابي والانحراف المعياري لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقا للدرجة العلمية (جامعي / أعلى من جامعي أي ماجستير أو دكتوراه)

مستوى الدلالة	T-test (ت)	الوصف الاحصائي		الدرجة العلمية	المتغيرات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.030	5.565	0.399	3.112	جامعي	ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية
		0.429	3.449	أعلى من جامعي (ماجستير/دكتوراه)	

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق بأن الوسط الحسابي لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية بالنسبة لمن مؤهلهم العلمي (أعلى من جامعي أي ماجستير أو دكتوراه) هو (٣,١١٢) وجامعي (٣,٤٤٩) أي أن ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية بجميع أبعادها (تقدير الاتصالات الإدارية- تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) لدى من هم مؤهلهم العلمي (أعلى من جامعي أي ماجستير أو دكتوراه) أكبر من (جامعي). وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول بأن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية وفقا لاختلاف الدرجة العلمية، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٣) أي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لصالح من هم مؤهلهم العلمي (أعلى من جامعي أي ماجستير أو دكتوراه)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (أيوب، ٢٠١٧)، (العلي، ٢٠١٨)، والتي أظهرت وجود دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية تعزى لمتغير الدرجة العلمية لدى العاملين، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن العاملين لدى الوزارة من هم مؤهلهم العلمي (أعلى من جامعي أي ماجستير أو دكتوراه) لديهم وعي وإدراك أعلى من نظرائهم الجامعيين، حيث يبدو بأن لديهم اطلاع ودراية كبيرة بأهمية الاتصالات الإدارية في المنظمة.

ج- العمر

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وفقا لاختلاف العمر لديهم، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل العمر وذلك من خلال الجدول التالي: -

جدول (١٢)

اختبار التباين الأحادي لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقا لعامل العمر

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
العمر	بين المجموعات	2	3.758	1.879	10.450	0.000
	داخل المجموعات	408	73.355	0.180		
	المجموع	410	77.113			

ويتضح من الجدول السابق وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقاً لاختلاف العمر لديهم، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية (0,05)، ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وفقاً لاختلاف العمر لديهم، وذلك من خلال الجدول رقم (5-20). حيث يتضح أن هناك اختلاف في الوسط الحسابي لمستوي ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وفقاً لاختلاف العمر لديهم كما يلي: -

جدول (13)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقاً لعامل العمر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير (العمر)
0.431	3.142	أقل من 30 سنة
0.377	3,393	من 30-45 سنة
0.430	3.442	أكثر من 45 سنة

حيث يتبين بأن مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بالاتصالات الإدارية وفقاً لاختلاف العمر لمن تتراوح أعمارهم (أكثر من 45 سنة) مرتفع حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3,442)، تلاها متوسط مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوي الاتصالات الإدارية الذين تتراوح أعمارهم (من 30 - 45 سنة) (3,393)، وأخيراً فإن مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) جاء في المركز الثالث والأخير (3,142)، ويفسر الباحثان ذلك إلى أنه كما زادت عمر العاملين ازداد معه مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية بجميع أبعادها (تقدير الاتصالات الإدارية- تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية)، وذلك لما يتمتعون به من تجارب في ذات المجال.

د-مدة الخبرة

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقاً لاختلاف مدة الخبرة لديهم، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل مدة الخبرة وذلك من خلال الجدول التالي: -

جدول (14)

اختبار التباين الأحادي لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقاً لعامل مدة الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
مدة الخبرة	بين المجموعات	2	0.960	0.480	2.570	0.013
	داخل المجموعات	408	67.153	0.187		
	المجموع	410	77.113			

ويتضح من الجدول السابق وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوي الاتصالات الإدارية بجميع أبعادها (تقدير الاتصالات الإدارية- تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) وفقاً لاختلاف مدة الخبرة لديهم، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية (0,05)، ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وفقاً لاختلاف مدة الخبرة لديهم، وذلك من خلال الجدول رقم (5-22). حيث يتضح أن هناك

اختلاف في الوسط الحسابي لمستوي ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية وفقا لاختلاف مدة الخبرة لديهم كما يلي:-

جدول (١٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقا لعامل مدة الخبرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير (مدة الخبرة)
0.71	2.97	أقل من ٥ سنوات
0.78	3.30	من ٥ إلى ١٠ سنوات
0.68	3.56	أكثر من ١٠ سنوات

