

أثر التواصل الفعال في تحسين كفاءة سير العمل وتعزيز الاداء
المؤسسي في المنظمة التعليمية

إعداد الطالب/

مازن بدر علي جنيد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على أثر التواصل الفعال على كفاءة سير العمل والأداء المؤسسي في المنظمة التعليمية بالرياض. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من (٢٠٠) فرد من العاملين بالإدارة التعليمية بالرياض. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (٤.٠٩)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى تواصل الفعال في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض. مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (٣.٩٧)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض. مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (٤.١٣)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٩)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض.

الكلمات المفتاحية: التواصل الفعال - أداء المؤسسة - سير العمل - المنظمات التعليمية.

فهرس المحتويات

المستخلص:	أ
فهرس المحتويات	ب
قائمة الجداول	هـ
فهرس الأشكال	و
الفصل الأول	١
الإطار العام للدراسة	١
مقدمة:	٢
مشكلة الدراسة:	٣
أهمية الدراسة:	٣
أهداف الدراسة:	٤
تساؤلات الدراسة:	٥
فروض الدراسة:	٥
الإطار النظري:	٦
أولاً: التواصل الفعال	٦
مفهوم التواصل الفعال	٦
أهمية التواصل الفعال	٦
دور التواصل الفعال بالمنظمة	٧
مبادئ التواصل الفعال	٨
أنواع التواصل بالمنظمة	٨

٩	عناصر عملية التواصل والاتصال
١٠	مهارات التواصل الفعال
١٠	خطة تحديد استراتيجية التواصل الفعال
١٢	ثانياً: تحسين سير العمل
١٢	أهمية تحسين سير العمل
١٢	أهداف تحسين سير العمل
١٣	ثالثاً: الأداء المؤسسي
١٣	مفهوم الأداء المؤسسي
١٣	أهمية إدارة الأداء المؤسسي
١٤	العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي
١٦	العناصر التي تشكل إدارة الأداء المؤسسي
١٧	خطوات تقييم إدارة الأداء المؤسسي
١٩	الفصل الثاني
٢٠	الدراسات السابقة:
٢٠	الدراسات التي تناولت التواصل الفعال:
٢٢	الدراسات التي تناولت سير العمل والأداء المؤسسي:
٢٥	التعليق على الدراسات السابقة:
٢٥	أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:
٢٥	أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:
٢٥	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
٢٧	الفصل الثالث
٢٧	منهجية الدراسة وإجراءاتها

٢٧.....	منهج الدِّراسة:
٢٧.....	أداة الدِّراسة:
٣٢.....	احتساب الدرجات على أداة الدِّراسة:
٣٢.....	أساليب تحليل البيانات:
٣٤.....	حدود الدراسة:
٣٦.....	الفصل الرابع.....
٣٦.....	نتائج الدِّراسة وتفسيرها
٣٦.....	خصائص عينة الدِّراسة:
٣٩.....	الإجابة عن أسئلة الدراسة:
٤٤.....	التحقق من فروض الدراسة
٤٧.....	الفصل الخامس.....
٤٧.....	ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها.
٤٧.....	ملخص نتائج الدِّراسة:
٤٨.....	توصيات الدِّراسة:
٤٩.....	قائمة المراجع.....
٥٠.....	المراجع العربية:
٥٣.....	المراجع الأجنبية.
٥٥.....	الملاحق.....
٦٢.....	Abstract:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٩	صدق البناء الداخلي لفقرات المحور الاول	١-٣
٣٠	صدق البناء الداخلي لفقرات المحور الثاني	٢-٣
٣٠	صدق البناء الداخلي لفقرات المحور الثالث	٣-٣
٣١	معاملات ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة	٤-٣
٣٢	درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي	٥-٣
٣٦	توزيع أفراد الدِّراسة وفق الجنس	١-٤
٣٧	توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المستوى التعليمي	٢-٤
٣٨	توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخبرة	٣-٤
٣٩	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات المحور الأول	٤-٤
٤١	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات المحور الثاني	٥-٤
٤٢	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات المحور الثالث	٦-٤
٤٤	أثر التواصل الفعال على تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية	٧-٤
٤٥	أثر التواصل الفعال على تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية	٨-٤

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٧	توزيع عينة الدراسة وفقا الجنس	١-٤
٣٨	توزيع عينة الدراسة وفقا المستوى التعليمي	٢-٤
٣٩	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	٣-٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يُعدّ التواصل بين البشر ركيزة أساسية للحياة على الأرض، وتزداد أهميته داخل المجتمع لدوره المحوري في تحقيق النجاحات العملية والاجتماعية. وتُشير الدراسات إلى أن نجاح الفرد يعتمد بشكل كبير على مدى إتقانه لمهارات الاتصال، حيث تشكل هذه المهارات النسبة الأكبر من عوامل النجاح، بينما لا تتجاوز نسبة تأثير المهارات العملية ٢٠٪. بناءً على ذلك، يُعدّ التميز في الحياة المهنية مرهوناً بمدى إتقان الفرد لمهارات التواصل، واستغلال الإمكانيات المتاحة لتعظيم فوائد التفاعل مع الآخرين، وبناء علاقات صحية ومثمرة. وتكتسب هذه المهارات أهمية خاصة في قطاع التعليم، حيث تُعدّ من المتطلبات الأساسية للعاملين فيه، نظراً لدورها المباشر في تحسين جودة الخدمة التعليمية (اباطة، ٢٠٢٤).

ويُساهم التواصل الفعّال بشكل كبير في تعزيز أداء الموظفين داخل المؤسسة التعليمية، حيث يُسهّل عمليات الاتصال الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مما يُمكنهم من العمل ضمن إطار أوسع وأكثر تكاملاً على مستوى المنظمة ككل. ويُعدّ الاتصال الركيزة الأساسية لرؤية المؤسسة المستقبلية، إذ يلعب دوراً جوهرياً في صياغة سياساتها، وتحديد أهدافها طويلة المدى، إضافةً إلى تسليط الضوء على نقاط قوتها وضعفها، مما يُسهم في تحسين تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات الصائبة (علي، ٢٠١٨).

كما يلعب التواصل الفعّال دوراً أساسياً في تحسين مخرجات العمل ورفع كفاءة سير العمليات، حيث يُسهم في ربط الموظفين بمختلف الوحدات والأنشطة، مما يعزز الأداء الجماعي. كما يساعد في بناء علاقات إيجابية داخل بيئة العمل، من خلال تطوير مهارات العاملين وزيادة وعيهم بأهداف وثقافة المنظمة، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم ومشاركتهم ودرجة اندماجهم في المهام الموكلة إليهم. ومن هذا المنطلق، فإن تحقيق الأهداف ورفع جودة الأداء يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بكفاءة نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة. فكلما كان نظام الاتصال الداخلي مُنظماً وواضحاً، ساهم ذلك في تحقيق الأهداف وفق أعلى معايير الجودة. وعلى العكس، فإن وجود فجوات في هذا النظام يؤدي إلى اضطراب في حلقات التواصل، مما قد يتسبب في تعثر تحقيق الأهداف وعدم تنفيذها كما هو مخطط له (الحربي، ٢٠٢٥).

وتبعاً لذلك يؤثر التواصل الفعال بشكل كبير على الأداء المؤسسي؛ حيث إن توافره بجميع

أشكاله وأبعاده يُسهم في رفع مستوى الوعي بين العاملين داخل المنظمة، مما يسرّع من إنجاز المهام بكفاءة. كما أن تسهيل عملية الاتصال بهدف إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية الحالية نحو ثقافة أكثر تطوراً يُعزز من فاعلية المؤسسة، ليصبح التواصل عنصراً محورياً في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة (الحساني، ٢٠٢٠). لذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن أثر التواصل الفعال في تحسين كفاءة سير العمل وتعزيز الاداء المؤسسي في المنظمة التعليمية.

مشكلة الدراسة:

يمثل التواصل الفعال أحد الأنشطة الأساسية للمنظمات، ومن مؤشرات فاعليته وكفاءته الوصول إلى الآخرين والقدرة على تحقيق استجاباتهم ورغباتهم المطلوبة، فهو يقوم بتوفير وتبادل المعلومات والتعليمات التي تمكن أية منظمة عمل من الأداء بكفاءة وفاعلية. لذلك، فإن فتح قنوات التواصل والحفاظ عليها يمكن المنظمة والموظفين من الاستماع لبعضهم البعض وفي نفس الوقت تتاح لهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، بينما المنظمة التي لا تهتم ببناء تواصل تنظيمي وفعال تفقد قدرتها التنافسية وتضر بأداء الأعمال ككل (الرشيدي، ٢٠٢٢).

هذا ما أكدت عليه عديد من الدراسات ومنها دراسة الحربي (٢٠٢٥) حيث خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال وكفاءة الأداء. ودراسة (Tambunan et al., 2023) التي خلصت إلى أن التواصل الفعال له تأثير إيجابي وكبير على كفاءة الأداء المؤسسي وسير العمل. دراسة علي وآخرون. (٢٠٢٢). التي أكدت على فاعلية الاتصال داخل المنظمة على تحسين أداءها، وأوصت بتفعيل الاتصال بين افراد المنظمة. ودراسة (Kalogiannidis, 2020) خلصت الى وجود أثر للتواصل الفعال بالمنظمة على أداء الموظفين والمؤسسي. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التواصل الفعال في تحسين كفاءة سير العمل وتعزيز الاداء المؤسسي في المنظمة التعليمية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

١. إثراء المكتبة العربية عامة والمكتبة السعودية بمرجع حديث في التواصل الفعال وسير العمل وأداء المؤسسي.

