

**تأثير التواصل الفعال على أداء الموظفين بالتطبيق على شركة جاهز في منطقة مكة المكرمة (دراسة حالة)**

**اسم الطالبة :**  
**بسمه عثمان عمر**

**الرقم الجامعي**

**2021205264**

**مشروع تخرج - ١**  
**كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن**

**إشراف**

**د. منى مصطفى العشري**  
**عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن**

**الفصل الدراسي الثاني - 2024**

## جدول المحتويات :

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 3  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....               |
| 4  | 1.1. المقدمة: .....                                   |
| 5  | 1.2. مشكلة الدراسة .....                              |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                 |
| 5  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....               |
| 5  | 1.3. أهمية الدراسة .....                              |
| 5  | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                      |
| 5  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                    |
|    | 1.4. أسئلة الدراسة .....                              |
| 6  | 1.5. أهداف الدراسة .....                              |
| 6  | 1.6. فرضيات الدراسة .....                             |
| 6  | 1.7. نموذج الدراسة .....                              |
| 7  | 1.8. منهجية الدراسة .....                             |
| 7  | 1.9. الدراسة الميدانية .....                          |
| 7  | 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                      |
| 15 | ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري .....                   |
| ١٧ | ٢.٢. المبحث الأول: التواصل الفعال .....               |
| ١٩ | ٢.٣. المبحث الثاني الأداء الوظيفي .....               |
| ٢١ | ٢.٥. العلاقة بين التواصل الفعال والأداء الوظيفي ..... |
| ٢٤ | ٢.٥. الخاتمة .....                                    |

جدول محتويات الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                         | رقم الشكل |
|------------|-------------------------------------|-----------|
| ١١         | نموذج البحث. المصدر (الباحث، 2024)  | الشكل ١   |
| ١٢         | نموذج البحث. المصدر (الباحث، 2024)  | الشكل ٢   |
| ١٧         | تم تصميمه بواسطة (هاله خالد)        | الشكل ٣   |
| ٢٠         | تم تصميمه بواسطة (Arabic Aritclels) | الشكل ٤   |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

الأداء الوظيفي هو كيفية تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته وقدرته على تحقيق الأهداف وتلبية التوقعات. تلجأ المؤسسات لتقييم الأداء دورياً لتعزيز الإنتاجية وتحديد مجالات التحسين. يشمل الأداء أنواعاً عدة مثل الأداء الفردي، التعاوني، الاستراتيجي، الإبداعي، القيادي، التنظيمي، في العلاقات، في خدمة العملاء، والإنتاجي. تعتمد المؤسسات على تقييم الأداء لتحسين الإنتاجية، رفع الروح المعنوية، وتطوير مسار الموظفين الوظيفي.

تحتاج جميع المؤسسات إلى الاعتماد على مجموعة من أفضل الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة من أجل تحقيق النجاح، ولذلك يُعد قياس أداء الموظفين من الاستراتيجيات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات للبقاء في صدارة المنافسة، لأنها الطريقة التي تعرف من خلالها مدى نجاح هؤلاء الموظفين أو فشلهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، كما تستند إليها في معرفة الموظفين الأفضل أداءً والأكثر استحقاقاً للترقية أو المكافآت، وفي سطور هذا المقال نوضح ما هو الأداء الوظيفي وأنواعه وعناصره ومعوقاته وأهدافه وطرق قياسه ومعايير تقييمه ومزايا وعيوب تقييم الأداء، وكيف تؤثر بيئة العمل على أداء الموظفين، وأهمية إدارة الأداء الوظيفي.