حيث يتبين بأن مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية بأبعادها المذكورة وفقا لاختلاف متغير الخبرة لديهم من الذين تتراوح سنوات خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) مرتفع (قيمة الوسط الحسابي ٣,٥٦)، تلاها متوسط مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت الذين تتراوح خبرتهم (من ٥ - ١٠ سنوات) (٣,٣٠)، وأخيراً فإن مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت الذين تتراوح خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) جاء في المركز الثالث والأخير حيث لغ متوسطهم الحسابي (٢,٩٧)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أيوب، ٢٠١٧)، حيث يفسر الباحثان ذلك إلى أنه كما زادت خبرة العاملين ازداد معه مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية، وذلك لما يتمتعون به دراية ومعرفة كبيرة في ذات المجال.

(٢) لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين ادراكات العاملين لجودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وفقا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).

للتحقق من صحة الفرض قام الباحثان أيضا باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة (بالنوع، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية). والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة (بالعمر، والوظيفة الحالية، ومدة الخبرة).

أ-النوع

لقد تم تطبيق اختبار (ت) Test-T وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي بشكل عام وفقا لاختلاف النوع (ذكر / أنثى)، ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) t من خلال الجدول التالي:-

جدول (١٦)

اختبار (ت) والوسط الحسابي والانحراف المعياري لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى جودة الأداء المؤسسي وفقا للنوع (ذكر/أنثى)

مستوى الدلالة	T-test (ت)	الوصف الاحصائي		النوع	المتغيرات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠,٨١٦	1.423	0.١٨٠٦٥	3.5515	ذكر	ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي
		0.١٧٢٥٠	٣,٥٧٩١	أنثى	

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي بالنسبة للذكور هو (٣,٥٥١٥) وللإناث (٣,٥٧٩١) أي أن ادراكات العاملين

في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي لدى الذكور والإناث جاء متساوي تقريبا. وعلى ضوء ذلك فإنه يمكن القول بعدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي بجميع أبعادها (الفلسفة والرسالة والأهداف، والحكم والإدارة، ونطاق الوزارة، والموارد المؤسساتية والخدماتية) وفقا لاختلاف النوع، حيث بلغ مستوى الدلالة (0,816) أي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حتاملة ودراوشه، 2019)، و(العرعير، 2019) الذين توصلوا لعدم وجود فروق دالة إحصائية بين مستوى تطوير الإداء المؤسسي باختلاف الجنس أو النوع، أفاالإناث والذكور لديهم ذات الاهتمام بتحقيق جودة الأداء المؤسسي في المنظمة.

ب-الدرجة العلمية

تم تطبيق اختبار (ت) Test-T وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي وفقا لاختلاف الدرجة العلمية (جامعي / أعلى من جامعي أي ماجستير أو دكتوراه)، ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) t من خلال الجدول التالي:-

جدول (17)

اختبار (ت) والوسط الحسابي والانحراف المعياري لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى جودة الأداء المؤسسي وفقا للدرجة العلمية (جامعي / أعلى من جامعي أي ماجستير أو دكتوراه)

المتغيرات	الدرجة العلمية	الوصف الاحصائي		T-test (ت)	مستوى الدلالة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي	جامعي	0.17650	3.5739	0,722	0,958
	أعلى من جامعي (ماجستير/دكتوراه)	0.16544	3.5564		

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق بأن الوسط الحسابي لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي بأبعادها بالنسبة لمن مؤهلهم العلمي (أعلى من جامعي أي ماجستير أو دكتوراه) هو (3,5564) وجامعي (3,5739) أي أن ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي بأبعادها لدى الفئتين جاء متساوي تقريبا. وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول بأن لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي بأبعادها وفقا لاختلاف الدرجة العلمية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0,958) أي أنه أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو معيق، 2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى جودة الأداء المؤسسي داخل المنظمة يعزي لمتغير الدرجة العلمية.

