

# العلاقة بين مهارات الاتصال والتواصل وجودة الخدمة المقدمة في المعابر الفلسطينية: دراسة حالة معبر الكرامة الفلسطيني

(بحث مستل عن رسالة ماجستير)

أ. محمود حماده<sup>1\*</sup>، د. عبد اللطيف أبو عودة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قسم الإدارة العامة، جامعة الاستقلال، فلسطين

Mahmoud Hamadah<sup>1\*</sup>, Abdallatif Abuowda<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Administration Department, Faculty of Administrative Sciences, Al-Istiqlal University,

\* الباحث المراسل: Mahmoudirhamada2019@gmail.com

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين مهارات الاتصال والتواصل (اللفظية، وغير اللفظية) وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين في المعابر الفلسطينية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في معبر الكرامة الفلسطيني بوظائف إدارية (180 موظف وموظفة)، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث وزعت الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغ حجمها (122) موظفا وموظفة، وتم استرجاع (108) استبانات قابلة للتليل والدراسة، بنسبة استرجاع بلغت (88.5%)، وتم استخدام برنامج النمذجة الهيكلية *Smart PLS V3.3* بغرض بناء النموذج الرئيسي للدراسة واختبار فرضياتها. خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين مهارات الاتصال والتواصل وبين جودة الخدمات المقدمة لدى معبر الكرامة، وأن مهارات الاتصال والتواصل تقسر ما نسبته (82.2%) من التباين الحاصل في جودة الخدمات المقدمة في معبر الكرامة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها على مستوى إدارة المعبر، التركيز بشكل أكبر على تنمية مهارات الاتصال والتواصل اللفظية وغير اللفظية لدى العاملين بكافة مستوياتهم، وذلك بعد أن تم التحقق من تأثير هذه المهارات على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، كذلك العمل على تعزيز دور التكنولوجيا الحديثة في التخفيف من ضغط العمل خاصة في أوقات الزحام واستخدام الطرق الأكثر ملائمة خاصة لكبار السن والمرضى خلال هذه الأوقات. كما أوصت الدراسة على المستوى العام بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتناول عوامل مختلفة وعلاقتها مع جودة الخدمة، وكذلك قياس العلاقة من وجهة نظر متلقي الخدمة والعاملين على حد سواء.

**الكلمات المفتاحية:** مهارات الاتصال والتواصل، جودة الخدمة العامة، معبر الكرامة.

## The relationship between Communication Skills and the Quality of Service: A Case Study of the Palestinian Al-Karama Crossing

### Abstract

*The study aimed to identify the relationship between communication skills (verbal and non-verbal) and the quality of services provided to citizens at Al-Karama crossing. The study employed the descriptive analytical approach, and the study population consisted of workers at the Palestinian Karama crossing with administrative positions (180 male and female employees). It used the questionnaire as a tool for collecting data from the study sample. (108) questionnaires were retrieved for analysis and study, with a recovery rate of (88.5%). The structural modeling program Smart PLS V3.3 was used to build the main model of the study and test its hypotheses. The study revealed several results, the most significant of which is the existence of a significant association between effective communication skills and the quality of services offered at Al-Karama Crossing. Furthermore, communication skills account for 82.2% of the variation in service quality at Karama Crossing. The study presented various recommendations as a conclusion. The most crucial of which, at the level of crossing management, is to concentrate more on developing verbal and non-verbal communication skills among employees at all levels after confirming the impact of these skills on the quality of services provided to citizens. Additionally, working to enhance the role of modern technology in reducing work pressure, especially in times of crowding, and using the most appropriate methods, especially for the elderly and patients during these times. Moreover, the study made a broad recommendation about the need for future research on a range of topics related to the relationship between different variables and service quality, as well as how to assess this relationship from both the perspectives of service recipients and staff.*

**Keywords:** *Communication Skills, Quality of Service, Karama Crossing.*

## مقدمة

يُعد الاتصال والتواصل أحد أهم المواضيع التي بذل ومازال يبذل فيها الباحثون والدارسون وقتاً وجهداً كبيراً، فالإتصال يساعد على نقل البيانات والمعلومات والإحصاءات والمفاهيم وأداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل المعلومات والأفكار تُفهم بوضوح مما يسهم في رفع فاعلية العملية الادارية برمتها ويعزز من قدرة الإدارات على صنع السياسات واتخاذ القرارات المناسبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

شهدت العقود الأخيرة تطوراً في مجال الخدمات العامة التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصادات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها، ولا بد أن تكون هذه الخدمات متمتعاً بقدر من الجودة، ومن أجل النمو والتطور أصبحت إدارة الجودة وتلبية احتياجات وتحقيق رضا المواطنين ورفاهيتهم وتوقعاتهم هاجساً للإدارة العامة، خاصة وأن ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية مكنت المواطنين من المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واختياراته. وهذا ما دفع كثير من الدول إلى تحسين جودة خدماتها منافسة بذلك القطاع الخاص، وإخرى فضلت الذهاب الى خصخصة بعض القطاعات وإحالتها الى شركات خاصة قادرة على إدارتها بكفاءة عالية (الجمال، 2016).

ونظراً لأهمية المعابر الفلسطينية في التسهيل على المسافرين وما تتطلبه من مهارات للتسهيل على المسافرين وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وتوجهات المسافرين تجاه نوعية وجودة الخدمة المقدمة، جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى مهارة الاتصال والتواصل وأثرها على جودة الخدمة للمسافرين من وجهة نظر موظفي المعابر الفلسطينية.

## مشكلة الدراسة

أشارت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني، مثل دراسة كبسة (2015) أن هناك قصور في مستوى جودة الخدمة في القطاع الحكومي العام وظهرت في النتائج بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.53%)، كما أظهرت دراسة المطور والعيسة (2020) والتي أجريت عن واقع جودة الخدمات العامة في فلسطين، والتي أظهرت تدني الاهتمام بجودة الخدمات لكثرة الضغوطات التي تواجه موظفي الخدمة المدنية في فلسطين، إضافة إلى قلة الموارد، وبعض الثقافات السائدة. ونظراً لأهمية معبر الكرامة، كونه المنفذ الوحيد الذي يقدم خدماته لما يقارب (3,120,448) فلسطيني يعيشون في الضفة الغربية وفقاً للإحصائيات الرسمية حتى منتصف العام 2021 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021)، فإن جودة الخدمة التي تقدمها الطواقم العاملة في هذا المعبر تصبح ذات أهمية كبرى، والجودة تعتمد بشكل كبير على مقدميها من العاملين والعاملات في معبر الكرامة.

وبناءً على نظرية الدعم التنظيمي المدرك، ونظرية التبادل الاجتماعي، فإن مهارات الاتصال الحيدة تؤدي بالضرورة الى مخرجات جيدة مثل أداء الموظفين وانتاجيتهم وكذلك جودة العمليات التي يقومون بها. والعكس صحيح، حيث وجود قصور في مهارات الاتصال والتواصل لدى العاملين ربما يكون سببا أساسيا في تدنى مستوى الخدمة وتوجهات الأفراد السلبية تجاهها، خاصة في سياق المعابر حيث يتطلب العمل تواصل واحتكاك عال بين الموظفين والمسافرين على المعابر. ولكي تتمكن المنظمة من الارتقاء بخدماتها المقدمة باستمرار، وعليه تتمثل الفجوة البحثية في التساؤل عن العلاقة بين مستوى مهارات الاتصال والتواصل لدى العاملين في المعابر الفلسطينية وجودة الخدمة المقدمة للمسافرين؟

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

### ● الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة في التعبير عن مستوى جودة الخدمات المقدمة للمسافرين ومدى توافقها مع رغباتهم وحاجاتهم وذلك من أجل معرفة توجهاتهم من الخدمات المقدمة من قبل الادارة بهدف تطويرها ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات المسافرين، كما يُتوقع لهذه الدراسة أن تحقق اضافة علمية متواضعة في مجال تحسين جودة الخدمات، وإثراء البحث العلمي بما يفيد في مجال تنمية مهارات التواصل لدى العاملين على معبر الكرامة وأثرها على جودة الخدمة المقدمة.

ويتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في فتح مجال جديد لإجراء دراسات أخرى حول تطبيق مهارات الاتصال والتواصل وجودة الخدمة على جميع المستويات الإدارية في فلسطين.

### ● الأهمية التطبيقية

قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع تصور لدى الإدارة العليا في المعابر الفلسطينية حول أهمية مهارات الاتصال والتواصل ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور، ويمكن لها التعرف على جوانب الضعف والقوة في مهارات التواصل لدى موظفي المعابر ومن ثم العمل على علاج هذا الضعف وتعزيز جوانب القوة من خلال إعادة توزيع العمل بما يضمن تقديم الخدمة بجودة عالية، كما أنها مهمة في تنمية الوعي لدى الإدارة والعاملين بأهمية مهارات التواصل للقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه.

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

- التعرف على العلاقة بين مهارات الاتصال والتواصل لدى العاملين في المعابر الفلسطينية

وجودة الخدمة المقدمة.

- إضافة إلى ذلك فإن الدراسة تسعى لتحقيق عدة أهداف وهي:
- التعرف على مستوى مهارات الاتصال والتواصل المتمثلة في (المهارات اللفظية، والمهارات غير اللفظية) لدى العاملين في المعابر الفلسطينية.
- الوقوف على واقع جودة الخدمة المقدمة في المعابر الفلسطينية من حيث (الملموسية، الاستجابية، الاعتمادية، الأمان، والتعاطف).

## أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤالين الرئيسيين التاليين:

1. هل هناك علاقة بين مهارات الاتصال والتواصل لدى العاملين في المعابر الفلسطينية وجودة الخدمة المقدمة؟

كما تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الأول للدراسة: ما مستوى مهارات الاتصال والتواصل المتمثلة في (المهارات اللفظية، والمهارات غير اللفظية) لدى العاملين في المعابر الفلسطينية؟
- السؤال الثاني للدراسة: ما واقع جودة الخدمة المقدمة في المعابر الفلسطينية من حيث (الملموسية، الاستجابية، الاعتمادية، الأمان، والتعاطف)؟

## مصطلحات الدراسة

**الخدمات العامة:** كل وظيفة يكون أداؤها مضموناً ومضبوطاً ومراقباً من طرف الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة يعد أمراً ضرورياً لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين (ميساوي وآخرون، 2020).

**الاتصال والتواصل:** عملية اجتماعية تفاعلية تبادلية بين الأطراف المشتركة (المرسل والمستقبل) ومن خلالها يتم التعبير عن الذات والأفكار والمشاعر، كما يتم نقل الأفكار والمعلومات والخبرات والمعارف، وهي عملية تؤدي إلى إشاعة الفهم وتطوير العلاقات وتحقيق المنفعة والأهداف المنشودة للأطراف المشاركة (سليمان، 2014).

**الجودة:** «قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات»، وتعرفها المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة EOQC بأنها «مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج أو خدمة معينة تحدد قدراته لتلبية حاجات الزبائن» (الحبيب، 2019، 13).

## فرضيات الدراسة:

تفترض الدراسة الفرضية التالية:

$H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مهارات الاتصال والتواصل (اللفظية، وغير اللفظية) لدى العاملين في المعابر الفلسطينية وبين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين من حيث (الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، والتعاطف).

## أدبيات الدراسة والإطار النظري

### الاتصال والتواصل

يعرف الاتصال بأنه عملية منظمة ونظمية وعفوية، تتمثل في إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى أخرى، بشرط أن تكون هذه البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها (العلاق والطائي، 2020). ويعرف بأنه «عملية إنتاج وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه وإحداث استجابة» (العتيبي، 2021، 24). ويمكن القول بأن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات وغيرها، من خلال استخدام الرموز والكلمات والصور والأشكال والرسوم البيانية... الخ (Gurav، 2020). فيما يرى حريم (2015) بأن الاتصال في المنظمات لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف لآخر، وإنما هو عملية اجتماعية تبادلية، تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين أطراف العملية الاتصالية، كما تتضمن التأثير في سلوك الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة، ويحدد الهدف من الاتصال في قبول المستقبل للرسالة الموجهة إليه من المرسل، والتصرف وفقاً لما جاء في الرسالة.

### مهارات الاتصال والتواصل

تقسم مهارات الاتصال والتواصل في هذه الدراسة سيتم تقسيمها إلى قسمين: مهارات الاتصال اللفظي، ومهارات الاتصال غير اللفظي.

#### أولاً: مهارات الاتصال والتواصل اللفظي

ويعتمد هذا النوع على الكلمة المنطوقة التي يلفظها أطراف الاتصال خلال العملية، ويستخدم بشكل لغة تعبر عن الحقائق المنطقية والمجردة، ويجب أن تكون جميع مقاطع الكلام واللفظ في الرسالة مفهومة للمستقبل، ومن المهارات التي يجب على أطراف الاتصال امتلاكها في الجانب اللفظي (أبو حمرة، 2015):

- مهارة الاستماع: تعد مهارة الإصغاء من المهارات الهامة لنجاح التفاعل مع الآخرين، كونه يعبر عن فهمنا وتقبلنا لرسائل الآخرين، والتي تحتوي على انفعالات ومواقف (أبو حمرة،

(2015). وتمر عملية الاستماع بعدة مراحل وهي مرحلة استقبال المعلومات من المرسل ومن ثم فهم المعلومات واستيعابها، ويليهما تفسير المستقبل لرموز الرسالة وفق خبراته السابقة، ومن ثم قيام المستقبل بتقييم الرسالة في ضوء مقارنتها واتجاهاته وقيمه ومعتقداته ثم تأتي مرحلة الاستجابة ورد الفعل أو رجح الصدق والتي تظهر من قبل المستقبل وأخيراً مرحلة التذكر وهي تذكر الرسالة التي فهمها المستقبل (رمضان، 2018).

- مهارة التحدث: وهي عملية نقل الأفكار والمشاعر والاتجاهات إلى الآخرين عن طريق كلمات منطوقة، وهي عملية تبادلية بين المرسل والمستقبل تشير إلى القدرة على التعبير الشفهي عن طريق المشاعر أو المواقف الاجتماعية والسياسة والثقافية بطريقة وظيفية أو إبداعية مع حسن النطق (ابو حمرة، 2015).

- مهارة السؤال: السؤال أداة ايجابية للحصول على المعارف والمعلومات في مختلف أنشطة الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها..، وعليه فإن منح الموظف او الطرف الاخر في عملية الاتصال من السؤال والاستفسار يعتبر شرطاً لتحقيق فعالية الاتصال (حمدي، 2015).