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من بين المواضيع المهمة التي تشكل التراث الفكري لعلم الإدارة والسلوك التنظيمي

لأهميته في العمليات الإدارية للمنظمة، ولهذا نجد العديد من الباحثين الذين يقدمون تعاريف لهذا المفهوم، منها من يرى فيه بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية الاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

يعرف كتيه ديفس (Davis Ketih) 'الأداء الفردي للموظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل. يلعب التواصل الفعال أيضًا دورًا في تحقيق الأهداف المشتركة وتنظيم العمل وتحديد الأولويات. حيث ثقافة الاتصال تعزز التواصل والتفاعل بين الموظفين وتحسن أداءهم، يمكن للمنظمات اتخاذ إجراءات مدروسة لتعزيز ثقافة الاتصال داخل المنظمة وتعزيز التواصل وأداء الموظفين. (عبدالؤمن عز الدين وآخرون)

حظى التعزيز لأداء الوظيفي بالاهتمام البالغ وشهد بحوث مستمرة لحلول المشكلات المتعلقة به، إذ يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، كما يشكل أهمية أساسية في المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل متغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الوظائف (مريم طحلاوي ومنصوره براهيمي، ٢٠٢٠)

بما أن التواصل والشفافية من أهم معوقات الرضا الوظيفي؛ يجب على الإدارة أن تعمل على توضيح سياساتها للموظفين بشكل مباشر وكاف، هذا لا يعني بشكل من الأشكال الإفصاح عن أسرار الإدارة أو الكشف عن معلومات لا يجب أن يعرفها الموظفون، وإنما منحهم المهمة لأداء أعمالهم بشكل جيد، والسماح لهم بالوصول إلى ما يسهل عليهم المهام ويدفعهم للمشاركة، وذلك يعتمد بشكل كبير على نوعية الاتصال بين الإدارة والموظفين. (عامر العبود، ٢٠٢٢)

ضعف الأداء الوظيفي ومعالجته تعد من أكثر الجوانب دقةً عند المدراء، ولا سيما أولئك الذين يلاحظونه عند أحد الموظفين أو مجموعة منهم، وتكمن الدقة والصعوبة تُبنى بيئة العمل المتناغمة على التواصل الداخلي في الشركات الجيدة، سواء بين الأقران أو بين الموظفين وأصحاب العمل. بالنسبة للموظفين، يعني هذا إنشاء منتديات وهياكل للمناقشة وبناء علاقات عمل. بالنسبة لأصحاب العمل، فهذا يعني أن تكون شفافًا وداعمًا للموظفين، وإبقائهم على اطلاع بالقرارات والتغييرات. (بقلم رائد الأعمال العربي، ٢٠٢٢).

يعتبر التواصل الفعال أحد العوامل الأساسية لنجاح أي بيئة عمل. فعندما يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة، يتم تعزيز التفاهم والتعاون وبناء علاقات إيجابية داخل الفريق. في هذا المقال، سنستكشف أهمية التواصل الفعال في بيئة العمل وتأثيره على الأداء الفردي والجماعي.

تعد القدرة على توصيل المعلومات بوضوح أمرًا حاسمًا في بيئة العمل. عندما يتم تبادل المعلومات بشكل واضح ومفهوم، يتم تجنب التباسات والأخطاء القابلة للحدوث.

يساهم التواصل الفعال في تحسين تنظيم العمل وتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف بفاعلية.

يعتبر التواصل الفعال أساساً في بناء الثقة وتعزيز العلاقات في بيئة العمل. عندما يتم تبادل الأفكار والآراء والمشاعر بصراحة واحترام، يتم تعزيز الثقة بين أفراد الفريق. يمكن للتواصل الفعال أيضاً تعزيز التعاون والتفاهم المتبادل وتقدير تنوع الآراء والخبرات. (د. مازن عثمان، ١٤٢٤) يتطلب نجاحك في سوق العمل العديد من المهارات، ولعل أهم هذه المهارات هي مهارات التواصل **Communications Skills**، فالتواصل بشكل صحيح مع زملائك في العمل ومع عملاء الشركة له دور كبير في نجاحك في عملك.

وللتواصل بشكل فعال مع الآخرين يجب أن يحقق هذا الاتصال مجموعة من الصفات هذه الصفات مجموعة في نموذج **C's 7** للاتصال الفعال، ولتنجح في التواصل مع الآخرين يجب أن تحقق صفات هذا النموذج سواء كان التواصل اللفظي، أو التواصل الشفهي، أو تواصل كتابي.