ج-العمر

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وفقا لاختلاف العمر لديهم، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل العمر وذلك من خلال الجدول التالي:-

جدول (١٨)

اختبار التباين الأحادي لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى جودة الأداء المؤسسي وفقا لعامل العمر

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
العمر	بين المجموعات	2	0.150	0.075	2.462	0.087
	داخل المجموعات	408	12.402	0.030		
	المجموع	410	12.522			

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بجودة الأداء المؤسسي بأبعادها وفقا لاختلاف العمر لديهم، حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٤٦٢) - وبلغ مستوى الدلالة (٠,٨٧) أي أنه أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

د-مدة الخبرة

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى جودة الأداء المؤسسي وفقا لاختلاف مدة الخبرة لديهم، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل مدة الخبرة وذلك من خلال الجدول التالي:-

جدول (١٩)

اختبار التباين الأحادي لادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى جودة الأداء المؤسسي وفقا لعامل مدة الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
مدة الخبرة	بين المجموعات	2	٠,١٣٨	٠,٠٦٩	٢,٢٦٢	٠,١٠٥
	داخل المجموعات	408	١٢,٤١٤	٠,٠٣٠		
	المجموع	410	١٢,٥٥٢			

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى جودة الأداء المؤسسي بشكل عام وبجميع أبعادها وفقا لاختلاف مدة الخبرة لديهم، حيث أن قيمة (ف) معنوية تساوي (٢,٢٦٢)، وبلغ مستوى الدلالة (٠,١٠٥) أي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

١٥- النتائج والتوصيات

توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

١٥-١ الاتصالات الإدارية وأبعادها

- جاء المتوسط العام لدرجة تقدير الاتصالات الإدارية بلغ (٢,٩٩)، أي بدرجة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري (١,١٤).

- أن المتوسط العام لتخطيط الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، جاء بدرجة متوسطة (٣,٠) وبلغ الانحراف المعياري (١,٢٤).

- بلغ المتوسط العام لجانب تطوير الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٣,١٠) أي بدرجة موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري لذات المجال (١,٣١).

- ن المتوسط العام لتنفيذ الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت جاءت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام للمجال المذكور (٣,٢٢) وبلغ الانحراف المعياري (١,٢٦).

- بلغ المتوسط الحسابي للمجال المتعلق بتغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية (٣,٠٠) أي بدرجة موافقة متوسطة وبلغ الانحراف المعياري (١,٢٩).
- بأن المتوسط الحسابي العام لمحور الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لجميع مجالات هذا المحور (٣,٠١) وبلغ الانحراف المعياري (١,٢٥)، وتتمثل الاتصالات الإدارية في كل من تقدير الاتصالات الإدارية من جانب الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، بالإضافة إلى كل من تخطيطها للاتصالات الإدارية وتطويرها وتنفيذها وأيضاً تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية.
- أن الاتصالات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت لم تكن بتلك القوة المأمولة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً للجوانب الثلاثة المذكورة سابقاً والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

٢-١٥ جودة الأداء المؤسسي وأبعادها

- أن بعد الفلسفة والرسالة والأهداف جاء بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٠٤) أي بدرجة موافقة متوسطة وبلغ الانحراف المعياري (١,٢٥).
- تبين من نتائج بعد الحكم والإدارة الذي يندرج تحت جودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بأن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٣٨)، وبلغ الانحراف المعياري (١,١١) أي بدرجة موافقة متوسطة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- بلغت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال المتعلق بنطاق الوزارة ما بين (٤,٤٨ - ٣,١٣) وبلغ المتوسط العام للبعد (٣,٩٩)، والانحراف المعياري (٠,٨٧) أي بدرجة موافقة كبيرة، خاصة ما يتعلق بقيام الوزارة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف، ووضع سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية، وتوفير الوسائل التقنية المناسبة للبرامج التعليمية، وتخصيص موازنات مناسبة لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية، والاستفادة من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير، والقيام بدراسة شاملة ودورية من البرامج التعليمية قبل طرحها، وتزويد العاملين في الوزارة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية، وتحديد أهدافها ووسائل تحقيق هذه الأهداف بدقة.
- أن المتوسط العام للبعد المتعلق بالموارد المؤسسية والخدمات بلغ (٣,٧١)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٥) أي بدرجة موافقة كبيرة، حيث جاءت أغلب الفقرات بدرجة موافقة كبيرة وجاء البعض الآخر بدرجة موافقة كبيرة جداً.

٣-١٥ النتائج المتعلقة بفروض الدراسة

- (١) - هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لإدراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية بجميع أبعادها (تقدير الاتصالات الإدارية- تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) وفقاً لاختلاف النوع لصالح الإناث.
- (٢) - هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لإدراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية وفقاً لاختلاف الدرجة العلمية، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٣) أي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لصالح من هم مؤهلهم العلمي (أعلى من جامعي أي ماجستير أو دكتوراه).
- (٣) - وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى إدراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقاً لاختلاف العمر لديهم لصالح من تتراوح أعمارهم (أكثر من ٤٥ سنة).
- (٤) - وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى إدراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بمستوى الاتصالات الإدارية بجميع أبعادها (تقدير الاتصالات الإدارية- تخطيط الاتصالات الإدارية- تطوير الاتصالات الإدارية- تنفيذ الاتصالات الإدارية- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) وفقاً لاختلاف مدة الخبرة لصالح من تتراوح خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات).