- مهارة القراءة: وهي تمكن الفرد من القراءة والفهم، وتحقق القراءة التواصل بين أفراد المجتمع الواحد من خلال الوقوف على أفكار الآخرين واتجاهاتهم ويتعرف الأفراد من خلالها على التراث الثقافي للمجتمع وهي وسيلة لاتصال المجتمعات مع بعضها البعض وهي تعمل على تنمية الأفراد وتزويدهم بالمعارف البشرية لمسايرة التقدم العالمي (أبو زيادة، 2017).

- مهارة الكتابة: وهي المهارة التي تساعد الفرد على توصيل المعلومة بطريقة واضحة ومفهومة بواسطة الكتب الرسمية والنشرات والتعليمات المكتوبة (أبو زيادة، 2017).

- مهارة الاقناع: وهي عملية فكرية وشكلية يحاول فيها أحد طرفي الاتصال التأثير على الآخر وإقناعه بفكرة أو رأي ما، ولا بد من توافر عدة ميزات لدى المرسل لنجاحه هذه المهارة من أبرزها معرفة أحوال المستقبلين وقيمتهم. والقدرة على نقل المبادئ والأفكار بإتقان. (سليمان، 2014).

### ثانياً: مهارات الاتصال والتواصل غير اللفظي

يتضمن الاتصال غير اللفظي عدة مهارات أهمها:

- مهارة الاتصال الصوتي: وهي مهارة يستخدم فيها المرسل صوته وتنوع طبقاته ونبراته لإيصال الرسائل بالمعنى الذي يريده، فأحياناً تكون نبرة الصوت لها دلالة أخرى غير الدلالة التي تريدها الرسالة (العتيبي، 2021).

- مهارات الاتصال غير اللفظية: يمكن تحديد مهارات الاتصال غير اللفظي في عدة مهارات

(Lamichhane,2016) أهمها: ملائمة التوقيت الزمني لعملية الاتصال، وعلم الحركة والمسافة والملمس وكذلك الاتصال البصري والروائح، والمظهر الجسدي، والنظر للمساحة الشخصية، والصمت: الاشارات الرمزية.

## جودة الخدمة العامة

باتت الجودة تفرض نفسها على العمل الحكومي، وأصبحت الجودة مطلباً لا بد من توافره في كل وظيفة من وظائف المؤسسة الحكومية، وباتت الجودة هدفاً تسعى إليه المؤسسات الحكومية لكسب رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الحكومة في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة على المواطن، إضافةً إلى تلبية احتياجاته وإشباعها (علاونة، 2019). وتعرفها الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها «مجمّل السمات والخصائص لمنتج أو خدمة تحمل القدرة على تلبية احتياجات العميل المعلنة أو الضمنية» (حمودي وحواس، 2013، 147). وهي مؤشر للمزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين (الدرادكة والشبلي، 2002).

## أبعاد جودة الخدمة

تباينت الأدبيات والدراسات حول أبعاد الجودة، لكنها تتفق على خمسة أبعاد رئيسة للجودة كما بينها Kotler & Clarke، التي تتلخص فيما يلي:

- الاعتمادية Reliability: هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة لأداء الخدمة وإنجازها وفقاً لما تم تحديده والتخطيط له مسبقاً وبدقة (علي، 2020). وفي المجال الحكومي هي عدم الفشل من نواح متعددة، فمن حيث الفعالية يمكن أن ينتج الفشل من عدم تطبيق الأدلة، ومن حيث التوقيت من خلال عدم تقديم الخدمات واتخاذ الإجراءات في وقتها المناسب، ومن حيث متلقي الخدمة في حالة عدم الامتثال لقيم وتفضيلات متلقي الخدمة (Nolan & et al., 2004).

- الاستجابة Responsiveness: وهي تعبر عن سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين واستفساراتهم، إضافة إلى أنها تعكس رغبة أو رضا مقدم الخدمة في مساعدة المستفيد وتقديم الخدمة السريعة له، كما تبين الاستجابة المرنة في التعامل والإجراءات والوسائل المتبعة في تقديم الخدمة (محمد، 2020).

- الأمان Assurance: وهو عملية التأكد من أن جميع العمليات والأنشطة والمهام التي تم التخطيط لها والمرتبطة بمطابقة منتوج الخدمة هي كما يرغب ويطلب المستفيد، وأن الأنشطة تقوم على أساس منع وقوع الأخطاء إلى أقصى درجة ممكنة تقترب إلى الصفرية عند تقديم الخدمات (الدويك، 2018).

- التعاطف Empathy: وهو اهتمام مقدمي الخدمة بالمستفيدين اهتماماً شخصياً بالتساوي مع

الجميع، وتفهم حاجاتهم وملاءمة ساعات عمل المؤسسة مقدمة الخدمة ليتناسب مع جميع المستفيدين من الخدمة، وحرص المؤسسة على مصلحتهم العليا مع الفهم الكامل والدراية باحتياجاتهم (وهبة، 2018).

- الملموسية Tangibles: تشير إلى التسهيلات والإمكانيات المادية والبشرية والاتصالية التي يمكن لمسها والشعور بها لدى مقدم الخدمة، (السيد، 2016).

### الدراسات السابقة ونموذج الدراسة:

تناولت العديد من الدراسات مهارات الاتصال والتواصل لدى الموظفين كأحد شروط وجود مخرجات ادارية على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة ككل. على سبيل المثال، دراسة Kapur (2020) التي تناولت بالدراسة أهم مهارات الاتصالات اللازمة لنجاح العمل. وكذلك دراسة (Hee & et al. 2019) التي حاولت استكشاف تأثير الاتصالات على أداء العاملين. وكذلك، دراسات اجريت بواسطة كل من لفةز وحمدي (2018)، وعلي (2018)، وتيناوي (2019) و الناصري (2021) و خليل (2021) أكدت على أهمية استخدام تقنية الاتصال الرقمي، و توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الاتصالات المؤسسة الرقمية لما لها دور مهم في تحسين الاداء الاداري ورفع مستوى الاداء الأفراد ورضا الجمهور وبالتالي أداء المؤسسة ككل. غير أن دراسات أخرى اشارت لأهمية الاتصال والتواصل في الأزمات وتحديد دراسة اجريت بواسطة أبيهي (2021) التي أكدت على ضرورة وجود مهارات الاتصال والتواصل لضمان أداء أفضل زمن كورونا.