يجب أن يكون الاتصال كامل، بحيث يغطي كافة الجوانب التي يريد إرسالها مرسل الاتصال إلى مستقبل الاتصال، حيث إن وجود نقص في المعلومات التي يريد إرسالها المرسل إلى المستقبل تجعل الاتصال غير فعال، وبالتالي لن يحقق الاتصال هدفه نتيجة نقص في الرسالة أو المعلومات، وهذا قد يسبب فهم خاطئ من مستقبل الاتصال وبالتالي قد يسيء للمرسل أو يحصل سوء فهم للرسالة من قبل المستقبل.

ليكون الاتصال فعالاً يجب أن يكون موجزاً، وهذا لا يتعارض مع شرط الاكتمال، فالأفضل يجب أن يحتوي على جميع المعلومات التي يريد أن يرسلها المرسل للمستقبل، ولكن يجب على المرسل أن يوجز ويختصر في المعلومات، حتى لا يشوش المستقبل وحتى لا يضيع المستقبل في المعلومات الكثيرة، على سبيل المثال إرسال بريد الكتروني من عدة صفحات قد يجعل المستقبل يضيع في الكم الهائل من الكلمات المكتوبة، لذلك اختصار الرسالة بعدة أسطر تحتوي على الخطوط الرئيسية للأشياء التي يريد إيصالها المرسل للمستقبل وبذلك ستكون المعلومات مركزة، وتجذب القارئ بشكل أكبر ولا تشعره بالملل ولا يحصل تشتت في الأفكار لديه.

عدم فهم الرسالة بشكل واضح من المستقبل،

في التواصل الكتابي يجب أن تستخدم كلمات صحيحة ولا تحتوي على أخطاء إملائية، أو كلمات تحتمل العديد من المعاني، انتبه لحركات جسدك أثناء تواصلك مع الآخرين فإرسال إشارة خاطئة

من المهم أن يكون الاتصال واضحاً بحيث تحدد أهدافك بوضوح من الاتصال، ولا تثير أي نوع من الغموض حول أهدافك وغاياتك التي تسعى إليها، إن وجود غموض في الرسالة المرسلّة يسبب أو إيماء غير مناسب قد يدمر التواصل بشكل كامل، كالنظر إلى الساعة أثناء تكلم الشخص معك فهذا دليل على الملل أو كعدم التواصل بالعين معه والنظر إلى شيء آخر (محمد غريب، ٢٠٢٠)

### مشكله البحث

حرصت الشركات مؤخراً على تعزيز مهارات التواصل الفعال بين أعضاء فريق العمل لديها. تتأثر عملية التواصل الفعال بمجموعة من التصرفات، التي يجب تجنبها لضمان الحصول على الجودة المطلوبة من عملية التواصل، مثل التوتر وعدم التركيز، إضافة إلى أنه لا بد للشخص من السيطرة على مشاعره، وعدم السماح للتوتر بالتأثير عليه، حتى لا يُساء فهمه من الآخرين، كما يجب الاهتمام بإعطاء التركيز الكامل في أثناء الاتصال الفعال، وعدم التشتت بأي عوامل أخرى خارجية. ومن المهم جداً المقدرة على الاحتواء الفعال، حيث أن إدارة الصراعات صفة أساسية لرائد الأعمال، حيث ذكرت صحيفة (Washington Business Journal) في تقرير لها أن المدراء يقضون ما بين (25٪ إلى 40٪) من أيامهم في حل النزاعات، وأحد العناصر الرئيسية لحل النزاعات بنجاح هو قدرتك على الاحتواء الفعال للنزاعات، وسواء أكنت تتعامل مع قضية تثير دعر العميل أو تتعامل مع تحديات الإدارة، فإن القدرة على التواصل تحت الضغط هي إحدى مهارات التواصل الرئيسية في مجال تنظيم المشاريع، ويجب أن يكون الاحتواء مهذباً ومنتجاً وغير شخصي، كما عليك التركيز على الوضوح والدقة. (إحسان صغير، 2022)