٢. فتح مجال أمام الباحثين لاختبار متغيرات الدراسة على مجتمع بحثي جديد
٣. أهمية موضوع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية، نظرا لتأثيره على أداء المنظومة التعليمية وجودة خدماتها وكفاءتها.

الأهمية العملية:

١. لفت نظر المسؤولين بالمنظومة التعليمية إلى أهمية التواصل الفعال وأثره على أداء المؤسسة.
٢. تقديم استبانة للباحثين لاستخدامها في قياس أثر التواصل الفعال في تحسين كفاءة سير العمل وتعزيز الاداء المؤسسي في المنظمة التعليمية.
٣. قد تنتج نتائج الدراسة إمكانية تحديد أثر تطبيق التواصل الفعال على تعزيز أداء المؤسسات التعليمية، مما يتيح لمتخذي القرار فرصة التعرف على هذا الأثر، وكذلك أي مشاكل تواجههم، سعيا لمعالجتها بما يحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة: التعرف على أثر التواصل الفعال في تحسين كفاءة سير العمل وتعزيز الاداء المؤسسي في المنظمة التعليمية.

ويتفرع منه الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع التواصل الفعال في المنظمة التعليمية من وجهة نظر العاملين بالإدارة التعليمية بالرياض.
٢. الكشف عن مستوى تحسين سير العمل في المنظمة التعليمية من وجهة نظر العاملين بالإدارة التعليمية بالرياض.
٣. التعرف على مستوى تعزيز الاداء المؤسسي في المنظمة التعليمية من وجهة نظر العاملين بالإدارة التعليمية بالرياض.

تساؤلات الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التواصل الفعال في تحسين كفاءة سير العمل وتعزيز الاداء المؤسسي في المنظمات التعليمية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

٤. السؤال الأول ما واقع التواصل الفعال في المنظمة التعليمية من وجهة نظر العاملين بالإدارة التعليمية بالرياض؟
٥. السؤال الثاني ما مستوى تحسين سير العمل في المنظمة التعليمية من وجهة نظر العاملين بالإدارة التعليمية بالرياض؟
٦. السؤال الثالث ما مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمة التعليمية من وجهة نظر العاملين بالإدارة التعليمية بالرياض؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر دال إحصائياً للتواصل الفعال في تحسين كفاءة سير العمل وتعزيز الاداء المؤسسي في المنظمة التعليمية

١. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية.
٢. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تعزيز الاداء المؤسسي في المنظمة التعليمية.

الإطار النظري:

أولاً: التواصل الفعال

مفهوم التواصل الفعال

عرفه (الورفلي، ٢٠٢٤، ٩٣) بأنه: "هو عملية تبادل المعلومات أو الأفكار من شخص لآخر وإلى مجموعة أو بين مجموعتين أو أكثر، وذلك من خلال استثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي، وأساليب الاتصال المختلفة المناسبة بهدف تحقيق أقصى درجات التواصل وزيادة فاعلية التواصل بين الأشخاص".

عرفه (عز الريح وعزاوي، ٢٠٢٣، ٤٤): بأنه "بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين الطرفين لتحقيق هدف أو أكثر ألياً منهما أو لكاهما، ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متعكسة بما تحقق تفاهم متبادل بينهما".

أهمية التواصل الفعال

١. يساهم في تحديد مسارات العمل:

إن الدمج بين التنظيم والاتصال يسمح بصياغة الأهداف واتخاذ القرارات وتحديد مسارات العمل، بالإضافة إلى ذلك، فهو يسهل تنفيذ الأنشطة الأخرى التي تلعب دوراً في البيئات المؤسسية المعقدة بشكل متزايد.

٢. تسهيل تدفق المعلومات:

تعمل الاتصالات التنظيمية على تعزيز التفاعل وتسهيل إدارة الأعمال من خلال توليد استراتيجيات وقنوات اتصال فعالة تعمل على تدفق المعلومات المهمة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الجودة والتكامل الجماعي وتحقيق نتائج أفضل.

٣. تعزيز العمل الجماعي:

يعمل الاتصال التنظيمي على توليد الثقة بين الأشخاص، وتحسين العلاقة المتبادلة بين العاملين، وتعزيز العمل الجماعي.

٤. تشجيع السلوك الجيد:

كما أن التواصل الجيد يشجع على السلوك الجيد، حيث يرى الموظفون التماسك في تصرفات المديرين وقراراتهم، مما يجعلهم يتخذونهم قدوة ببيئة العمل (Kalogiannidis, 2020).

٥. دحض الشائعات:

عندما تكون الاتصالات التنظيمية واضحة وموضوعية، وهناك شفافية في التواصل بين الإدارات والموظفين، يتم دحض الشائعات والأخبار المزيفة بسرعة.

٦. تحسين مناخ المنظمة:

أحد الفوائد الرئيسية للاتصال الفعال هو تحسين المناخ التنظيمي، إن شفافية المؤسسة مع الفريق بأكمله تجعل الموظفين يشعرون بمزيد من التقدير وأنهم جزء من المؤسسة، وتساهم كل هذه العوامل في تعزيز مشاركة الموظفين وتوفير بيئة عمل أكثر صحة.

٧. تعزيز الثقافة التنظيمية:

هناك عامل آخر يتأثر بشكل إيجابي من خلال التواصل الجيد وهو الثقافة التنظيمية، فإن التواصل الشفاف والواضح يسمح للموظفين بمعرفة كافة قيم المنظمة وثقافتها، بهذه الطريقة، سيعرفون كيفية التصرف، وكيف ينبغي لهم التصرف، وكل ما يساهم في جعل ثقافة المؤسسة أقوى وأكثر صلابة (Shahid, 2022).

دور التواصل الفعال بالمنظمة

يلعب التواصل الفعال العديد من الأدوار بالمنظمة كالتالي:

١. إدارة السمعة:

تعزيز قيم المؤسسة ورسالتها، وخلق صورة وسمعة طيبة للمؤسسة بين التنافسين.

٢. الاتصال بالوسائط

الاتصال للوسائط المختلفة من أجل الإعلان عن أخبار المنظمة من خلال البيانات الصحفية أو المقابلات مع المتحدث باسم المؤسسة، وإن إنشاء التواصل مع وسائل الإعلام هو أيضًا إجراء أساسي آخر لإنشاء صورة جيدة للمؤسسة أمام المجتمع الخارجي.

٣. الاتصالات الداخلية:

نشر الأخبار والمعلومات لمن هم جزء من المؤسسة، وتدفق المعلومات بينهم، من الضروري أن يكون موظفو الشركة وعمالها ومديريها على علم جيد بإجراءات المنظمة ونتائجها (Darus and Saahar, 2022).

٤. المسؤولية الاجتماعية:

إقامة الشراكات والأعمال التي تحافظ على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بالإضافة إلى خدمة المجتمع الخارجي بشكل أفضل.

٥. إدارة وسائل التواصل الاجتماعي والإنترنت:

أصبح من الضروري أن نكون جزءًا من عالم الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي، ويجب ضمان هذا التفاعل من قبل أولئك الذين يعملون في مجال الاتصالات المؤسسية

٦. العلاقات مع المجتمع:

كما هو الحال مع الموظفين بالمدرسة، يجب على أولياء الأمور وأفراد المجتمع التعرف على إنجازات المدرسة والأهداف المنشودة من العملية التعليمية وغيرها، لمساعدة المدرسة في الوصول إلى تحقيق الأهداف. (Pitukung and Wisankosol, 2023)

مبادئ التواصل الفعال

لكي يكون عملية التواصل فعالة لابد من مراعات الآتي (الروفلي، ٢٠٢٤، ٩٩):

١. لابد من الأخذ في الاعتبار أن الاتصال هو علاقة تبادلية إنسانية لها تأثير من أشخاص على أشخاص آخرين.
٢. لابد من تحديد الأهداف الخاصة بعملية التواصل مع مراعاة كيف يفسر الطرف الآخر الأهداف ويتجاوب معها.
٣. لابد من اكتشاف الأمور التي تثير اهتمام الأطراف الأخرى بعملية الاتصال.
٤. لابد أن تكون الرسالة ذات قيمة للأطراف الأخرى.
٥. لابد أن يعتمد الاتصال الفعال على تفسير الرسالة التي يحملها، ليتقبلها الشخص الآخر ويفهمها.

أنواع التواصل بالمنظمة

يمكن تقسيم التواصل إلى عدة أنواع، ولذلك يمكن تصنيف مهارات التواصل أيضًا وفقًا لخصائص هذه المجموعات. تعرف أدناه على ما هي هذه الأنواع وخصائصها (Kalogiannidis, 2020):

١. اللفظي: هو التواصل المنطوق، حيث يتم تبادل المعلومات شفويًا، من خلال الكلمات. وهذا هو النوع الأكثر شيوعاً وفعالية من الاتصالات؛

٢. غير اللفظي: يتضمن استخدام الإيماءات وتعبيرات الوجه ووضعية الجسم ونبرة الصوت والتواصل البصري والسلوكيات الأخرى لنقل المعلومات؛
٣. الكتابة: تتضمن استخدام النصوص لإعلام الآخرين، مثل رسائل التطبيقات والمقالات والكتب ورسائل البريد الإلكتروني والتقارير وتعليقات وسائل التواصل الاجتماعي، من بين التنسيق الأخرى؛
٤. المرئي: يتم التواصل من خلال العناصر الرسومية، مثل الصور والفيديوهات والصور الفوتوغرافية، والرسومات، والأيقونات، والعلامات.