كما تناولت دراسات أخرى، أهمية جودة الخدمة، على سبيل المثال مطور والعيسة (2020) ودراسة (Lukman & et al. 2021) والتي أكدت أهمية جودة الخدمة وعلاقتها برضا المستهلكين، ودراسة حططاش (2017) التي درست جودة الخدمة العامة في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية كذلك دراسة زبدة (2018) التي حاولت تقييم مستوى جودة الخدمات البريدية وعلاقتها برضا العملاء من وجهة نظرهم. وهذه المعطيات تدعم الربط بين المهارات اللفظية وغير اللفظية التي يتمتع بها الموظفون خلال تقديمهم للخدمة العامة للمواطن خاصة في معبر حدودي وتأثير هذه المهارات على جودة الخدمة التي يتلقاها المواطن.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

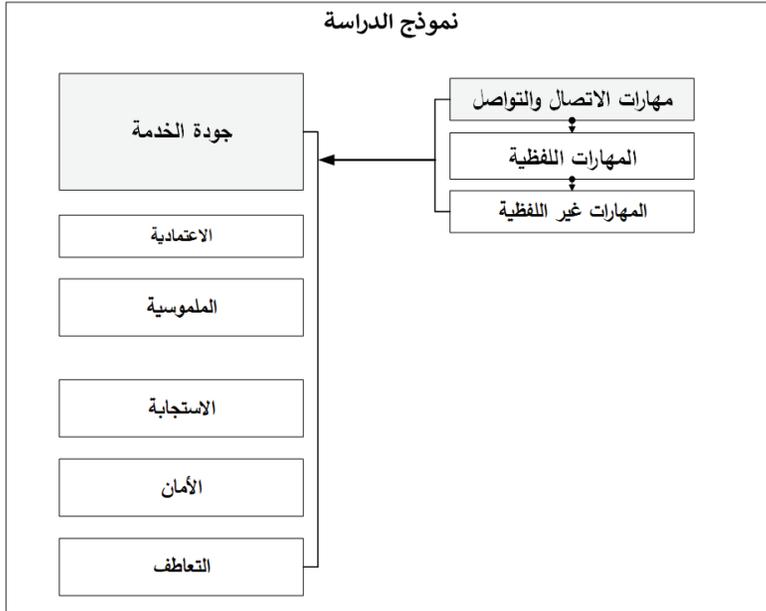
من حيث الهدف فقد اهتمت الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بين مهارات الاتصال والتواصل وبين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتتقارب بذلك الهدف مع دراسة عبد العزيز (2018) والتي تناولت العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة، كذلك دراسة محمد (2015) التي هدفت للتعرف على دور الإثراء الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين تنمية المهارات والقدرات الابتكارية وتحسين جودة الخدمات البنكية، كذلك دراسة علي (2018) التي هدفت إلى التعرف على دور

الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي، كذلك دراسة غواري (2021) التي هدفت إلى التعرف على واقع التدريب وأثره على جودة خدمات الرعاية الصحية في الجزائر، ودراسة الجعفري (2019) التي اهتمت بدراسة أثر التدريب على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي.

الكثير من الدراسات العربية السابقة التي تم الاعتماد عليها حول دراسة متغيرات لها علاقة بالدراسة الحالية، فقد اهتمت دراسة جابر (2021) بدراسة دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، كذلك اهتمت دراسة مطور والعيسة (2020) بدراسة واقع جودة الخدمات العامة في فلسطين باستخدام مقياس PPSQM الخماسي، كذلك دراسة زبدة (2018) التي حاولت تقييم مستوى جودة الخدمات البريدية وعلاقتها برضا العملاء من وجهة نظرهم، كذلك دراسة الزعبي (2005) التي درست علاقة وتأثير توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري في الأجهزة الحكومية، كذلك دراسة الحري (2013) التي درست فعالية البرامج التدريبية في تنمية مهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين، ودراسة لفزة وحمدى (2018) التي تناولت أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، كذلك دراسة أبيهي (2021) التي تناولت الاتصال والتواصل في زمن كورونا في المغرب، ودراسة خليل (2021) التي درست توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الاتصالات المؤسسية الرقمية، ودراسة الناصري (2021) التي تناولت توظيف تقنية الاتصال الرقمي في العلاقات العامة الحكومية، ودراسة حطاش (2017) التي درست جودة الخدمة العامة في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية، ودراسة تيناوي (2019) التي تناولت دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات.

تعد بيئة العمل الحكومي والخدمات الحكومية العامة المقدمة للمواطنين بكافة أعراقهم واثماتهم وبكافة اختلافاتهم هي البيئة التي تتم فيها الدراسة الحالية، والتي تشابهت مع كثير من الدراسات السابقة العربية والتي حاولت تبين طبيعة المتغيرات ودراستها في ظل البيئة الحكومية، إضافة إلى بعض الدراسات التي تناولت بعض متغيرات الدراسة الحالية في القطاع الخاص أو الربحي، واختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة (Lukman & et al. 2021)

والتي تناولت دراسة جودة الخدمة وعلاقتها برضا المستهلكين، وكذلك دراسة (Kapur 2020) التي تناولت بالدراسة أهم مهارات الاتصالات اللازمة لنجاح العمل، وكذلك اختلفت مع دراسة (Rathee & Rajain 2018) والتي تناولت دور مهارات الاتصال لطلاب الإدارة وتبين أهم هذه المهارات اللفظية وغير اللفظية.



شكل 1: نموذج الدراسة (المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة)

### منهجية الدراسة:

لغاية تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفي هذا السياق تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية Modeling Equation Structural من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart PLS للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوظائف إدارية في معبر الكرامة والممثلين في الفئات التالية: (كادر هيئة المعابر والحدود، كادر شركات النقل والحافلات، كوادر المؤسسات الحكومية وغير الحكومية العاملة في المعبر)، والذين يبلغ عددهم الإجمالي (180) موظفاً وموظفة وذلك وفقاً للبيانات التي تم تزويدنا بها من قبل إدارة المعبر. تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (122) مفردة بحثية اعتماداً على معادلة ستيفن (Thompson, 2012)، تم استرجاع (108) استبانات قابلة للدراسة والتحليل من عينة الدراسة، وتشكل نسبة الاسترجاع (88.5%) وهي نسبة مناسبة لإجراء الدراسة. تم التحقق من الصدق المنطقي للأداة من خلال عرضها على محكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من ملاءمة فقرات الأداة، وسلامة صياغتها وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه.

### تحليل نموذج الدراسة

تم تحليل نموذج الدراسة من خلال مرحلتين، المرحلة الأولى تم فيها تقدير النموذج القياسي والمرحلة الثانية التي يتم فيها تحليل النموذج البنائي، وذلك كما يلي:

### تقدير النموذج القياسي Measurement Model Assessment

تم تقدير قبول النموذج القياسي من خلال قياس كل من الصدق التقاربي Convergent Validity والصدق التمايزي Discriminant Validity لأداة الدراسة:

#### الصدق التقاربي لأداة الدراسة Convergent Validity

حيث تم تقييم صدق النموذج من خلال قياس التشعب لفقرات النموذج Factor Loading وكذلك معامل الثبات المركب Composite Reliability ومتوسط التباين المستخرج AVE، وتشير النتائج إلى أن تشعب جميع فقرات نموذج الدراسة كانت أعلى من (0.5) وهو المستوى المقبول (Hair, et al., 2010)، باستثناء حذف فقرتين لم تحققا المعيار المطلوب. وتم حذف بعض الفقرات للوصول إلى نسبة مقبولة في متوسط التباين AVE، ليصبح مجموع الفقرات التي تم حذفها (7) فقرات بنسبة بلغت (10.7%) وهي نسبة لم تتجاوز النسبة المسموح بها إجرائياً هو الحذف لغاية (20%) من فقرات أداة الدراسة (Baglou, et al., 2017). وبذلك تم تحقيق معايير الصدق التقاربي، حيث بلغت قيم متوسط التباين المستخرج AVE لجميع عوامل نموذج الدراسة أكبر من (0.5)، وتجاوزت قيم معيار الثبات المركب لجميع العوامل (0.7) (Hair, et al., 2021).