### • الفجوات النظرية

تساعد عملية التدريب الفعالة الموظفين على سد الفجوات واكتساب المهارات المستهدفة. وينبغي أن يكون الموظفين قادرين على فهم الغرض من هذا التدريب للاستفادة منه. أما

إذا لم يكن للتدريب أي صلة بعملهم، فلن يتمكنوا من تذكره فيما بعد. قبل أن تقوم بوضع خطة تطوير الموظفين (ImanQeshta, 2023)

### • الفجوات العملية

تعد مشاكل عملية الأداء الوظيفي واحدة من أهم المشاكل التي تقابل مسؤولي الموارد البشرية، فمن ناحية هي عملية مهمة لقياس أداء الموظفين ومعرفة ما حققوه نتائج، ومن ناحية أخرى قد تؤدي عملية التقييم السلبية إلى التأثير على نفسية الموظفين بل وخسارتهم كذلك؛ لذلك فإدارة عملية التقييم والقيام بها وضع أساسيات واضحة، لا يساهم فقط في الوصول إلى أفضل النتائج لزيادة كفاءة وفعالية العمل، بل أيضًا في خلق بيئة عمل صحية يتطور فيها الجميع. (أكاديمية أعمل بيرنس، ٢٠٢٢)

تتاول هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

"ماتاتثيرالتواصل الفعال على أداء الموظفين؟"

### أهمية البحث

يعتبر التواصل الفعال أحد العوامل الأساسية لنجاح أي بيئة عمل. فعندما يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة، يتم تعزيز التفاهم والتعاون وبناء علاقات إيجابية داخل الفريق.

يعتبر التواصل الفعال أساسًا في بناء الثقة وتعزيز العلاقات في بيئة العمل. عندما يتم تبادل الأفكار والآراء والمشاعر بصراحة واحترام، يتم تعزيز الثقة بين أفراد الفريق. يمكن للتواصل الفعال أيضًا تعزيز التعاون والتفاهم المتبادل وتقدير تنوع الآراء والخبرات. (D.mazin, 2024)

### • الأهمية النظرية:

تعد نظرية التواصل الاجتماعي أحد النظريات الأساسية في مجال علم الاجتماع وعلم النفس. تركز هذه النظرية على دراسة كيفية تأثير الاتصال والتواصل بين الأفراد على علاقاتهم الشخصية والمهنية. فهم هذه النظرية يمكن أن يساهم في تحسين جودة التواصل وبناء علاقات أفضل في الحياة الشخصية والمهنية. تؤثر نظرية التواصل الاجتماعي على علاقاتنا الشخصية عن طريق تسليط الضوء على أهمية الاتصال الفعال والتواصل الجيد بين الأفراد. عندما نتواصل بشكل فعال وفهم آراء ومشاعر الآخرين، يمكننا بناء علاقات أكثر قوة وتفاهم. إن القدرة على التعبير عن الاحتياجات والمشاعر بصراحة واستماع الآخرين بصبر وتفهم هي عناصر أساسية في التواصل الفعال. (د. محمد العبادي، ٢٠٢٣)

### • الأهمية العملية:

توصف عملية التواصل في بيئة العمل بالفعالة عندما يتم تبادل المعلومات والأفكار بطريقة كفؤة، إذ لا تقتصر هذه العملية على التواصل الجيد ونقل المعلومات فحسب، بل القدرة على شرحها بطريقة تضمن للمتلقي فهمها. ولعل من أهم أهداف التواصل الفعال في العمل، هو شعور الموظفون بأن إدارة المنظمة تستمع إليهم وتفهمهم، وهو ما يجعلهم يشعرون بالراحة في التواصل مع المشرفين والمديرين، وبالتالي لا يتوقف إنتاجهم. (كتابه/بكه، ٢٠٢٤)

## أسئلة البحث

ما تأثير التواصل الفعال على أداء الموظفين؟

الأسئلة الفرعية:

(ماتأثير التواصل اللفظي والغير لفظي على رضا العملاء؟)

(ما مدى تأثير مهارات الاستماع الفعال على رضا العملاء؟)

(ما أهميه أدوات التواصل الفعال على رضا العملاء؟)