عناصر عملية التواصل والاتصال

- المصدر: يتم تعريفه على أنه مصدر المعلومة أو منشئ الرسالة، هو الشخص الذي يقوم بإنشاء الرسالة ونقلها، ودوره هو البدء بالحدث التواصل، ويمكن أن يكون شخصاً، أو مجموعة، أو شركة، أو مؤسسة.
- المستقبل: المستقبل هو الشخص الذي يستقبل الرسالة ثم يقوم بفك شفرتها من أجل تفسير المعلومات.
- الرسالة: الرسالة هي المعلومات التي يرسلها المرسل إلى المستقبل، ويمكن أن تكون الرسالة لفظية (إذا تم إنتاجها بالكلمات) أو غير لفظية (إذا تم إنتاجها بعناصر ليست كلمات، مثل الصور أو الإيماءات)، ويمكن أن تكون منطوقة، أو مكتوبة، أو مسموعة، أو بصرية، وغيرها.
- الكود/ الشفرة: الشيفرة هي نظام من العلامات يستخدمها المرسل لإنتاج رسالته ويستخدمها المستقبل لفهمها.
- القناة: هي الوسيلة أو الدعم الذي يتم من خلاله نقل الرسالة، إنها دائماً وسيلة مادية ويمكن أن تكون من أنواع مختلفة.
- السياق: السياق هو البيئة التي تتم فيها الاتصالات، فهو يتكون من مجموع الظروف الفيزيائية وغير الفيزيائية، وقد يشمل ذلك خصائص مثل المكان والزمان والسياق الاجتماعي والتاريخي والسياسي (Pituksung and Wisankosol, 2023).

مهارات التواصل الفعال

هناك العديد من مهارات التواصل التي يمكن استخدامها في سياقات مختلفة، وخاصة في المجال المهني، كالتالي (Al-Alawneh et al., 2019):

١. التواصل الحازم

يتميز التواصل الحازم بالقدرة على التعبير عن الأفكار والاحتياجات بوضوح وبشكل مباشر، فهو يسمح بنقل الرسالة بطريقة محترمة وسهلة الفهم.

٢. الاستماع النشط وردود الفعل البناءة

الاستماع النشط هو القدرة على الاستماع بعناية لما يقوله الشخص الآخر، دون مقاطعة، وإظهار الاهتمام والفهم، تعتبر هذه العملية ضرورية لكي يتمكن الأشخاص من طرح الأسئلة ذات الصلة، وتوضيح الشكوك وتجنب سوء الفهم.

٣. الوضوح والإيجاز في التعبير عن الأفكار

إن التعبير عن الذات بوضوح ودقة يعني التواصل بموضوعية وفعالية، وللقيام بذلك، من الضروري أن نكون مباشرين ونتجنب المعلومات غير الضرورية التي قد تؤثر على فهم الرسالة، وهذا ضروري لتجنب الضوضاء والتأكد من أن الجميع يفهمون بشكل صحيح ما يقال.

٤. القدرة على تكيف التواصل مع الجماهير المختلفة

إن تكيف الرسالة وفقاً لخصائص الجمهور المستهدف يضمن استقبال الرسالة وفهمها جيداً من قبل الجميع، ويتطلب ذلك ضبط اللغة ونبرة الصوت ومحتوى الرسالة وأسلوبها وفقاً لاهتمامات ومستوى معرفة وخصائص المستمعين.

خطة تحديد استراتيجية التواصل الفعال

لابد من اتباع عدد من الخطوات للاتصال المؤسسي الفعال كالتالي (Yue et al., 2019):

١. تحليل الموقف:

سيتم تقييم الحالة الحالية للاتصالات في المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف، ومجالات التحسين، وقنوات الاتصال الحالية وكيفية إدراكها من قبل الموظفين.

٢. تحديد أهدافاً واضحة:

لابد من وضع أهداف واضحة لخطة الاتصال الفعال بالمؤسسة، وقد تشمل الأهداف تحسين مشاركة الموظفين، أو تعزيز ثقافة الشركة، أو تسهيل التغيير التنظيمي.

٣. حدد الجمهور المستهدف:

على الرغم من أن الاتصالات المؤسسية تستهدف عمومًا جميع الموظفين، فقد تكون هناك مجموعات فرعية محددة، مثل الموظفين الجدد، أو فرق القيادة، أو المشرفين، ويساعد فهم هذه الجماهير على تخصيص التواصل.

٤. اختيار قنوات الاتصال المناسبة:

اعتمادًا على الجمهور المستهدف وطبيعة الرسالة، قد تكون القنوات المختلفة أكثر فعالية، قد يشمل ذلك رسائل البريد الإلكتروني، والنشرات الإخبارية، والإنترنت، والاجتماعات، وورش العمل، أو منصات التواصل الاجتماعي.

٥. تطوير المحتوى المناسب:

يجب أن يكون المحتوى واضحًا وموجزًا ومرتبطًا بالجمهور المستهدف، يمكن الترويج لقصص نجاح الموظفين وتحديثات السياسات وفرص التدريب وغيرها من الموضوعات ذات الصلة برفاهية الأشخاص وتطورهم.

٦. تعزيز التواصل في كلا الاتجاهين:

لا ينبغي أن يكون التواصل من الأعلى إلى الأسفل فقط، لابد أن يتم تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم، سواء من خلال صناديق الاقتراحات أو الاستطلاعات، وهذا من شأنه تعزيز بيئة من الانفتاح والثقة.

٧. القياس والتقييم:

استخدام الأدوات والبحوث لتقييم فعالية التواصل، وقد يشمل ذلك تحليلات المشاركة على المنصات الرقمية أو استطلاعات رأي رضا الموظفين (Shahid, 2022).

ثانياً: تحسين سير العمل

أهمية تحسين سير العمل

- مراقبة تقدم ونتائج الأنشطة بشكل أسهل.
- تحسين الإنتاجية دون المساس بالجودة والتكاليف.
- تحسين تخصيص الموارد والتنسيق والتواصل بين أعضاء الفريق.
- زيادة وضوح المشروع وبالتالي زيادة الكفاءة في تنفيذ المهام.
- تقليل تكرار العمل والتجميع اليدوي للمعلومات، فضلاً عن القضاء على تقسيم البيانات.
- مساعدة القادة على اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً، وذلك بفضل المركزية التي توفرها أداة سير العمل المعتمدة (Ezekiel et al., 2019).

أهداف تحسين سير العمل

يؤدي تحسين سير العمل إلى تحقيق فوائد عديدة. يؤدي تحسين العمليات إلى زيادة كفاءة العمليات، مما يؤثر بشكل إيجابي على مختلف المجالات المعنية، وبالإضافة إلى ذلك، هناك أيضاً جودة العملية، فيما يلي بعض الفوائد الرئيسية لتحسين سير العمل (Kussul et al., 2020):

١. زيادة الكفاءة:

يؤدي تحسين سير العمل إلى تقليل الاختناقات والعمليات غير الضرورية، مما يسمح بإكمال المهام بشكل أسرع وبجهد أقل، ويؤدي هذا إلى نجاح العمليات التنظيمية في النهاية، ويؤدي تصميم سير العمل أيضاً إلى تنظيم دور كل متخصص في العملية، وتنظيم القوى العاملة المشاركة في هذه المهمة.

٢. تقليل الأخطاء

غالباً ما تشتمل سير العمل المحسنة على عمليات فحص وخطوات تحقق، مما يساعد على تقليل الخطأ البشري، وقلة الأخطاء تعني نجاح العمليات وتقليل الهدر من الوقت والمجهود.

٣. تحسين التواصل والتعاون

يحدد سير العمل بوضوح من سيكون مسؤولاً عن كل خطوة من خطوات العملية، يؤدي هذا إلى إزالة الارتباك وسوء الفهم حول من يجب أن يفعل ماذا، مما يضمن أن الجميع يعرف بالضبط ما هو دورهم، علاوة على ذلك، تصبح المهام أكثر تنسيقاً، فمن خلال تحديد ترتيب

الأنشطة وترابطها، يساعد سير العمل على تنسيق تصرفات أعضاء الفريق المختلفين، يؤدي هذا إلى تجنب الصراعات بسبب الإجراءات المكررة أو غير المتوافقة.

ثالثاً: الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي

عرفه (خنوس وطبع، ٢٠٢٤، ٣١): بأنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة، بشكل يضمن لها البقاء والاستمرارية، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط التي تعمل فيه".

عرفه (عبد الوهاب، ٢٠٢٤، ٨٠) بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، حيث تشمل أداء الأفراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للشركة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية".

أهمية إدارة الأداء المؤسسي

هناك الكثير من الفوائد التي تحققها إدارة الأداء المؤسسي للمنظمة كالتالي:

١. فهم سير عمل المؤسسة

وبما أن إدارة الأداء مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من العوامل والبيانات، فهو نظام يسمح بالحصول على فهم أكثر تفصيلاً لكيفية عمل الشركة على المستوى العام، حيث إن قياس وتقييم الأداء، بالإضافة إلى توفير معلومات حول أداء الموظفين، يسمح لنا أيضاً بمراقبة كيفية عمل الأقسام المختلفة،

٢. تحسين الكفاءة

ومن ناحية أخرى، تعمل إدارة الأداء على تحسين كفاءة المؤسسة، من خلال الحصول على مثل المعلومات التفصيلية حول عمل الأقسام المختلفة وأداء الموظفين، فمن الممكن تعزيز نقاط القوة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وبهذه الطريقة، تستطيع المؤسسة تنفيذ التغييرات اللازمة لتحسين إدارة الموارد وزيادة الأداء وتحسين الكفاءة، ومن ناحية أخرى، يؤدي هذا أيضاً إلى زيادة القدرة التنافسية.