(٥)- عدم جود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى ادراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقا لاختلاف الحالة الوظيفية لهم. من ٤٥ سنة). في حين تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة بمعنى لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى الاتصالات الإدارية وفقا لمتغيري الحالة الاجتماعية، والوظيفة الحالية.

(٦) - لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوى جودة الأداء المؤسسي وفقا لاختلاف خصائصهم الديمغرافية أي كل من النوع، والعمر، ومدة الخبرة، والدرجة العلمية للعاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.

٤-١٥ التوصيات

١-٤-١٥ التوصيات المتعلقة بالاتصالات الإدارية

وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات الدراسة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: الأولى تتعلق بالاتصالات الإدارية، والثانية تتعلق بجودة الأداء المؤسسي، حيث يتناول الباحثان التوصيات التي أمكن التوصل إليها مع عرض هذه التوصيات ومجالها ومتطلبات تنفيذها والمسئول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية علي النحو المبين في الجدول التالي:-

جدول (٢٠)

الخطة التنفيذية المقترحة لتفعيل الاتصالات الإدارية بكل أكثر فاعلية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت

مجال التوصية	التوصية	متطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
(١)- تقدير الاتصالات الإدارية	١- ضرورة الاهتمام بتحليل أنشطة الاتصالات بين الإدارات المختلفة بها، ٢-٢ التنبؤ بشكل أكبر بأنشطة الاتصالات بين مختلف الإدارات في المستقبل.	تحديد المتطلبات الفنية لتخطيط أنشطة الاتصال بشكل دقيق ووضع التصورات لمواجهة أي تطور أو تغيير في أنشطة الاتصالات	مديري ورؤساء مختلف إدارات وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت
(٢)- تخطيط الاتصالات الإدارية	١-٢ التدريب اللازم للموظفين على تطبيق خطة الاتصالات ٢-٢ تحديد آليات التغذية الراجعة وفقا لنتائج تقييم عملية الاتصال مع تحديد أدوات وآليات تقييم عملية الاتصال.	دورات تدريبية لكل الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية على أن تخصص مكافآت مالية مجزية للمشاركين. الاعتماد على نماذج تقييم ناجحة لعملية الاتصال من خلال الاطلاع على التجارب العالمية في هذا المجال.	قطاع التخطيط والتدريب التابع لوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت
(٣) تطوير الاتصالات الإدارية	١-٣ توفير البنية التحتية اللازمة لدعم أدوات الاتصالات المخطط لها، ٢-٣ رفع مستوى تطوير قنوات الاتصالات، واختبارها في الوزارة باستمرار، مع الاهتمام بمستوى تطوير تلك القنوات الاتصالات	تخصيص ميزانية كافية مع وضع جدول زمني لتقييم قنوات الاتصال ومدى فاعليتها على المدى القصير والبعيد	القطاع المالي والدعم الفني- قطاع المتابعة والتنفيذ التابعين لوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت
(٤) تنفيذ الاتصالات الإدارية	١-٤ تنفيذ جميع أنشطة الاتصالات وفقا للمواعيد المحددة في خطة الاتصالات.	استخدام أساليب الاتصال المكتوبة، وتوفير وسائل اتصالات متنوعة وحديثة	القطاع المالي والدعم الفني- قطاع المتابعة والتنفيذ

التابعين لوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت	لتبادل المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية.		
قطاع المتابعة والتنفيذ ومديري ورؤساء مختلف إدارات وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يساهمون في التطبيق الفعال لخطة الاتصالات الموضوعية، تشجيع العاملين علي ممارسة مختلف أنشطة الاتصالات	١-٥ الحرص على وجود تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية بشكل دوري ومنتظم.	(٥) تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية

١٥-٤-٢ التوصيات المتعلقة بجودة الأداء المؤسسي

- (١) تعميق الفهم بمسألة جودة الأداء المؤسسي في كافة إدارات وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت.
- (٢) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصداقية، وذلك لقياس مستوى جودة الأداء المؤسسي في إدارة من إدارات وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وذلك لقياس محددات جودة الأداء المؤسسي بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب العمل على الحد منها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (١) ابن محمد، إيمان أحمد (٢٠١٦). أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل بالسكة الحديدية قسنطينة، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، المجلد الأول، العدد الرابع عشر، عدد شهر سبتمبر، ص ص ٥٢-٦٧.
- (٢) أبو المجد، مها السيد (٢٠١٨). تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، المجلد السابعين، العدد الثاني، عدد شهر إبريل، ص ص ٦٨٨-٧٣٢.
- (٣) أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢). *مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (٤) أحمد، جودت (٢٠١٥). *التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات*، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- (٥) البكري، سوبيا محمد (٢٠٠٢). *إدارة الجودة الكلية*، القاهرة: دار الدار الجامعية.
- (٦) توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥). *الجودة الشاملة: الدليل المتكامل*، القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
- (٧) جلال الدين، بو عطيط (٢٠٠٩). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمود قسطنطينية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- (٨) جمال، عائشة عبدالله المحجوب (٢٠١٨). دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، جامعة سوهاج - كلية التجارة، المجلد الثاني والثلاثين، العدد الأول، عدد شهر شهر مارس، ص ص ١١٦-١٤٦.
- (٩) حتاملة، حابس محمد ودراوشه، نجوى عبد الحميد (٢٠١٩). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات، المجلد السادس والأربعين، العدد الثاني، عدد شهر أكتوبر، ص ص ٢٦٩-٢٨١.
- (١٠) الحساني، حمدان عبد الكريم (٢٠٢٠). أثر الاتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الداخلية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
- (١١) حسن، أمينة عبد الهادي ورمضان، فريدة ابراهيم (٢٠٢٠). الأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، المجلد العشرين، العدد الثالث، عدد شهر يناير، ص ص ٨٣-١١٠.
- (١٢) حسين، بشار وليد والقواسمة، فريد محمد (٢٠٢٠). أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد الرابع، العدد الرابع، عدد شهر إبريل، ص ص ٦٩-٩٨، ص ٧٤.
- (١٣) درة، عبد الباروي (٢٠٠٣). *تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (١٤) الدوسري، ليلي سليمان (٢٠٢٠). دور الاتصالات الإدارية في إدارة الازمات الأمنية: دراسة حالة في وزارة الداخلية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان الأهلية، كلية الأعمال.
- (١٥) زرقط، بولرباح وبن عون، بودالي (٢٠٢٠). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، *مجلة العلوم الاجتماعية*، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، عدد شهر سبتمبر، ص ص ١٥٢-١٦٧.
- (١٦) سرحان، فتحي (٢٠١٤). *إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية المعاصرة*، القاهرة: مكتبة الشريف للنشر والتوزيع.
- (١٧) شعيب، محمد عبد المنعم (٢٠١٤). *إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة، تقييم الأداء، الجودة*، القاهرة: دار النشر للجامعات.