## أهداف البحث:

استكشاف تأثير التواصل اللفظي والغير لفظي على رضا العملاء

استكشاف تأثير مهارات الإستماع الفعال على رضا العملاء

تحديد أهميه أدوات التواصل الفعال على رضا العملاء

## فرضيات البحث:

• توجد علاقة معنويه ذات دلالة إحصائية لتأثير التواصل الفعال على أداء الموظفين

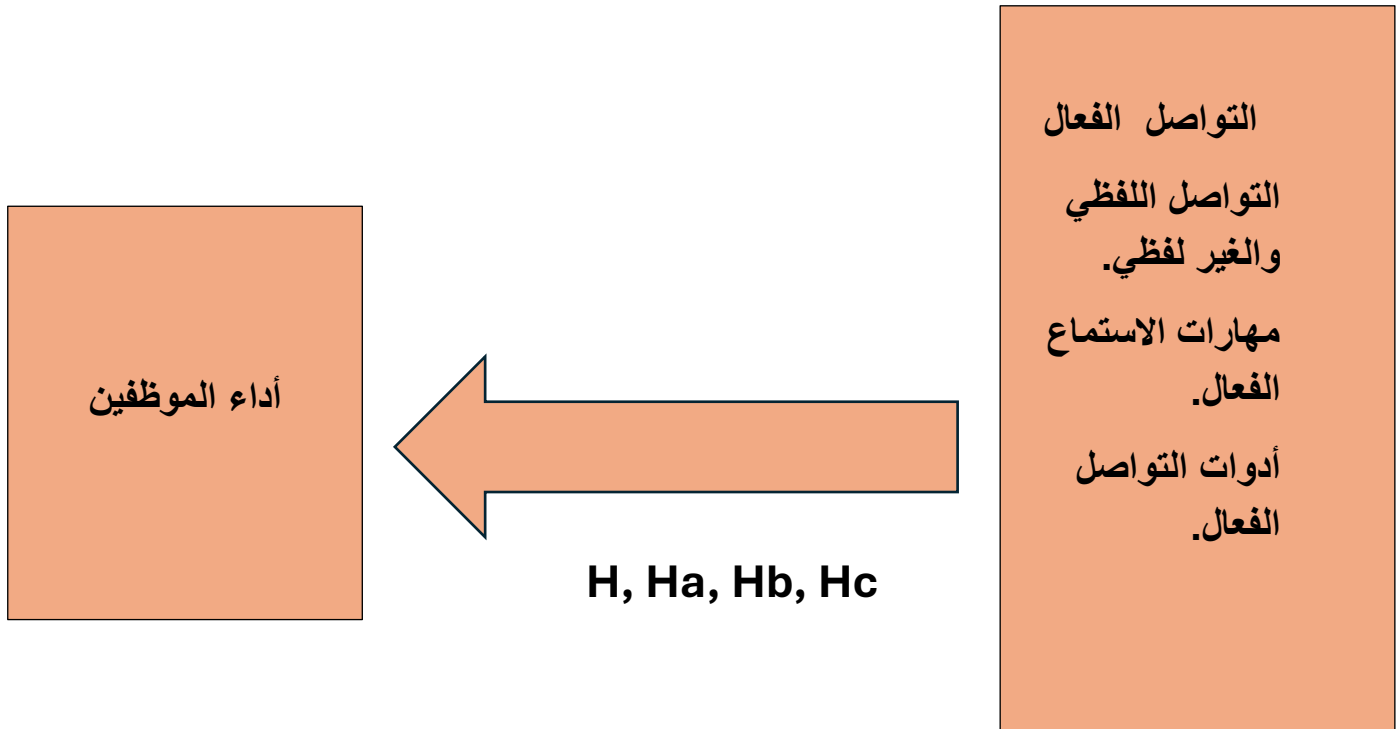
• توجد علاقة معنويه ذات دلالة إحصائية لتأثير التواصل اللفظي والغير لفظي على رضا العملاء