#### الصدق التمايزي لنموذج الدراسة Discriminant Validity

تم استخدام معيار Fornell- Larcker Criterion والتشعبات المتقاطعة Cross Loadings، للتحقق من الصدق التمايزي. ويقاس معيار Fornell - Larcker مدى ارتباط المؤشرات بالمتغير (Hair, et al., 2017). وعليه تم إجراء اختبار Cross Loading وكانت النتائج كما تبين مصفوفة التشعبات المتقاطعة Cross Loading في الجدول (1) التالي:

جدول 1: نتائج اختبار Cross Loading للتشعبات المتقاطعة لفقرات الدراسة (Source: Smart PLS Analysis)

العامل المؤشر	مهارات غير اللفظية	مهارات لفظية	الاعتمادية	التعاطف	الاستجابة	الملموسية	الأمان
A1	0.745	0.503	0.459	0.402	0.437	0.355	0.542
A10	0.822	0.696	0.59	0.526	0.594	0.383	0.7
A12	0.651	0.427	0.409	0.209	0.396	0.438	0.454
A3	0.649	0.391	0.345	0.34	0.38	0.305	0.531
A4	0.716	0.54	0.421	0.376	0.363	0.223	0.42
A5	0.691	0.592	0.524	0.623	0.568	0.327	0.554
A7	0.701	0.427	0.475	0.37	0.309	0.19	0.425
A8	0.782	0.554	0.46	0.248	0.487	0.285	0.36

العامل المؤشر	مهارات غير اللفظية	مهارات لفظية	الاعتمادية	التعاطف	الاستجابة	الملموسية	الأمان
A9	0.695	0.488	0.433	0.249	0.432	0.269	0.407
B2	0.49	0.624	0.498	0.617	0.456	0.248	0.495
B3	0.557	0.709	0.495	0.4	0.51	0.422	0.562
B4	0.557	0.81	0.648	0.619	0.652	0.455	0.639
B5	0.54	0.819	0.66	0.753	0.663	0.478	0.584
B6	0.67	0.832	0.611	0.493	0.671	0.5	0.634
B7	0.407	0.698	0.575	0.409	0.662	0.509	0.415
B8	0.627	0.831	0.709	0.55	0.704	0.525	0.577
B9	0.597	0.839	0.791	0.716	0.697	0.574	0.585
C1	0.577	0.732	0.849	0.703	0.716	0.55	0.617
C2	0.346	0.615	0.762	0.598	0.574	0.502	0.49
C3	0.384	0.597	0.763	0.573	0.536	0.45	0.391
C4	0.363	0.574	0.676	0.622	0.502	0.376	0.455
C5	0.549	0.456	0.624	0.262	0.464	0.569	0.476
C6	0.599	0.581	0.733	0.405	0.615	0.627	0.584
D1	0.471	0.668	0.698	0.852	0.672	0.495	0.528
D2	0.387	0.562	0.602	0.827	0.553	0.353	0.443
D3	0.512	0.678	0.686	0.846	0.654	0.465	0.534
D4	0.188	0.288	0.372	0.636	0.292	0.152	0.284
D5	0.362	0.564	0.542	0.828	0.553	0.336	0.587
D6	0.483	0.633	0.561	0.747	0.644	0.393	0.591
E1	0.369	0.562	0.564	0.515	0.708	0.456	0.448
E2	0.509	0.632	0.582	0.483	0.775	0.537	0.486
E3	0.431	0.594	0.608	0.522	0.779	0.672	0.459
E4	0.566	0.679	0.586	0.646	0.763	0.494	0.607
E5	0.543	0.571	0.515	0.378	0.736	0.629	0.512
E6	0.346	0.551	0.55	0.652	0.663	0.352	0.485
E7	0.354	0.525	0.546	0.522	0.635	0.412	0.303
F2	0.241	0.459	0.491	0.439	0.6	0.73	0.429
F3	0.226	0.415	0.58	0.476	0.432	0.707	0.507
F5	0.259	0.359	0.406	0.17	0.472	0.67	0.279
F6	0.494	0.498	0.531	0.359	0.554	0.735	0.553
F7	0.31	0.439	0.497	0.264	0.491	0.775	0.402
G1	0.507	0.602	0.456	0.548	0.604	0.535	0.758
G2	0.31	0.362	0.451	0.319	0.353	0.517	0.64
G3	0.49	0.419	0.427	0.245	0.396	0.382	0.649
G4	0.6	0.64	0.55	0.455	0.526	0.473	0.811
G5	0.344	0.442	0.474	0.475	0.359	0.325	0.698
G6	0.643	0.683	0.616	0.605	0.556	0.449	0.844
G7	0.6	0.586	0.592	0.602	0.569	0.498	0.798

ومن خلال الجدول (1) السابق، نجد بأن جميع المؤشرات كانت تشبعاتها هي الأعلى في مجال العوامل المنتمية إليها، وبالتالي يمكن القول بأن نموذج الدراسة قد حقق الصدق التمايزي بناء على معيار Cross Loading. كما تم اختبار الصدق التمايزي اعتماداً على معيار Fornell-Larcker والجدول رقم (2) يبين نتائج هذا الاختبار فيما يلي:

**جدول 2: نتائج اختبار الصدق التمايزي وفق معيار Fornell -Larcker (source: Smart PIs Analysis)**

الأمان	الاستجابية	الاعتمادية	التعاطف	الملموسية	مهارات غير لفظية	مهارات لفظية
0.746						
0.657	0.813					
0.688	0.778	0.81				
0.638	0.731	0.744	0.793			
0.61	0.707	0.696	0.482	0.724		
0.683	0.621	0.641	0.525	0.429	0.724	
0.73	0.725	0.738	0.738	0.604	0.719	0.774

ومن الجدول السابق، نجد بأن كل متغير لديه أعلى قيمة ارتباط وتقدير مع نفسه مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وهو ما يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات فيما يخص الفقرات (المؤشرات) لكل متغير. ومن خلال ما تقدم، يمكن القول بأن النموذج قد حقق الصدق التقاربي والتمايزي وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجه في الدراسة.

### توزيع عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على نسبة (76.9%) من الذكور، من حيث الفئة العمرية، شكلت الفئة العمرية (25 عام - أقل من 40 عام) الأعلى، حيث بلغت نسبتهم (65.7%)، بينما الفئة العمرية (55 عام فأكثر) بواقع (2.8%) الأقل. من حيث الدرجة العلمية، فقد كانت النسبة الأكبر للحاصلين على درجة البكالوريوس، بنسبة (66.7%) فيما شكلت نسبة من يحملون مؤهل التوجيهي وما دون (23.1%). الذين يشغلون وظائف مدنية في المعبر، بلغت نسبتهم (90.7%)، فيما بلغت نسبة من يعملون بوظائف أمنية أو عسكرية (9.3%). من حيث الخبرة العملية، فقد كانت النسبة الأكبر في عينة الدراسة لمن لديهم سنوات خبرة (5 سنوات فأقل) حيث بلغت نسبتهم (36.1%) فيما كانت النسبة الأقل لمن لديهم سنوات خبرة (51 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (18.5%) من عينة الدراسة،