٣. يساعد على اتخاذ قرارات أفضل

عند اتخاذ القرار وتحديد الجوانب المتعلقة بالأعمال، من الضروري الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، لأن هذا سيسمح للمؤسسة والأقسام باتخاذ القرارات الصحيحة. إدارة الأداء هو نظام متكامل للغاية يوفر معلومات مفصلة للغاية عن المنظمة، وبالتالي يساعدها على اتخاذ قرارات أفضل (Du et al., 2021).

٤. تحسين تحفيز الموظفين

إن تنفيذ عملية إدارة الأداء وتقييم أداء الموظفين يوفر العديد من الفوائد للمؤسسات، مثل القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات المؤسسة، ومع ذلك، فإنه يوفر أيضًا فوائد مختلفة للموظفين، حيث تسمح إدارة الأداء للمنظمات بتحديد مجالات التحسين، ولكنها تساعد أيضًا في اتخاذ القرارات بشأن الحوافز وكيفية مكافأة جهد وموهبة العمال، وبعبارة أخرى، فإن إدارة الأداء هي أيضًا طريقة لإظهار للموظفين أن المنظمة تقدر جهودهم وتعترف بها.

٥. يساهم في التطوير المهني للموظفين

تتيح إدارة الأداء، من خلال توفير معلومات مفصلة عن العمليات التنظيمية وأداء الموظفين، تصميم خطط التدريب وتقديم فرص لتطوير الموظفين داخل المؤسسة (Li et al., 2020).

العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي

١. التماسك الاجتماعي:

تعد العلاقة الجيدة بين الزملاء من أهم العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي، حيث يمكن تبادل الأفكار والمعلومات وحرية التعبير عن الرأي، والعمل الجماعي التأثير بشكل كبير على أداء المنظمة، عندما يكون هناك تماسك اجتماعي بين العمال، فإنهم يتواصلون بشكل أفضل، مما يؤدي إلى دفعهم للعمل بشكل أفضل.

٢. الطاقة والتحفيز

يمكن أن تؤثر العديد من العوامل، مثل البيئة المادية، والمسؤوليات، والضغط الهرمية، والتفاعلات مع الزملاء على الأداء المؤسسي بشكل كبير، وعندما يشعر الموظف بأنه جزء من الشركة ومعترف

به، فمن المرجح أن يكون لديه موقف إيجابي، كما إن إن تشجيع الشعور بالانتماء والتقارب مع الموظفين يمكن أن يزيد من دوافعهم والتزامهم.

٣. المرافق والأدوات والتكنولوجيا لتحسين الإنتاجية

وتؤثر البنية التحتية والموارد أيضًا على الأداء المؤسسي، فمن الضروري أن يكون لدينا مرافق جيدة ومساحات تشجع على التفاعل والبيئات المريحة، بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير الأدوات المناسبة يساعد الموظفين على تحسين استغلال وقتهم، كما إن ضمان جودة الوصول إلى الإنترنت، والبرمجيات الفعالة، والأجهزة الحديثة والآلات الحديثة أمر حيوي لتحقيق الإنتاجية (Dwivedi et al., 2021).

٤. إدارة وتنظيم العمل

إن إدارة الوقت بشكل فعال، وتوزيع المسؤوليات بشكل مناسب، وتنسيق الإدارات بشكل صحيح، كلها جوانب حاسمة لتحقيق الأهداف والغايات، يعد التنظيم في مكان العمل خطوة حاسمة في عمليات المؤسسة، لأنه يعكس التخطيط الصحيح ويسلط الضوء على نقاط الضعف، إن تحديد هذه العيوب وتصحيحها أمر ضروري لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

٥. القيادة

إن القيادة الفعالة المبنية على الثقة والتعاطف أمر ضروري لعمل الفريق، فالقائد الذي يفهم احتياجات فريقه ويلبّيها، ويحافظ على تحفيزهم، قادر على زيادة التزام الجميع وتطورهم، كما إن اتخاذ القرارات التي تقيد الفريق ومواجهة التحديات بتفاؤل هي من سمات القائد الذي يهدف إلى تحقيق أفضل أداء من مجموعته.

٦. التدريب

قد يحتاج الموظف الذي يتم ترقيته إلى توسيع نطاق معرفته، ومن خلال تشجيع التدريب المستمر، يتم تعزيز الرغبة في التطور وإضافة القيمة إلى المؤسسة، واحتمالات النجاح تكون أكبر مع الموظفين المدربين تدريباً جيداً (Du et al., 2021).

العناصر التي تشكل إدارة الأداء المؤسسي

ومن بين العناصر المختلفة التي تشكل عملية إدارة الأداء، تجدر الإشارة إلى أهمية العناصر التالية:

١. تحديد الأهداف

أحد مفاتيح إدارة الأداء الفعالة هو تحديد أهداف واضحة ودقيقة، فمن الضروري تحديد كيفية عمل المؤسسة والأقسام المختلفة وأعضاء الفريق لتحقيق هذه الأهداف.

٢. قياس وتقييم الأداء

يعد قياس وتقييم أداء الموظفين والأقسام والمنظمة على المستوى العام عنصراً أساسياً في إدارة الأداء المؤسسي، ولتنفيذ هذه العملية، سيكون من الممكن الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة، مثل معدل دوران الموظفين، ومعدل الغياب المتوسط، ومعدل التطوير الشخصي للموظفين (Tjahjadi et al., 2019).

٣. التعويضات والمكافآت

وهناك عنصر آخر يشكل أيضاً جزءاً من إدارة الأداء وهو مراجعة مكافآت الموظفين، اعتماداً على أدائهم والنتائج التي حصلت عليها المؤسسة، والتعرف على نقاط القوة ومعدلات التحسين التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أداء مؤسسي متميز من خلال تحسين التعويضات الخاصة بالموظفين (Tweedie et al., 2019).

مؤشرات إدارة الأداء المؤسسي

هناك العديد من المؤشرات التي تحدد مدى نجاح الأداء المؤسسي لمنظمة كالتالي:

١. مؤشر الاحتفاظ بالمواهب:

يعد الاحتفاظ بالمواهب مؤشر ضروري لقياس جودة العمل الذي تقوم به المنظمة، وبالتالي فإن مراقبة معدل الاحتفاظ بالموظفين تسمح بتحديد مشاكل دوران العمل وتنفيذ الإجراءات للاحتفاظ بهم.

٢. رضا الموظفين:

يعد مؤشر رضا الموظفين من أهم مؤشرات إدارة الأداء المؤسسي، حيث يميل الموظفون الراضون إلى أن يكونوا أكثر انتماء وانخراطاً، وبالتالي فإن إجراء استطلاعات الرأي حول الرضا ومراقبة مناخ المدرسة يمكن أن يساعد في تحديد فرص التحسين في إدارة الأفراد.

٣. المؤشرات الاستراتيجية

إنها تستخدم لتحديد مدى قرب المنظمة من الأهداف التنظيمية التي تم وضعها كهدف، وتُظهر مؤشرات إدارة الأداء المقارنة بين الوضع الحالي والسيناريو المتوقع أو المرغوب (Tjahjadi et al., 2019).

٤. معدل دوران العمل

يتم استخدامه لإظهار عدد الموظفين الذين يغادرون المنظمة خلال فترة زمنية معينة، من خلال تحليل مؤشرات دوران العمل، يمكن لإدارة الأفراد تحديد المشاكل في عمليات التوظيف والاختيار.

٥. معدل الابتكار والإبداع

يفتح الابتكار أبوابًا جديدة للتميز ويحسن الكفاءة، من خلال تتبع هذا المؤشر، فإننا نساهم في تعزيز ثقافة داخلية للإبداع والتقدم (Biondi and Russo, 2022).

خطوات تقييم إدارة الأداء المؤسسي

تتضمن إدارة الأداء العديد من العمليات التي تسمح بتقييم الأداء وتطويره وتحفيزه، كالتالي:

١. تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية

أولاً، من المهم تحديد الأهداف المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن الضروري أن تكون الأهداف (محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة، وفي الوقت المناسب).

٢. تتبع التقدم نحو الأهداف

إن متابعة الأهداف تعني مراقبة التقدم نحو تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة بشكل منتظم، وعند تحديد الانحرافات أو التأخيرات، يجب التصرف بسرعة لمنع تعريض تحقيق الهدف للخطر، ويتضمن ذلك:

- تحديد أسباب الانحرافات.
- وضع خطط عمل لتصحيح المشاكل.
- تحديد مواعيد نهائية لتنفيذ خطط العمل.
- مراقبة فعالية الإجراءات بشكل مستمر.

من المهم أن يفهم الموظفون توقعات المنظمة ويعرفوا كيفية تعديل أدائهم عندما يكون ذلك ضرورياً.

٣. تطبيق تقييم المهارات

يعد تقييم الكفاءة أمراً ضرورياً في إدارة الأداء، لأنه يحدد، على سبيل المثال، ما إذا كان الهدف لا يتحقق بسبب وجود فجوات في المهارات في الفريق، لذلك، لابد من إنشاء عملية إدارة الكفاءات بالخطوات التالية:

- رسم خريطة للمهارات المهمة للمنظمة.
- اختيار نموذج وشكل ووتيرة التقييم.
- التواصل مع الموظفين بشأن العملية مع إرشادات التقييم.
- تطبيق نماذج التقييم.
- معايرة نتائج التقييم.
- تحليل نتائج التقييم (Tweedie et al., 2019).