• توجد علاقة معنويه ذات دلالة إحصائية لمهارات الاستماع الفعال على رضا العملاء

• توجد علاقة معنويه ذات دلالة إحصائية لأهميه أدوات التواصل الفعال على رضا العملاء

## نموذج البحث :

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات  
وفرضيات البحث كما يلي :



الشكل رقم (١) تم تصميمه بواسطة الباحث

## منهجية البحث

1.8 منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

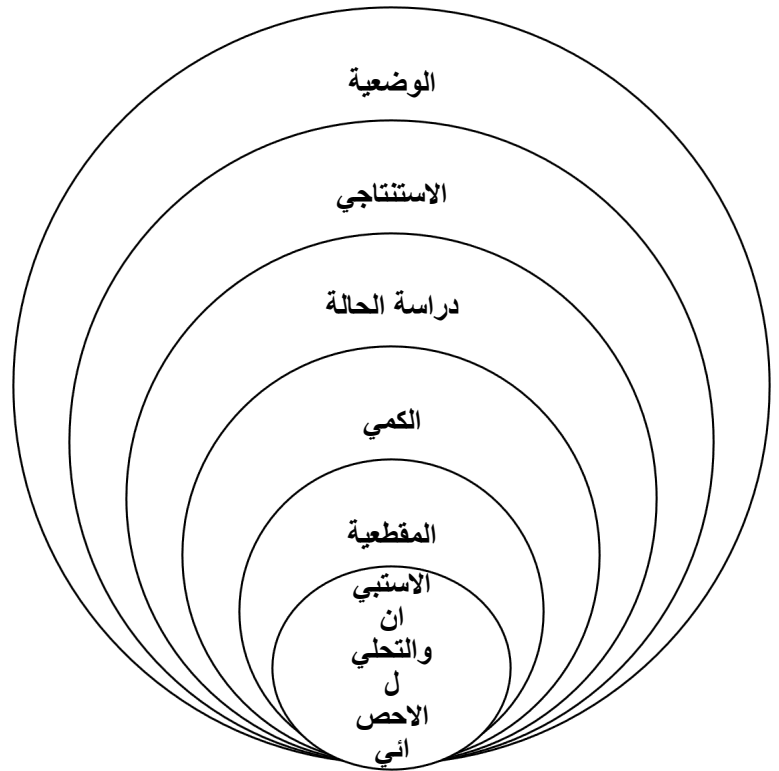
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

## الدراسة الميدانية:

منصة جاهز، التي تأسست في عام 2016، هي شركة تقنية سعودية رائدة في مجال إدارة توصيل الطلبات من المطاعم، ويتيح النظام خاصية ربط مقدمي الخدمات عن طريق جهاز جاهز الخاص بالتشغيل عن بعد. تعمل المنصة على استلام الطلبات الواردة من خلال تطبيق جاهز، وتوفير خدمة التوصيل للمستهلك من خلال شبكة من السائقين الأفراد. ١١ شوال ١٤٤١

## هيكل المشروع المقترح:

### الفصل الأول: المقدمة

### الفصل الثاني: الإطار النظري

### الفصل الثالث: منهجية البحث

### الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## المقدمة

يكاد يجمع معظم أهل الاختصاص بالعلاقات العامة على أن مهنتهم تنحصر في بناء صورة محببة للجمهور عن منشأتهم وذلك عن طريق الأعمال الحسنة و العالم الصادق والاتصال في الاتجاهين بحيث ينتج عن ذلك تفاهم متبادل يربط المنشآت ب جماهيرها . كما ان الصورة الذهنية الحسنة هي الهدف الذي تسعى إليه العلاقات العامة .

وتتبنى فلسفة العلاقات العامة على تكوين قاعدة رضا عامة ينطلق منها الجميع إلى تحقيق الأهداف المشتركة ، وتمتلك العلاقات العامة من الوسائل و الوظائف ( كالتواصل الفعال ) ما يمكنها من ترجمة الرضا إلى واقع معاش تنتج عنه ثقة واحتراما متبادلا بين العاملين داخل المؤسسة وجمهورها من الخارج ، وعلى الرغم من امتلاك العلاقات العامة للكثير من البرامج الا انه يمكن لجهاز العلاقات العامة ان يخلق صورة ذهنية جيدة للمؤسسات من غير ان تشترك جهود المنشأة كافة في تحقيق هذا الهدف . فالمؤسسات التي تنتج السلع على سبيل المثال ال الحصر ال يمكن للعلاقات العامة ان تحسن صورتها من غير تجويد هذه السلع وقبول الزبون لها ، فان لم يقبل الزبون هذه السلعة فان جهود العلاقات العامة تصبح مثلها والدعاية .