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية

### تقدير النموذج البنائي: Structural Model Assessment

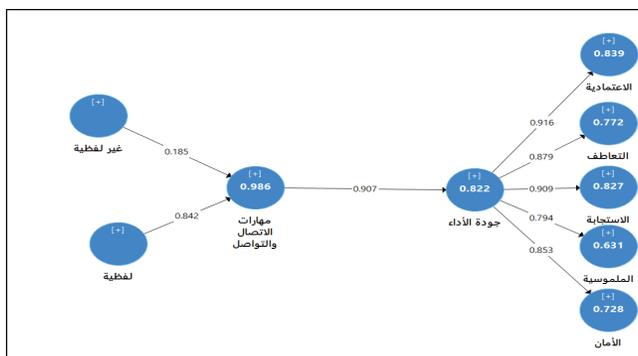
من خلال اختبار فرضية الدراسة الرئيسية  $H_1$ : التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى مهارات الاتصال والتواصل (اللفظية، وغير اللفظية) لدى العاملين في المعابر الفلسطينية، وبين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين من حيث (الملموسية، الاستجابية، الاعتمادية، الأمان، والتعاطف)، تم تقدير النموذج البنائي لها، وبالتالي يتم التأكد من صحة أو خطأ الفرضية، كما بينت النتائج في الجدول رقم (3) التالي:

جدول 3: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة وفق تقدير النموذج البنائي

P Values	T Statistics ( O/STDEVI)	Original Sample (O)	العلاقة	الفرضية
0.000	9.074	0.752	مهارات الاتصال والتواصل < جودة الخدمة	H11

ولاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، ومن خلال نتائج تقدير النموذج البنائي، يمكن القول بأنّ هناك علاقة ارتباطية بين مستوى مهارات الاتصال والتواصل (اللفظية، وغير اللفظية) مجتمعة، وبين جودة الخدمات بأبعادها والمقدمة للمسافرين في معبر الكرامة، حيث بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (0.907)، كذلك نجد بأنّ قيمة t كانت أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وكانت دلالتها الإحصائية أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث بلغت قيمة دلالة العلاقة (0.000) وهي موجبة وقوية. ومن خلال قيمة R-Square والظاهرة في الشكل (2) التالي، يمكن القول بأنّ مهارات الاتصال والتواصل (اللفظية، وغير اللفظية) تسر ما نسبته (82.2%) من التباين الحاصل في جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في معبر الكرامة وهو ما يعني أنّ مهارات الاتصال والتواصل (اللفظية، وغير اللفظية) تمثل (82.2%) من أسباب حدوث أيّ تحسن يطرأ على الجودة، وهي قيمة مرتفعة وفقاً لمعيار تفسير  $R^2$  المعتمد.

شكل 2: قيمة R-Square وفقاً للنموذج البنائي (المصدر: الباحث من خلال برنامج Smart-PLS)



## نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية

تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى عدة فرضيات فرعية، كما هو موضح في الجدول (4) ونتائج التقدير البنائي لنموذج الدراسة، فإن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية كانت كما يلي:

- تبين صحة الفرضية H11-1، حيث أظهرت النتائج في الجدول (4) وجود علاقة ضعيفة جداً بين مهارات الاتصال والتواصل غير اللفظية وبين جودة الخدمة المقدمة، حيث تعتبر قيمة R ضعيفة إذا تراوحت بين (0.19-0.33) (Chin, 1998)، حيث بلغ الارتباط بين المتغيرين (0.14) وكانت قيمة t المحسوبة تساوي تماماً قيمة t الجدولية، وكانت دلالتها تساوي مستوى الدلالة المقبول (0.05).

- من خلال قيمة الارتباط بين مهارات الاتصال غير اللفظية بين أبعاد جودة الخدمة المقدمة المتمثلة في (بعد الأمان، الاستجابة، والتعاطف) وهي ما تمثل الفرضيات H11-2، H11-3، H11-5، فإن قيم الارتباط بين المتغيرات المذكورة وبين مهارات الاتصال غير اللفظية كانت غير دالة على وجود علاقة، وهو ما بينته قيم t المحسوبة لهذه العلاقات والتي كانت أقل من قيمة t الجدولية (1.96) ودلالتها كانت أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضيات H11-2، H11-3، H11-5، المتقرعة عن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والقبول بالفرضيات الصفرية لها.

- نتيجة لاختبار الفرضية الفرعية H11-4، ومن خلال الجدول السابق، يتبين وجود علاقة دالة بين مهارات الاتصال غير اللفظية وبين بعد الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمة، حيث بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (0.128) وكانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، فيما كانت دلالتها أقل من مستوى الدلالة المقبول حيث بلغت قيمتها (0.047) وهو ما يعني علاقة ضعيفة بين المتغيرين.

- نتيجة لاختبار الفرضية H11-6، ومن النتائج في الجدول (4) التالي، فقد أظهرت النتائج صحة الفرضية الفرعية H11-6، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة بين مهارات الاتصال غير اللفظية وبين الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة، حيث كانت قيمة t المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وكانت دلالتها الإحصائية (0.047) وهي تدل على علاقة ضعيفة بين المتغيرين.

- من خلال اختبار الفرضية الفرعية H11-7، فقد تبين صحة الفرضية المذكورة، فمن خلال البيانات في الجدول (4)، يلاحظ وجود ارتباط بدرجة قوية بين مهارات الاتصال اللفظية وجودة الخدمة، بلغت قيمته (0.633) وكانت قيمة t أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وهو ما يظهر من خلال الدلالة الإحصائية للعلاقة والتي بلغت (0.000) وهي دلالة قوية.

- من خلال اختبار الفرضيات الفرعية H11-7, H11-8, H11-9, H11-10, H11-11, H11-12، فقد تم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية المذكورة، حيث تبين وجود علاقة بين مهارات الاتصال اللفظية وبين كل من أبعاد جودة الخدمة (الأمان، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف، والملموسية)، وقد كان ارتباط متغير مهارات الاتصال والتواصل اللفظية بهذه الأبعاد ارتباطاً دالاً، وكانت جميع قيم t المحسوبة لهذه العلاقات أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وكانت جميع الدلالات الإحصائية لها تساوي (0.000) وهي دلالة إحصائية قوية، وبالتالي تم قبول الفرضيات الفرعية H<sub>11</sub>-7, H<sub>11</sub>-8, H<sub>11</sub>-9, H<sub>11</sub>-10, H<sub>11</sub>-11, H<sub>11</sub>-12.

#### جدول 4: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى وفقاً لتقدير النموذج البنائي للدراس

P Values	T Statistics (IO/STDEV)	Original Sample (O)	العلاقة	الفرضية
0.050	1.961	0.14	غير لفظية -> جودة الخدمة	1-H11
0.0546	1.9264	0.1196	غير لفظية -> الأمان	2-H11
0.0513	1.9533	0.1273	غير لفظية -> الاستجابة	3-H11
0.048	1.9746	0.1282	غير لفظية -> الاعتمادية	4-H11
0.051	1.9512	0.1227	غير لفظية -> التعاطف	5-H11
0.047	1.9902	0.1114	غير لفظية -> الملموسية	6-H11
0.000	5.9669	0.6333	لفظية -> جودة الخدمة	7-H11
0.000	5.3925	0.5409	لفظية -> الأمان	8-H11
0.000	5.5643	0.5761	لفظية -> الاستجابة	9-H11
0.000	5.53	0.5799	لفظية -> الاعتمادية	10-H11
0.000	5.2546	0.5551	لفظية -> التعاطف	11-H11
0.000	6.0257	0.5043	لفظية -> الملموسية	12-H11

## الاستنتاجات

خرجت الدراسة بعدة استنتاجات أهمها:

- هناك علاقة قوية وطردية بين مهارات الاتصال والتواصل لدى العاملين في معبر الكرامة وبين جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعبر، وبالتالي كلما كانت العاملون يمتلكون مستويات أعلى من مهارات الاتصال والتواصل كلما أثر ذلك على تحسين مستويات جودة

الخدمة المقدمة في المعبر، ويتوافق ذلك مع ما خلصت إليها دراسة تيناوي (2019) التي بينت وجود علاقة معنوية بين استخدام التكنولوجيا وبين جودة الخدمة، كما أيدت نتائج دراسة لفزة وحميدي (2018) هذا الاستنتاج من خلال ما خلصت إليه الدراسة من نتائج بينت أنّ هناك مردود كبير لوسائل الاتصال والتواصل وخاصة التكنولوجيا منها على أداء العمل، وأيضاً دراسة علي (2018) التي أكدت وجود علاقة بين مستوى الاتصال والتواصل الإداري وبين جودة الأداء الوظيفي.