- (١٨) الشلبي، فراس سليمان (٢٠١٣). علاقة الاتصالات الإدارية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في الجمارك الأردنية، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، المجلد الأول، العدد الحادي عشر، ص ٥٨-٢٤. شهر سبتمبر، ص ٥٨-٢٤.
- (١٩) الشمراني، شرعاء علي (٢٠١٩). أثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الأداء المؤسسي، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد الثالث، العدد السابع عشر، ص ٢٠٨-١٩٢. عدد شهر أغسطس، ص ٢٠٨-١٩٢.
- (٢٠) الشيمي، أحمد عيسى وعبد اللطيف، منى محمود (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، المجلد الأول، العدد الرابع عشر، عدد شهر يناير، ص ١٠١-٧٣.
- (٢١) صالح، عاطف عوض (٢٠١٧). أثر التوجه الإستراتيجي في الاداء المؤسسي، **مجلة جامعة العلوم والتقانة**، المجلد الثاني، العدد الثاني، عدد شهر نوفمبر، ص ١١٤-١٥٢.
- (٢٢) الصيرفي، محمد أحمد (٢٠٠٦). **الاتصالات الإدارية: سلسلة إصدارات التدريب الإداري**، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- (٢٣) عبد العظيم، حازم كمال وسيد، شيماء صلاح (٢٠٢١). الاتصالات الإدارية كمدخل تفاعلي لاتخاذ القرارات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة في محافظة أسيوط، **مجلة أسيوط لفنون وعلوم التربية الرياضية**، المجلد الرابع والخمسين، العدد الرابع، ص ٥٨٢-٦١١.
- (٢٤) العتيبي، ضرار والحواري، نضال وخريس، إبراهيم (٢٠٠٧). العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان: دار البيازروي العلمية للنشر والتوزيع.
- (٢٥) عثمان، بايكر مبارك (٢٠٠٦). **المدخل لإدارة الجودة الشاملة**، القاهرة: دار الغريب للنشر والتوزيع.
- (٢٦) عذاب، علي عطية (٢٠٢٠). الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المرحلة المتوسطة، **مجلة دراسات تربوية**، المجلد الأول، العدد الواحد والخمسين، عدد شهر يناير، ص ١٩-١.
- (٢٧) العرعير، ظريف يوسف (٢٠١٩). مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر - غزة، كلية التربية.
- (٢٨) العزاوي، محمد عبد الواحد (٢٠٠٢). **إدارة الجودة والبيئة**، عمان: دار وائل للنشر.
- (٣٠) عساف، عبد المعطي محمد ومسودة، مازن عبد العزيز (٢٠١٨). **أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة: دليل المدرس والدارس والممارس**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (٣١) عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١). **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (٣٢) علون، قاسم (٢٠٠٥). **إدارة الجودة ومتطلبات الإيزو**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (٣٣) العمدة، مجد مروان (٢٠٢٠). أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، المجلد الأول، العدد الرابع والأربعين، عدد شهر مارس، ص ٢٨٧-٣٤٢، ص ٢٩٠.
- (٣٤) العنزي، وضیحة ثاني والأنصاري، محمد صبري ومحمد، فتحي أحمد (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي EFQM لإدارة التميز: دراسة ميدانية، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقتنا، المجلد الأول، العدد الأربعين، عدد شهر أغسطس، ص ٣٠١-٣٢٩.
- (٣٥) عيد، سعد بن مبارك والرمثي، هالة فوزي (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة ببشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح، **المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج**، المجلد السادس والستين، العدد السادس والستين، عدد شهر سبتمبر، ص ٤٤٧

- (٣٦) كرناف، مريم محمد (٢٠٢١). واقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيجما، مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية، الجزء الثاني، عدد شهر يونيو، ص ص ٣٠٣-٣٣١.
- (٣٧) لقراري، عبد اللطيف حمزة (٢٠١٤). الاستراتيجية النظرية والتطبيق في القيادة والأعمال ودورها في صعود الأمم والدول، منشورات أكاديمية أكسفورد العليا.
- (٣٨) مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٥). مهارات الاتصال الإداري والحوار، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- (٣٩) مسلم، علي عبد الهادي وحسن، راوية وسلطان، محمد سعيد (٢٠١٣). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- (٤٠) مقدادي، تيسير محمد وإمرير محمد أديب (٢٠١٥). مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة المملكة العربية السعودية، مجلة أبحاث، المجلد الأول، العدد الثالث، عدد شهر يناير، ص ص ١-٢٥.
- (٤١) النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠١٦). الإدارة، عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
- (٤٢) هزبر، عبد الملك عبد القادر ومحمد، عبد العالم عبد الله والصلوي، فهمي محمد (٢٠١٩). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات في المنشآت الفندقية العاملة بمدينة عدن: دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية: سلسلة الآداب والعلوم التربوية والإنسانية والتطبيقية، جامعة تعز فرع التربة - دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، المجلد الأول، العدد السابع، عدد شهر ديسمبر، ص ص ١٢٧-١٥٢.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- (1) Ademi, N. (2017). The Concept and the Ways of Managerial Communication, **International Journals of Economics & Management Sciences**, 5(6): 1-4.
- (2) Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic in Tool Change Processes, **International Journal of Business Communication**, 51(5): 359-385.
- (3) Greta, F. & Roberto, I. (2020). The impact of institutional performance on payment dynamics: evidence from the Italian manufacturing industry. **Journal of Business Economics and Management**., 21(5):1285-1306.
- (4) Hayyo, D. (2019). Effectiveness of Managerial Communications and Participatory Management on Motivation among Senior Secondary School Teachers in Kano State, **Journal of Educational Foundations**, 2(1): 135-143.
- (5) Kuvass, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation, **International Journal of Human Resource Management**, 17(3): 504-522.
- (6) Shastri, S and Singh, M. (2020). The Impact of Managerial Communication on Job Satisfaction in the Technology Sector in Bangalore, India, **International Research Journal**, 10(40): 70-75.