والمؤسسات التي لها صلة مباشرة بالجمهور ترتبط صورتها ارتباط مباشر بحسن معاملتهم و تهيئة أماكن جلوسهم وتبسيط إجراءاتهم وتسهيلها لذلك يفترض أن يتزايد فيها الاهتمام بالتواصل الفعال ومن ثم فان شركة الكهرباء هي نموذج حي لتلك المؤسسات . لذلك تزداد أهمية معرفة مدى دور المراسم في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات وتزداد معها حاجة الممارسين للعلاقات العامة لمعرفة أسس وقواعد التواصل الفعال وتدريب العاملين في العمل الإجرائي لهذه الأسس والقواعد . وبالرغم من أهمية موضوع المراسم كوظيفة من وظائف العلاقات العامة يجب ان يلتزم كل فرد لا سيما العاملون في مجال العلاقات العامة و العاملين في المجمعات الإجرائية نجد أنهما حظيتا باهتمام قليل سوى في أدبيات العلم أو في مجال الممارسة الفعالة للتدوير الوظيفي العديد من الأهداف , فهو أداة مناسبة لزيادة قدرات ومهارات الموظفين كما يعتبره البعض أسلوبًا ذكيًا للاستثمار في أهم عنصر إنتاجي هو عنصر الموارد البشرية حيث يستخدم هذا الأسلوب من قبل العديد من المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار كونه يكشف للمسؤولين في المؤسسة الفروق الفردية للموظفين بما في ذلك المبدعين والمبتكرين والموهوبين, كما أن العمل بأسلوب التدوير الوظيفي من شأنه أن

يعزز من عملية الرقابة ويتيح الفرصة لاكتشاف بعض المخالفات التي قد تحدث من قبل الموظفين كما سينعكس على تطوير مستوى الأداء الإداري في مختلف وحدات الخدمة العامة وهذا بدوره سيسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى جودة الخدمات العامة التي تقدمها هذه الوحدات وهو ما يعني في النهاية استغلال الموارد الاقتصادية (المادية والبشرية) المتاحة للدولة بشكل أفضل وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة([17]).

كما يهدف إلى تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق لمشروع التغيير من أجل التطوير وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بعمل وينقل إلى غيره وإنما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه، كما تهدف هذه الفكرة إلى إلغاء مشاعر التفرد وروح الإطمئنان التي قد تسيطر على من يشغل موقعه لفترة طويلة مما يؤثر سلباً على العطاء في العمل والعلاقات بين الزملاء فالتغيير يعطي الحيوية والمرونة في العملية الإدارية ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي كما يهدف إلى الوصول إلى أعلى المستويات الإدارية ومواكبه المستجدات الحديثة والرقي والتنمية والذي يتحقق عن طريق أسس ومبادئ الإدارة الحديثة حيث اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة التدوير الوظيفي واحداً من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدماً نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها([18] يقع التواصل في قلب كل شيء نقوم به في عالم الأعمال، وبناءً على هذا، فإن التواصل الرديء يعد مشكلة ضخمة بالنسبة للشركات وللأفراد، حيث انخفاض المعنويات وضعف الأداء وسرعة تغيير كبار الموظفين، حيث يتسبب التواصل غير الفعال في الكثير من المشاكل وسوء الفهم بين أعضاء فريق العمل، بالإضافة إلى قلة الإنتاجية، وبالتالي خسائر مادية للشركة، لذلك حرصت الشركات مؤخراً على تعزيز مهارات التواصل الفعال بين أعضاء فريق العمل لديها.