- بشكل عام هناك علاقة قوية وطردية بين مهارات الاتصال اللفظية بشكل منفرد وبين جودة الخدمات المقدمة بمعدلها العام وكذلك بأبعادها التي تمت دراستها بشكل منفرد، وهي علاقة دلالتها قوية ومؤثرة، ويلتقي هذا الاستنتاج مع ما خلصت إليه دراسة الزعبي (2005) والتي أظهرت أنّ أكثر مهارات الاتصال والتواصل تأثيراً على فاعلية الاتصال الإداري هما مهارة التحدث والاستماع، وهي مهارات لفظية.

- بشكل منفرد، فإنّ مهارات الاتصال والتواصل غير اللفظية بشكل منفرد تتسم بعلاقة ضعيفة جداً مع جودة الخدمات المقدمة بمعدلها الكلي، غير أنّها لا ترتبط بأي علاقة مع أبعاد الجودة: الأمان، الاستجابة، والتعاطف، وتتعارض هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (Kapur, Radhika (2020) التي أظهرت أنّ أهم المهارات هي الاستماع والتواصل غير اللفظي والود والثقة والتعاطف وغيرها من الصفات غير اللفظية.

## التوصيات

اعتماداً على استنتاجات الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

- الاستفادة من نتائج الدراسة بالتركيز بشكل أكبر على تنمية مهارات الاتصال والتواصل اللفظية وغير اللفظية لدى العاملين بكافة مستوياتهم، وذلك بعد أن تم التحقق من تأثير هذه المهارات على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

- ضرورة العمل على تعزيز دور التكنولوجيا الحديثة في عمل المعابر للتخفيف من ضغط العمل خاصة في أوقات الزحام واستخدام الطرق الأكثر ملائمة خاصة لكبار السن والمرضى خلال هذه الأوقات.

- ضرورة ان تضع ادارة المعابر خطة لتعزيز الاتصال مع الجمهور ورفع قدرات الموظفين المحدد في مهامهم التواصل مع الجمهور، وإلزامهم بلبس زي رسمي واستخدام بطاقات تعريفية بأسمائهم تسهل على المواطنين التعرف عليهم والتواصل معهم.

- إعادة توزيع الموظفين بما يتلاءم مع طبيعة العمل وبخاصة الموظفين الذين يملكون مهارات الاتصال والتواصل بالوظائف التي تستوجب التعامل مع الجمهور

- أخذ مهارات الاتصال كعنصر هام خلال ممارسات الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين للموظفين المطلوب منهم التواصل مع الجمهور أو تنطوي مهامهم على مزيد من التواصل مع زملائهم.
- تطبيق نتائج هذه الدراسة وتوصياتها على كافة المؤسسات الحكومية العامة التي تقدم خدماتها للمواطنين، وبالتالي يوصي الباحث بطرح نتائج الدراسة وتوصياتها على المستوى الحكومي الفلسطيني.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابو حمرة، مهى (2015). فاعلية برنامج مقترح لتنمية مهارتي الحوار في اللغة العربية لدى غير الناطقين بها، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- أبو زيادة، إسماء. (2017). أثر توظيف استراتيجية (ليد) في تنمية مهارات سرعة وفهم القراءة لدى طلبة الصف الرابع الأساسي في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبيهي، محمد (2021). الاتصال والتواصل بالمغرب زمن كورونا: تحولات جذرية في ظل الجائحة، مجلة ليكسوس، (39): 113-122.
- تيناوي، عمار (2019). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات (MTN & Syriatel)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2021). عدد السكان المقدر في فلسطين منتصف العام حسب المحافظة 1997-2021، استرجعت بتاريخ 11 تموز 2022، من: [https://www.pcbs.gov.ps/Portals/\\_Rainbow/Documents/%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A7%D8%85%D8%AD%D8%A7%D9%84%D9%html.2010-8A%2097%AA%20%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9](https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A7%D8%85%D8%AD%D8%A7%D9%84%D9%html.2010-8A%2097%AA%20%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9)
- حريم، حسن (2015). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، (ط 2)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حططاش، نشيدة (2017). جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية: تجربة حكومة دبي، مجلة رؤى الاقتصادية، 7(12): 451-467.
- حمدي، عبير (2015). فن الاتصال الفعال، القاهرة: دار سما للنشر والتوزيع.
- حمودي، رابع، وحواس، مولود (2013). أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 3: 145-164.
- خليل، إنجي (2021). توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الاتصالات المؤسسية الرقمية: دراسة تحليلية في المستوى الثاني، المجلة العربية للإعلام والاتصال، 25: 113-152.

- الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدويك، أنيسة (2018). مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- رمضان، علياء (2018). مهارات الاتصال، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- زيدة، زكي (2018). تقييم مستوى جودة الخدمات البريدية وعلاقتها بالرضا من وجهة نظر متلقي الخدمة (البريد الفلسطيني أنموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الزعبي، خالد (2005). أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، دراسات- العلوم الإدارية، 2 (32): 371-353.
- سليمان، سناء (2014). سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته، القاهرة: عالم الكتب.
- السيد، رضا محمد (2016). أساسيات الجغرافيا السياحية، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ضرار (2021). مهارات الاتصال، عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير، والطائي، حميد (2020). أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.
- علاونة، عقبة (2019). واقع جودة الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية في مدينة سلفيت من وجهة نظر متلقي الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- علي، بحار سعد (2020). تأثير المزيج الترويجي على الخدمات الصحية، الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- علي، نايفة (2018). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الاداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية -دراسة ميدانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 2 (16): 290-248.
- كبسة، فادي. (2015). دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- لحبيب، بلية (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات- شروط التطبيق، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- لفزة، سلمى، وحمدي، محمد (2018). أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين

- الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية. دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- فرع جيجل-أنموذجاً،  
المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 3: 21-33.
- محمد، أيوب (2020). أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، المجلة العربية للنشر العلمي،  
18: 70-92.
- مطور، نور، والعيصة، جهاد (2020). واقع جودة الخدمات العامة في فلسطين باستخدام مقياس  
PPSQM الخماسي، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 2 (6): 184-216.
- ميساوي، عبد الباقي، وهزوشي، طارق، وبن مسعود، عطا الله. (2020). نحو تحسين الخدمة  
العمومية من خلال تفعيل الريادة الداخلية: دراسة ميدانية لعينة من أجهزة الدعم والمرافقة بولاية  
الجلفة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 02(11): 419-437.
- الناصرى، شعبان (2021). استخدام تقنية الاتصال الرقمي في العلاقات العامة الحكومية: دراسة  
تحليلية للقيادة العامة لشرطة الشارقة انموذجاً، شؤون اجتماعية، 150 (38): 49-88.
- الجمال، هشام (2016). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية. مجلة كلية  
الشريعة والقانون بطنطا، 31(4): 1686-1749.
- وهبة، ألفت (2018). دور أبعاد المنظمة الأخلاقية في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمنظمات  
غير الحكومية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abihi, M. (2021). Communication and Communication in Morocco in the Time of  
Coronavirus: Radical Transformations in the Shadow of the Pandemic, Journal of  
Lexus, (39), 113-122.
- Abu Hamra, M. (2015). Effectiveness of a proposed program to develop the two skills of  
dialogue in Arabic among non-native speakers, unpublished doctoral thesis, Damascus  
University, Syria:
- Abu Ziada, I. (2017). The impact of employing the LEED strategy on the development of  
reading speed and comprehension skills among fourth-grade students in Gaza. Gaza,  
unpublished master's thesis, Islamic, Palestine.
- Al-Alaq, B, & Al-Taie, H. (2020). Fundamentals of Communication Models and Skills.  
Oman: Al Yazouri Group for Publishing and Distribution.
- Alawneh, O. (2019). The reality of the quality of services provided by government  
institutions in the city of Salfit from the point of view of the recipients of the service,  
Unpublished Master's thesis, Al-Quds University, Palestine.

- Ali, N. (2018). The Role of Administrative Communication in Improving the Quality of Job Performance of Tartus University from the Perspective of Faculty Members – A Field Study, *Journal of the Association of Arab Universities for Education and Psychology*, 2(16): 248-290.
- Ali, S. (2020). The impact of the promotional mix on health services, Alexandria: University Education House.
- Almtor, N, & Al-Issa, J. (2020). The reality of the quality of public services in Palestine using the PPSQM pentathlon, *Journal of the Arab American University*, 2(6): 184-216.
- Alsayed, R. (2016). *Fundamentals of Tourism Geography*, Oman: Academics for Publishing and Distribution.
- Daradka, M, & Shibli, T. (2002). *Quality in Modern Organizations*, Amman: Safaa House for Publishing and Distribution.
- Dweik, A. (2018). The level of quality of services provided by Palestinian elevator companies and ways to develop them, Unpublished Master's thesis, Hebron University, Palestine.
- Hamdi, A. (2015). *The Art of Effective Communication*. Cairo: Sama House for Publishing and Distribution.
- Hammoudi, R, & Hawass, M. (2013). The importance of quality of services in achieving consumer loyalty, *Journal of the Performance of Algerian Institutions*, 3: 145-164.
- Harem, H. (2015). *Communication skills in the world of economics and business administration*, (2nd edition), Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Hattash, N. (2017). Quality of Public Service under Smart E-Government: The Experience of the Government of Dubai. *Journal of Economic Insights*, 7(12): 451-467.
- Al-Jamal, H. (2016). Public-private partnership as a tool for development. *Journal of the Faculty of Sharia and Law of Tanta*, 31(4): 1686-1749.
- Kabsa, F. (2015). The Role of Creative Demolition Management in Improving the Quality of Services in the Palestinian Government Sector, unpublished master's thesis, Al-Aqsa University, Palestine.
- Khalil, E. (2021). Employing social media in Digital Corporate Communication Management: An Analytical Study at Level II. *Arab Journal of Media and Communication*, 25: 113-152.
- Lafza, S, & Hamdi, M. (2018). Methods and techniques of administrative communication and their role in improving the job performance of economic institutions, A field study at Sonelgaz Foundation - Jijel Branch - as a model. *Algerian Journal of Research and Studies*, 3: 21-33.

- Lehbeb, B. (2019). Total Quality Management Concept - Fundamentals - Conditions of Application, Cairo: Modern Academy of University Textbooks.
- Maysawi, A, Hazrashi, T, & Ibn Mas'ud, A. (2020). Towards Improving the Public Service by Activating Internal Leadership: A Field Study of a Sample of Support and Escort Devices in Djelfa Governorate, *Journal of Economic Issue Studies*, 02(11): 419-437.
- Muhammad, J. (2020). The impact of quality of service on achieving customer loyalty, *Arab Journal of Scientific Publishing*, 18: 70-92.
- Nasiri, S. (2021). The Use of Digital Communication Technology in Government Public Relations: An Analytical Study of the Sharjah Police General Headquarters as a Model, *Social Affairs*, 150(38): 49-88.
- Otaibi, D. (2021). Communication skills, Oman: Al Yazouri Group for Publishing and Distribution.
- Palestinian Central Bureau of Statistics (2021). Estimated population in Palestine mid-year by governorate 1997-2021, retrieved on July 11, 2021, from:  
[https://www.pcbs.gov.ps/Portals/\\_Rainbow/Documents/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A7%D8%AA%20%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%2097-2010.html](https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A7%D8%AA%20%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%2097-2010.html)
- Ramadan, A. (2018). Communication skills, Alexandria: Horus International Foundation for Publishing and Distribution.
- Suleiman, S. (2014). The psychology and skills of human communication, Cairo: The World of Books.
- Tinawi, A. (2019). The role of the use of information technology in improving the quality of services provided in telecommunications companies (MTN& Syriatel, unpublished master's thesis, Syrian Virtual University, Syrian.
- Wahbeh, O. (2018). The role of the organization's ethical dimensions in improving the quality of services provided by NGOs - Southern Governorates, Unpublished Master's thesis, Al-Aqsa University, Palestine.
- Zobdah, Z. (2018). Evaluation of the level of quality of postal services and their relationship to satisfaction from the point of view of the recipients of the service (Palestine Post as a model), unpublished master's thesis, Al-Quds University, Palestine.
- Zoubi, K. (2005). The Impact of Communication Skills and Non-Verbal Messages on the Effectiveness of Administrative Communication: A Field Study in Government Agencies Centers in Karak Governorate, *Studies - Administrative Sciences*, 2(32): 353-371.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Baglou, M., Ghoddousi, P., & Saeedi, M. (2017). Evaluation of Building Materials Based on Sustainable Development Indicators, *Journal of Sustainable Development*, 10(4): 143-154.
- Gurav, A. (2020). *Basic Concepts and Need of Communication*. Kolhapur, Shivaji University, India.
- Hair, J., Ringle, C., Danks, N., M.Hult, G., Sarstedt, M., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Gewerbestrasse: Springer Nature Switzerland.
- Hair, J., Black, W., & Babin, B. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. London: Pearson Education.
- Hair, J., M. Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, (2nd ed.), Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Hee, O., Qin, e., Kowang, T., Husin, M., & Ping, L. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3S2): 654-658.
- Kapur, R. (2020). *Communication Skills for Workplace Success*, University of Delhi, India:
- Lamichhane, Y. (2016). Non-verbal Skills: Unavoidable in Communication, *REPOSITIONING The Journal of Business and Hospitality*, 1: 91-97.
- Lukman, L., Sujianto, A., Waluyo, A., & Yahya, M. (2021). Service Quality and Consumer Satisfaction: An Empirical Study in Indonesia, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5): 971-977.
- Nolan, T., & et al. (2004). *Improving the Reliability of Health Care*, Institute for Healthcare Improvement, Cambridge.
- Palestinian Central Bureau of Statistics. (2021, 07 11). *Estimated Population in Palestine Mid-Year by Governorate, 1997-2021*. Retrieved from Palestinian Central Bureau of Statistics
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*, New Jersey: A John Wiley & Sons, Inc., Publication.