٤. تقديم ملاحظات مستمرة

يتم تقديم ملاحظات مستمرة للموظفين، سواء فيما يتعلق بإنجازاتهم ونتائجهم أو مهاراتهم وسلوكياتهم، ومن الجدير بالذكر أنه يجب عليك تقديم ردود فعل إيجابية للاعتراف بالإنجازات، بالإضافة إلى ردود فعل بناءة لتحديد مجالات التحسين، يساعد هذا التواصل الشفاف على إبقاء الأشخاص على المسار الصحيح، وإصلاح المشكلات بسرعة، وتعزيز التنمية.

٥. إنشاء برنامج للتقدير والمكافأة

إن تقدير الموظفين ومكافأتهم على جهودهم يجعلهم يشعرون بأهميتهم وقيمتهم، مما يشجع على المشاركة، تشكل أدوات التقدير حلاً رائعاً لضمان وجود فعل التقدير والثناء في الأنشطة اليومية للمؤسسة، كل هذا يخلق بيئة إيجابية ومحفزة حيث يشعر الناس بأنهم جزء من نتائج الأعمال (Awan et al., 2020).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المرشد العلمي للباحث، فمن خلالها يمكن للباحث التعرف على متغيرات دراسته من جميع الجوانب، والكشف عن الفجوة البحثية، لذا رصد الباحث بعض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة من الاقدم إلى الاحدث كالتالي:

الدراسات التي تناولت التواصل الفعال:

دراسة الحربي (٢٠٢٥) سعت إلى الكشف عن العلاقة بين أنظمة الاتصالات في بيئة الأعمال ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج المسحي. بلغ حجم العينة (٢٨٦)، شملت عينة البحث منسوبي الجامعة من الكادر الإداري، موظفي الإدارات المساندة، والكلديات حيث وزعت قائمة استقصاء الدراسة إلكترونياً.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الداخلي وكفاءة الأداء. كذلك وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات وإدارة الموارد البشرية. وفي منحنى آخر وجدت الدراسة علاقة سلبية بين أنظمة الاتصالات الإدارية وكفاءة الأداء. وكشفت الدراسة أهمية دور التواصل الداخلي كوسيط معزز للعلاقة بين أنظمة الاتصالات وكفاءة الأداء. أن نتائج هذه الدراسة تمثل إضافة على المستوى المعرفي في كشف العوامل الكامنة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء في المؤسسات، وهي أيضاً تمثل مساهمة لمتخذي القرار بأهمية تطوير ومراجعة نظم الاتصالات للوصول إلى أداء مؤسسي أفضل.

دراسة (Tambunan et al., 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التواصل الفعال واستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣١) موظف يعملون في Kantor Walikota Medan، وتم تحليل البيانات إحصائياً.

وتوصلت الدراسة إلى التالي أن الاتصال الفعال له تأثير إيجابي وكبير على تحقيق الرضا الوظيفي. استخدام تكنولوجيا المعلومات لها دور إيجابي وهام على الرضا الوظيفي. أن الاتصال الفعال له تأثير إيجابي وكبير على الأداء الوظيفي. استخدام تكنولوجيا المعلومات لها دور إيجابي وهام على الرضا الوظيفي. أن الاتصال الفعال له تأثير إيجابي وكبير على تحقيق الرضا الوظيفي. استخدام تكنولوجيا المعلومات لها دور إيجابي وهام على الرضا الوظيفي. وبالتالي فإن الاتصال الفعال له تأثير غير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي، واستخدام تكنولوجيا

المعلومات التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

دراسة جبلاوي وإسماعيل. (٢٠٢٣) هدفت الكشف عن أثر مهارات التواصل الفعال للعاملين في المؤسسات السياحية بمدينة حمص في تنشيط الطلب على الخدمات السياحية، وتم اختيار عينة ميسرة من عملائها السوريين والعرب حيث قامت الباحثة بتوزيع (١٠٠) استبانة على عملاء الفنادق ومكاتب السياحة والسفر في مدينة حمص من خلال التوزيع بشكل عشوائي مباشرة وإلكترونياً.

واسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الفعال للعاملين في الفنادق ومكاتب السياحة والسفر وبين تنشيط الطلب على الخدمات السياحية، كما يساهم مستوى إتقان العاملين لمهارات الاتصال الفعال بنسبة لا تتجاوز ٢٩.٨٪ في تحفيز الطلب على الخدمات السياحية، حيث تؤثر مهارات الاتصال اللفظي للعاملين بنسبة لا تتعدى ٣٥٪ في اتخاذ العملاء لقرار شراء الخدمة، كما تساهم مهارات الاتصال غير اللفظي للعاملين بنسبة لا تتخطى ٣٢٪ في تحفيز الطلب السياحي، وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها، تحسين مستوى التدريب والتأهيل السياحي، من خلال وضع برامج تدريبية حديثة ومواكبة للتطور في علوم مهارات الاتصال الفعال، بشكل دوري مستمر وتطبيقه على الموارد البشرية ذات الاتصال المباشر بالعملاء من أجل تحسين جودة الخدمة السياحية، ووضع نظام رقابة صارم لانضباط العاملين وتقيدهم بقواعد التواصل الفعال خلال معاملاتهم مع العملاء، مما يؤدي إلى التزامهم وتحسين مستوى أدائهم في تقديم الخدمات السياحية، مما ينشط الطلب عليها.

دراسة دراس. (٢٠٢١) هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات التواصل الفعال في ضوء التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (٣٧١) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعال في ضوء التعلم عن بعد.

ومن أبرز نتائج الدراسة، الآتي: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعال في ضوء التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير الجنس ولصالح فئة الإناث، كما تبين وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير التخصص ولصالح فئة التخصص العلمي، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة أقل من خمس سنوات.

دراسة (Kalogiannidis, 2020) هدفت التعرف على مدى تأثير التواصل الفعال بالمنظمة على أداء الموظفين، وتم دراسة تأثير أشكال اتصال أفقية وهابطة وصاعدة على أداء الموظفين، وتم اختيار عينة مكونة من (١١٠) مشتركين في الأساس هم موظفين في مؤسسات مصرفية باليونان.

وتوصلت النتائج إلى التأثير الإيجابي للتواصل الفعال في أي منظمة تجارية على أداء موظفيها، فمن خلال التواصل الفعال بالمنظمة يضمن التدفق الجيد للمعلومات، لتحسين أداء الموظفين وربحية الأعمال على المدى الطويل.

الدراسات التي تناولت سير العمل والأداء المؤسسي:

دراسة حسين وحمد (٢٠٢٤) هدفت الكشف عن دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي بمدينة جازان بجنوب غرب المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٢) من العاملين بالقطاع الصحي.

وأُسفرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة الأزمات) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بالقطاع الصحي محل الدراسة، وأنه توجد علاقة معنوية بين كل من الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، الاحتواء وتقليل الأضرار، والتحسين واستعادة النشاط، التغذية العكسية وتحسين الأداء الصحي بمنطقة جازان.

دراسة جرار والشوبكي (٢٠٢٣) هدفت الكشف عن علاقة الرقابة الاستراتيجية بالأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) عامل من العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. توفر متطلبات الرقابة الاستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. وكان ترتيب هذه المتطلبات كالآتي وعلى التوالي، نظم المعلومات الإدارية، المعايير الاستراتيجية، أساليب الرقابة الاستراتيجية، التقييم الاستراتيجي، وقياس الأداء الفعلي. تتمتع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بدرجة مرتفعة من الأداء المؤسسي، وهذا ناتج عن التطبيق الناجح لأنظمة وأدوات الرقابة الاستراتيجية فيها.

دراسة الرحبي وآخرون (٢٠٢٣) هدفت الكشف عن دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (إصدار ٢٠٢٠) في تحسين الأداء المؤسسي لمجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان. اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع ٢٥٠ قائمة استقصاء على العاملين في مجموعة مدارس تبارك الخاصة.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي لمجموعة مدارس تبارك الخاصة. كما أكدت النتائج أن النموذج يتمتع بطبيعة ديناميكية تساهم في تعزيز القيادة القوية، ووضع توجه استراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات لضمان تقديم خدمات تعليمية ذات قيمة.

دراسة عبد السلام وآخرون (٢٠١٩) هدفت التعرف على أثر التطوير التنظيمي، ممثلًا في (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، وتنمية المورد البشري)، في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، بالإضافة إلى تحديد أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحقيق هذه الفاعلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ مفردة. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية. كما كشفت الدراسة أن أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحقيق هذه الفاعلية كانت: تنمية المورد البشري، الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، على التوالي. وبالإضافة إلى ذلك، لم تظهر الدراسة اختلافات في إدراكات العاملين حول تأثير التطوير التنظيمي على فاعلية الأداء المؤسسي بناءً على متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، والعمر)، بينما وُجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية وفقًا للمستوى الوظيفي.

دراسة الكهالي والسناي (٢٠١٩) هدفت بيان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت العينة (١٠٢) فرداً من العاملين في الجامعة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها والأداء المؤسسي، مما يعكس دور الثقافة التنظيمية كعامل رئيسي في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. كما أوضحت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع في الجامعة، مما يساهم في تعزيز جودة الخدمة المقدمة، وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعة لتحقيق الريادة في مجال التعليم الأكاديمي، من خلال إشراك العاملين في تطوير أساليب وإجراءات العمل، وتشجيع الإبداع الإداري، وزيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير. كما أكدت على أهمية استثمار المستويات العالية للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز العمل الجماعي لتحقيق التميز والاستدامة المؤسسية.

دراسة منصور (٢٠١٨) هدفت التعرف على الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وذلك بالاعتماد على منهج المسح الاجتماعي الشامل. وجاءت الأدوات متمثلة في استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة متمثلة في مجموعة من العاملين بالإدارات المختلفة بكلية الخدمة الاجتماعية وبلغ عددهم (١٧) إدارة وعدد العاملين (١١٠) موظف. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج ومنها، أن واقع ممارسة الشفافية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١).

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي. كما اتفقت معهم في الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية وتميزت عن الدراسات السابقة في الهدف العام للدراسة حيث ربطت الدراسة الحالية بين التواصل الفعال وأداء المؤسسة وتحسين سير العمل.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اعداد الإطار النظري والمفاهيمي والعام للدراسة وصياغة مشكلة الدراسة واسئلتها وفروضها. وبناء أدوات الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول ذلك وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويهتم هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويتم ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض في المملكة العربية السعودية

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض ران في المملكة العربية السعودية وقد بلغ عددهم (٢٠٠) فرد.

أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

بناء أداة الدراسة:

تمّ تصميم أداة الدِّراسة (استبانة) بهدف التعرف على أثر التواصل الفعال في تحسين سير العمل وتعزيز الاداء المؤسسي في المنظمة التعليمية وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدِّراسات السَّابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدِّراسة الحاليّة، حيث تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: محاور الاستبانة ويتكون من ثلاثة محاور رئيسية كالآتي:

المحور الأول: واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية ويتكون من (٨) فقرات

المحور الثاني: مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية ويتكون من (٨) فقرات

المحور الثالث: مستوى تعزيز الاداء المؤسسي في المنظمات التعليمية ويتكون من (٨) فقرات

صدق أداة الدِّراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكّد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص ٣١٠) وقد قام الباحث بالتأكّد من صدق أداة الدِّراسة من خلال القيام بما يلي:

صدق المحتوى (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدِّراسة، تمّ عرضها على عدد من السادة المحكمين المتخصّصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من السادة المحكّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

صدق البناء الداخلي:

وذلك بتنفيذ الأداة على عينة الدراسة الاستطلاعية حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك الدرجة الكلية للاستبيان وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية

جدول رقم (١-٣) صدق البناء الداخلي لفقرات المحور الأول

معامل ارتباط بالمحور الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة
.537**	1
.616**	2
.694**	3
.627**	4
.655**	5
.669**	6
.582**	7
.726**	٨

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠١) فضلا عن كونها ذات درجات متوسطة ومرتفعة مما يشير الى تمتع فقرات المحور بدرجة عالية من الصدق وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية

جدول رقم (٢-٣) صدق البناء الداخلي لفقرات المحور الثاني

معامل ارتباط بالمحور الذي تنتمي اليه	رقم الفقرة
.608**	1
.650**	2
.559**	3
.552**	4
.745**	5
.773**	6
.739**	7
.555**	8

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠١) فضلا عن كونها ذات درجات متوسطة ومرتفعة مما يشير الى تمتع فقرات المحور بدرجة عالية من الصدق وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

المحور الثالث: مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية

جدول رقم (٣-٣) صدق البناء الداخلي لفقرات المحور الثالث

معامل ارتباط بالمحور الذي تنتمي اليه	رقم الفقرة
.593**	1
.694**	2
.821**	3
.710**	4

5	.738**
6	.629**
7	.646**
8	.720**

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يُتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠١) فضلا عن كونها ذات درجات متوسطة ومرتفعة مما يشير الى تمتع فقرات المحور بدرجة عالية من الصدق وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او يعني التأكد من ان الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة قام الباحث بتطبيق الاستبانة العينة الاستطلاعية باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

جدول رقم (٤-٣) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية	8	0.845
مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية	8	0.821
مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية	8	0.863
الدرجة الكلية للاستبيان	24	0.892

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية،

حيث بلغت (٠.٨٩٢) ومما سبق يتبين ان الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها

احتساب الدرجات على أداة الدراسة:

بعد أن تمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قامت الباحثة برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (١) لدرجة الموافقة (غير موافق بشدة)، والدرجة (٢) لدرجة الموافقة (غير موافق)، والدرجة (٣) لدرجة الموافقة (محايد)، والدرجة (٤) لدرجة الموافقة (موافق)، والدرجة (٥) لدرجة الموافقة (موافق بشدة).

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة : (موافق بشدة = ٥ درجات)، (موافق = ٤ درجات)، (محايد = ٣ درجات)، (غير موافق = ٢ درجتين)، (غير موافق بشدة = ١ درجة واحدة)، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٥-٣) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

مقياس الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)	التدرج وفقاً لمقياس ليكرت
	إلى	من		
ضعيفة جداً	١.٨٠	١	١	غير موافق بشدة
ضعيفة	٢.٦٠	١.٨١	٢	غير موافق

مقياس ليكرت	التردد وفقاً	درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقياس الحكم علي النتائج
			من	إلى	
محايد	٣	٢.٦١	٣.٤٠	متوسطة	
موافق	٤	٣.٤١	٤.٢٠	عالية	
موافق بشدة	٥	٤.٢١	٥.٠٠	عالية جداً	

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات ومحاور الاستبانة
- ٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
- ٥- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في التواصل الفعال وكفاءة سير العمل والأداء المؤسسي.

الحدود البشرية: العاملين في الإدارة التعليمية بالرياض.

الحدود الزمنية: العام الدراسي ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

الفصل الرابع

نتائج الدّراسة وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها.

خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

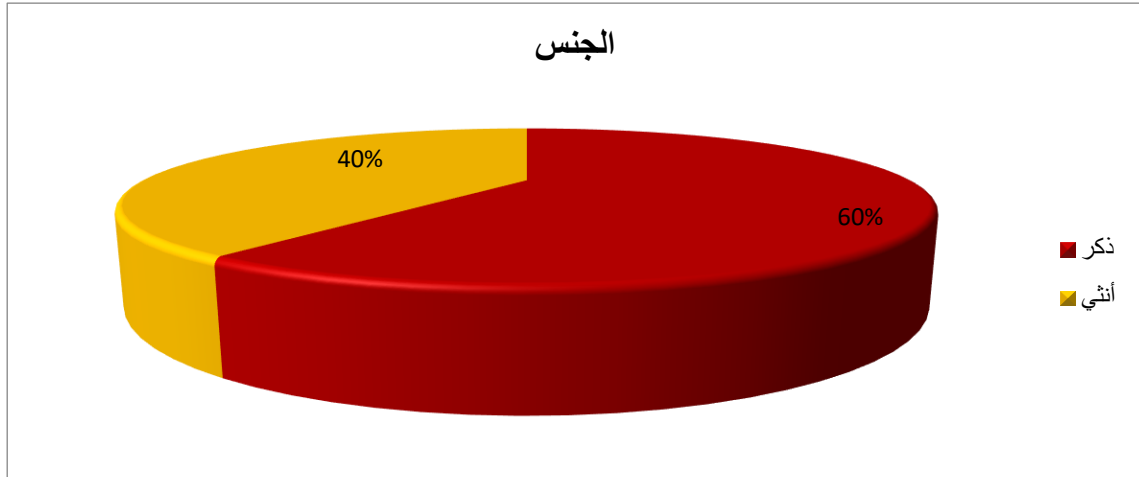
١- الجنس:

جدول رقم (٤-١) توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	120	60.0
أنثي	80	40.0
المجموع	200	100%

يتضح من الجدول أن نسبة (٦٠ %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور ونسبة (٤٠ %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.

شكل رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس



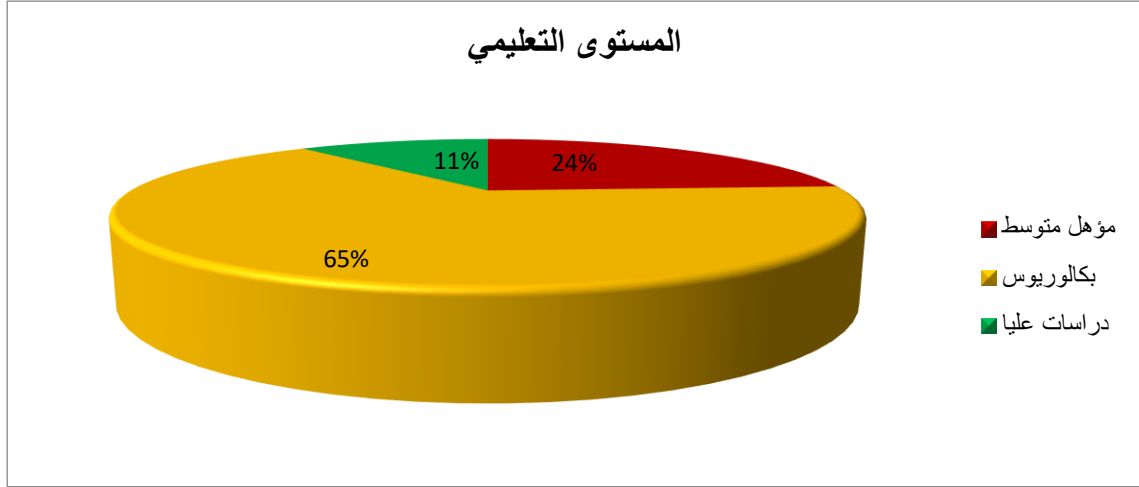
٢ - المستوى التعليمي:

جدول رقم (٢-٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
24.0	48	مؤهل متوسط
65.0	130	بكالوريوس
11.0	22	دراسات عليا
100%	200	المجموع

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٦٥٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (٢٤٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل المتوسط، ونسبة (١١٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا

شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



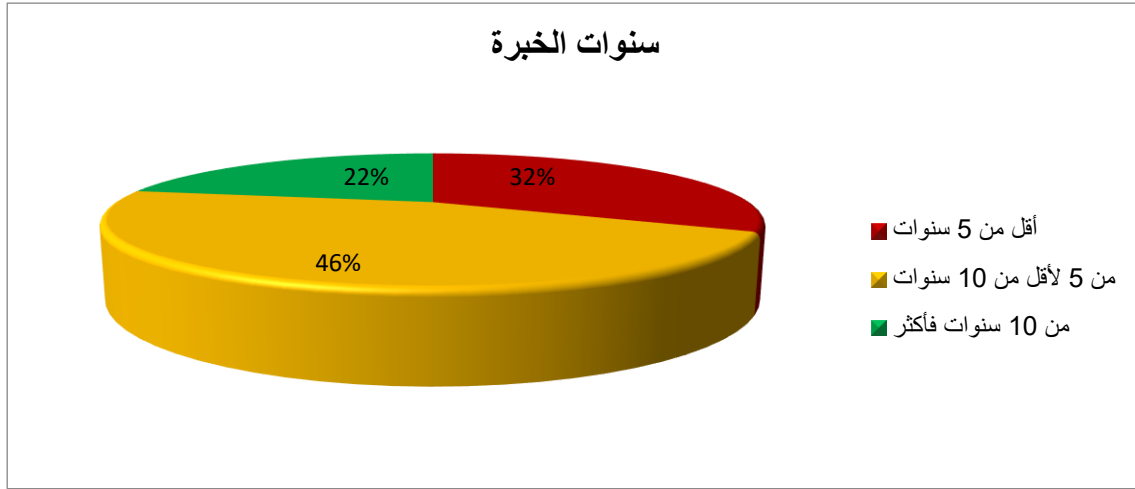
٣- سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤-٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
32.0	64	أقل من ٥ سنوات
46.0	92	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات
22.0	44	من ١٠ سنوات فأكثر
100%	200	المجموع

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٤٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من ٤ لاقبل من ١٠ سنوات، ونسبة (٣٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم اقل من ٥ سنوات، ونسبة (٢٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر.

شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخبرة



الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض؟.

للتعرف على واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض؛ تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول كما يلي

جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
١	التواصل الفعال يلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية	4.19	.836	1	موافق
٢	قنوات التواصل المستخدمة في المنظمة (مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، المنصات الإلكترونية) قنوات فعالة	4.03	.929	٧	موافق
٣	يتم التواصل بشكل واضح وشفاف حول القرارات والإجراءات المتخذة في المنظمة	4.08	.991	٦	موافق
٤	تشجع المنظمة الموظفين على طرح الأسئلة والاستفسارات بحرية	3.97	.835	٨	موافق

٥	التواصل الفعال يساهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أفضل	4.15	.921	٢	موافق
6	يتم استخدام التواصل الفعال لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين	4.13	.882	٣	موافق
٧	التواصل الفعال يعزز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة	4.11	.809	٤	موافق
٨	التواصل الفعال يحسن من الأداء المؤسسي بشكل عام	4.09	.871	٥	موافق
المتوسط العام		4.09	.٨٨	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (٤.٠٩)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (٠.٩٩١ - ٠.٨٠٩)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (التواصل الفعال يلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣٦)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (٥): (التواصل الفعال يساهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أفضل)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢١)، وفي الترتيب الثالث العبارة رقم (٦): (يتم استخدام التواصل الفعال لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨٢)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤): (تشجع المنظمة الموظفين على طرح الأسئلة والاستفسارات بحرية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣٥)

ومما سبق يتبين أن واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى تواصل الفعال في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض.

السؤال الثاني: ما مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض؟

للتعرف على مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني كما يلي

جدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	يتسم سير العمل في المنظمة التعليمية بالكفاءة والفعالية	4.17	.809	٣	موافق
٢	العمليات والإجراءات المتبعة في المنظمة واضحة ومفهومة	3.87	.878	6	موافق
٣	يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين سير العمل	3.44	.830	8	موافق
٤	هناك تعاون وتنسيق جيد بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة	4.27	.859	1	موافق بشدة
٥	يتم تخصيص الموارد (المادية والبشرية) بشكل فعال لتحسين سير العمل	4.19	.860	2	موافق
6	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنصف	4.07	.907	4	موافق
٧	يتم توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم	3.76	.874	7	موافق
٨	يتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين سير العمل	4.02	.905	5	موافق
المتوسط العام		3.97	.٨٧٠	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (٣.٩٧)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، وهي قيمة منخفضة تدلّ

على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول واقع مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (٠.٩٠٧ - ٠.٨٠٩)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٤): (هناك تعاون وتنسيق جيد بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥٩)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (٥): (يتم تخصيص الموارد (المادية والبشرية) بشكل فعال لتحسين سير العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٦)، وفي الترتيب الثالث العبارة رقم (١): (يتسم سير العمل في المنظمة التعليمية بالكفاءة والفعالية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٠٩)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣): (يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين سير العمل). بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣)

ومما سبق يتبين ان مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، وهذا يدل على ارتفاع مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض.

السؤال الثالث: ما مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض؟

للتعرف على مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض؛ تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث كما يلي

جدول (٤-٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
١	تعمل المنظمة التعليمية بفعالية لتحقيق رؤيتها ورسالتها	3.98	.967	٨	موافق
٢	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للمنظمة	4.11	.935	٦	موافق

٣	يتم استخدام مؤشرات أداء مناسبة لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف للمنظمة	4.18	.888	٣	موافق
٤	يتم تحليل البيانات والمعلومات بشكل فعال لاتخاذ قرارات مستنيرة	4.13	.924	٥	موافق
٥	يتم تخصيص الموارد (المادية والبشرية) بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة	4.02	.948	٧	موافق
6	تتوفر ثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر والابتكار بالمنظمة	4.16	.821	٤	موافق
٧	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ومقترحات لتحسين الأداء	4.20	.837	٢	موافق
٨	يتم توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم	4.26	.783	١	موافق بشدة
المتوسط العام		4.13	.٨٩	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (٤.١٣)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٩)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (٠.٩٦٧ - ٠.٧٨٣)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٨): (يتم توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨٣)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (٧): (يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ومقترحات لتحسين الأداء)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣٧)، وفي الترتيب الثالث العبارة رقم (٣): (يتم استخدام مؤشرات أداء مناسبة لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف للمنظمة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨٨)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (١): (تعمل المنظمة التعليمية بفعالية لتحقيق رؤيتها ورسالتها) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٧)

ومما سبق يتبين ان مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، وهذا يدل على ارتفاع مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض.

التحقق من فروض الدراسة

الفرض الأول يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية

للتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear regression test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (٤-٧) أثر التواصل الفعال على تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	2.271	15.029	.000
التواصل الفعال	.455	12.088	.000
معامل الارتباط= .828	معامل التحديد = .577		
قيمة الاختبار F = 146.109	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٨٢٨) مما يدل على انه بزيادة التواصل الفعال يزداد تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٥٧٧) ومنها نستنتج ان التواصل الفعال يفسر ما يقارب من (٥٧.٧ %) من التباين في تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية وجاءت قيمة F مساوية (١٠٨.٦٥١) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية

الفرض الثاني يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية

للتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear regression test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (٨-٤) أثر التواصل الفعال على تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.623	9.107	.000
التواصل الفعال	.594	13.852	.000
معامل الارتباط=.880		معامل التحديد = .535	
قيمة الاختبار F=191.885		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٨٨٠) مما يدل على انه بزيادة التواصل الفعال يزداد تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٥٣٥) ومنها نستنتج ان التواصل الفعال يفسر ما يقارب من (٥٣.٥ %) من التباين في تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية وجاءت قيمة F مساوية (191.885) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية.

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها

عرض الباحث فيما سبق نتائج البحث الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها وسيتم فيما يلي تناول ملخص الدراسة، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

ملخص نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالاجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

- واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (٤.٠٩)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى تواصل الفعال في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض.
- مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (٣.٩٧)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض.
- مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (٤.١٣)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٩)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية من وجهة نظر العاملين في المنطقة التعليمية بالرياض.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٥٧٧) ومنها نستنتج ان التواصل الفعال يفسر ما يقارب من (٥٧.٧ %) من التباين في تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية بالرياض.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٥٣٥) ومنها نستنتج ان التواصل الفعال يفسر ما يقارب من (٥٣.٥ %) من التباين في تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية بالرياض.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحث وضع التوصيات على النحو الآتي:

- تشجيع المنظمة للموظفين على طرح الأسئلة والاستفسارات بحرية
- التواصل بشكل واضح وشفاف حول القرارات والإجراءات المتخذة في المنظمة
- استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين سير العمل
- توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم
- تخصيص الموارد (المادية والبشرية) بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- اباطة، وليد عباس محمود محمد. (٢٠٢٤). أثر مهارات الاتصال الفعال للعاملين في المؤسسات السياحية على تنشيط الطلب على الخدمات السياحية في محافظة الاسماعيلية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، ٤(٩)، ٣٦٥٩-٣٦٩١.
- جبلاوي، نور بديع، وإسماعيل، مراد. (٢٠٢٣). أثر تطوير مهارات الاتصال الفعال للعاملين في المؤسسات السياحية في تنشيط الطلب على الخدمات السياحية: دراسة ميدانية على الفنادق ومكاتب السياحة والسفر في مدينة حمص. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٥(١٠)، ٥٣ - ١١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1387292>
- جرار، ذياب علي ذياب، والشوبكي، رزان صلاح سالم. (٢٠٢٣). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي: الهلال الأحمر الفلسطيني أنموذجا. مجلة رماح للبحوث والدراسات. (٧٥)، ٢٤٧ - ٣٠٠.
- الحربي، صالح حامد. (٢٠٢٥). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، (٨)، ١٤-١.
- الحساني، حمدان عبد الكريم (٢٠٢٠). أثر الاتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- خميس، أحمد، وحمد، علي. (٢٠٢٤). دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة جازان بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية. ٤٦(٢)، ٦٩٢ - ٧٢١.
- خنوس، لبنى، وطبع، زهراء. (٢٠٢٤). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة- المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. ١-١٠٩.
- دراس، نهى عبد الهادي سعيد. (٢٠٢١). واقع الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في

ضوء التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1209746>

الرحبي، يونس بن مرهون بن حمد، مقار، تودري مرقص حنا، ومكروم، عبد الودود محمود علي. (٢٠٢٣). دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي:

دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عمان. مجلة كلية

التربية بالمنصورة، ع١٢٤، ج٤، ٢٤٥٦ - ٢٤٩٢.

الرشيدي، عبد الإله عتيق محمد (٢٠٢٢) أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. ١٣(٣).

٤١٩ - ٤٤٩.

عبد الوهاب، أسامة مرسى. (٢٠٢٤). تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية بالشركات المصرية للاتصالات. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية،

٣(١٠)، ٧٧-١١٤.

عبد السلام، رمضان محمود، الزواوي، شيماء مصطفى، والطبلاوي، أسامة السيد أحمد.

(٢٠١٩). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على

الجامعة العمالية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع٦، ٢٢٣ - ٢٦٤.

عز الريح، أحمد نصر الدين، عزوي، حمزة. (٢٠٢٣). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الاتصال

الفعال داخل المنظمة-دراسة ميدانية على بلدية أدرار-. مدار، ٣(٢)، ٣٥-٥٧.

علي، نايفة. (٢٠١٨). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس -

من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية: دراسة ميدانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية

للتربية وعلم النفس، ١٦(٢)، ٢٤٩ - ٢٩٠.

الكهالي، محمد عبد الله سرحان، والسناجب، سمير أحمد. (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر. مجلة جامعة الناصر، ع١٣، ٥٣٣ - ٥٧٩.

منصور، عمرو محمود عبد الحميد. (٢٠١٨). الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع٦٠، ج٨، ١٤٧ - ٢٢١.

الورفلي، فاطمة عبد السلام. (٢٠٢٤). دور الاتصال الفعال في تحسين الأداء المهني للعلاقات العامة. المجلة الدولية لعلوم الإعلام والاتصال، ١(٢). ٨٧ - ١١٥.

المراجع الأجنبية

- Al-Alawneh, M. K., Hawamleh, M. S., Al-Jamal, D. A., & Sasa, G. S. (2019). Communication skills in practice. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(6), 1-19.
- Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE open*, 10(4), 2158244020969383.
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 417-448.
- Darus, N. M., & Saahar, S. (2022). Effective communication and organization culture in enhancing employee's work performance during work from home (WFH). *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(5), e001478-e001478.
- Du, N., Wu, P., Yuan, M., & Li, Z. (2021). Performance evaluation of combining with medical and old-age care in pension institutions of China: a two-stage data envelopment analysis. *Risk Management and Healthcare Policy*, 4211-4222.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. (2021). Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM). *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), 33-50.
- Ezekiel, K., Vassilev, V., Ouazzane, K., & Patel, Y. (2019). Adaptive business rules framework for workflow management. *Business Process Management Journal*, 25(5), 948-971.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5. (6).
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5.(٦)
- Kussul, N., Lavreniuk, M., Kolotii, A., Skakun, S., Rakoid, O., & Shumilo, L. (2020). A workflow for Sustainable Development Goals indicators

assessment based on high-resolution satellite data. *International Journal of Digital Earth*

- Li, X. K., Wang, X. M., & Lei, L. (2020). The application of an ANP-Fuzzy comprehensive evaluation model to assess lean construction management performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(2), 356-384.
- Pituksung, P., & Wisankosol, P. (2023). Enhancing Effective Communication Through Organization Development Intervention Treatment Case Study: An Experimental Research at Raffles International College in Thailand. *APHEIT International Journal of Interdisciplinary Social Sciences and Technology*, 12(2), 105-115.
- Shahid, D. (2022). Importance of Intercultural Communication in an Organization. *Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 459-463.
- Tambunan, S. K. S., Absah, Y., & Siahaan, E. (2023). The influence of effective communication and the utilization of information technology on employee performance with job satisfaction as a mediation variable in Medan mayor office. *Planning*, 100(59), 22.
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Astri, E., & Hariyati, H. (2019). Does intellectual capital matter in performance management system-organizational performance relationship? Experience of higher education institutions in Indonesia. *Journal of intellectual capital*, 20(4), 533-554.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76-96.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review*, 45(3), 101779.

الملاحق

استبيان

اخـي - اخـتي / وفقك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة وهي متطلب لعمل بحث تكميلي

بعنوان: ("أثر التواصل الفعال في تحسين سير العمل وتعزيز الاداء المؤسسي في المنظمة التعليمية").

تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على أثر التواصل الفعال في تحسين سير العمل وتعزيز الاداء المؤسسي في المنظمة التعليمية.

آمل منك قراءة جميع الفقرات بعناية والإجابة عنها وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب للفقرة. علماً أنَّ هذه الاستبانة ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط، وهي سرية وستترتب نتائج البحث بناءً على إجابات المجيبين.

لذا آمل منك قراءة الفقرات بعناية والإجابة بكل صدق حتى يُمكن الاستفادة من نتائج البحث.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجيًا الله لكم دوام التوفيق والنجاح

اولا المتغيرات الديموغرافية:

الجنس

- ذكر
- انثي

المستوى التعليمي

- مؤهل متوسط
- بكالوريوس
- دراسات عليا

سنوات الخبرة

- اقل من ٥ سنوات
- من ٥ لأقل من ١٠ سنوات
- من ١٠ سنوات فأكثر

المحور الأول: واقع التواصل الفعال في المنظمات التعليمية

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	التواصل الفعال يلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية					
٢	قنوات التواصل المستخدمة في المنظمة (مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، المنصات الإلكترونية) قنوات فعالة					
٣	يتم التواصل بشكل واضح وشفاف حول القرارات والإجراءات المتخذة في المنظمة					
٤	تشجع المنظمة الموظفين على طرح الأسئلة والاستفسارات بحرية					
٥	التواصل الفعال يساهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أفضل					
٦	يتم استخدام التواصل الفعال لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين					
٧	التواصل الفعال يعزز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة					

٨	التواصل الفعال يحسن من الأداء المؤسسي بشكل عام					
---	---	--	--	--	--	--

المحور الثاني: مستوى تحسين سير العمل في المنظمات التعليمية

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتسم سير العمل في المنظمة التعليمية بالكفاءة والفعالية					
٢	العمليات والإجراءات المتبعة في المنظمة واضحة ومفهومة					
٣	يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين سير العمل					
٤	هناك تعاون وتنسيق جيد بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة					
٥	يتم تخصيص الموارد (المادية والبشرية) بشكل فعال لتحسين سير العمل					

٦	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنصف				
٧	يتم توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم				
٨	يتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين سير العمل				

المحور الثالث: مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تعمل المنظمة التعليمية بفعالية لتحقيق رؤيتها ورسالتها					
٢	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للمنظمة					
٣	يتم استخدام مؤشرات أداء مناسبة لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف للمنظمة					

٤	يتم تحليل البيانات والمعلومات بشكل فعال لاتخاذ قرارات مستنيرة				
٥	يتم تخصيص الموارد (المادية والبشرية) بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة				
٦	تتوفر ثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر والابتكار بالمنظمة				
٧	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ومقترحات لتحسين الأداء				
٨	يتم توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم				

✳️ خالص شكري وتقديري لتعاونكم،

Abstract:

The study aimed to identify the impact of effective communication on the efficiency of the work and institutional performance of the educational organization in Riyadh. To achieve this goal, the study relied on the analytical descriptive curriculum. The study was used to gather data and information from the study sample of 200 members of Riyadh's education department. The results of the study concluded that the reality of effective communication in educational organizations from the point of view of the staff in the school district of Riyadh was high, with the overall average of the axis being equal (4.09), and the degree of approval (OK), with a standard deviation of 0.88, indicating a high level of effective communication in educational organizations from the point of view of the staff in the school district of Riyadh. The level of improvement of the functioning of educational organizations from the point of view of the staff in the school district of Riyadh was high, with the overall average of the axis being equal to (3.97), and the degree of approval (OK), with a standard deviation of (0.87), indicating the high level of improvement in the functioning of educational organizations from the point of view of the staff in the school district of RiY. The level of strengthening of institutional performance in educational organizations from the point of view of the staff in the school district of Riyadh was high. The overall average of the axis was equal to (4.13), and the degree of approval (OK), with a standard deviation of (0.89), indicating the high level of institutional performance in educational organizations from the point of view of the staff in the school district of Riyadh.

Keywords: effective communication - enterprise performance - workflow - educational organizations.

Midocean University

College of Management

Department of.....



**Impact of effective communication on improving the efficiency of
work and enhancing the institutional performance of the educational
organization**

Prepared by:

Supervised by:

Year:2025