## المبحث الأول : التواصل الفعال

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو الرسائل بين شخصين أو أكثر. يشمل الاتصال العديد من العناصر المختلفة، مثل اللغة، والصوت، والصورة، والحركة، والتعبيرات الوجهية، والملابس، والاهتمام، والاحترام، التفاعلات الاجتماعية . ويعد الاتصال جزءاً أساسياً من الحياة البشرية، فنحن نتواصل مع بعضنا البعض بشكل يومي في مختلف جوانب حياتنا الاجتماعية والشخصية والعملية. يساعد الاتصال في بناء العلاقات

الاجتماعية وتحسين الفهم التعاون بين الأفراد او المجموعات الثقافات المختلفة.

فالعديد من الاتجاهات البحثية الجديدة تؤكد ان مهمة الشركات اصبحت تعتمد بشكل اساسي على نظرة المجتمع اليها ، كما تقدم هذه المنظمات مدخلا اساسيا لتعديل سلوكها التنظيمي ، حيث تشير الاتجاهات الحديثة الى اهمية استخدام العلاقات العامة ، فهي تشمل إدارة الصورة

للمؤسسة وبناء العلاقات مع جميع الجهات المهمة، بما في ذلك العملاء والمستثمرين ووسائل العالم والحكومة والمجتمع المحلي ، تشمل مهام العلاقات

العامة داخل المؤسسة، بناء العلاقات بين الموظفين وإدارة المؤسسة والعمل على تعزيز الثقة بينهما، والعمل على إدارة الصورة العامة للمؤسسة والتواصل مع الجمهور وتوضيح رؤية وقيم المؤسسة وأهدافها من خلال الاتصال يتمكن الموظفون من تبادل الأفكار و المعلومات ، فكل موظف له ثقافة مكتسبة أو وراثية ، بالقائد يعمل على دراسة قيم و ثقافات العمال من أجل توحيد القيم المشتركة و توحيد الثقافة التي تعتمدها المؤسسة، من أجل تحسين التواصل بين باقي أعضاء المؤسسة و تقليل حدوث أي سوء فهم أو اختلاف بينهم وبين مجموعة القيم و الاتفاقيات و الممارسات المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة بما في ذلك الاتصال بين الموظفين و بين الموظفين و الإدارة و غيرها تعرف بالثقافة

فالثقافة الاتصالية الجيدة داخل المؤسسة القدرة على اتخاذ القرار الصائبة الفعالة، حيث يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات اللازمة لفهم القرارات بشكل أفضل. وتساعد الثقافة الاتصالية الجيدة على تحسين عملية تقديم الخدمات او الخدمات للعمال، حيث يتمكن الموظفون من التوصل بشكل أفضل مع العملاء وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل أفضل تلعب الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة دورا هاما في إنشاء بيئة عمل إيجابية وصحية، حيث يشعر الموظفون بالاحترام الانتماء إلى المؤسسة.

### المفاتيح السبعة للتواصل الفعال



الشكل ٣ : تم تصميمه بواسطة (هالة خالد)

شكّلت عملية الاتصال هاجساً لدى الباحثين، من مختلف العلوم، لدراساتها ووصف أبعادها ومراحلها، والتي يعتبرها البعض أنها تمثل تطور التاريخ البشري، فالالاتصال سمة إنسانية تتحقق عبر وسائل عدة، تطورت بدورها مع تطور حاجات البشرية، لذا عمل الباحثون على تحليل هذه العملية وعناصرها، ووضعوا فرضيات توصلوا من خلالها إلى نظريات أوضحت تأثيرات الوسائل المستخدمة لإيصال الرسائل ومدى فعاليتها بتوجيه الأفكار وتشكيل الآراء. وكل وسيلة اتصال كانت تشكل ميدان بحث واسعاً لدى الباحثين في مجال الاتصال والإعلام. بداية كان الاتصال فردياً، يعتمد على الكلام المنقول من شخص لآخر، تطور بعدها لإرسال الرسائل المكتوبة، لتأتي الطباعة وتشكل قفزة نوعية في هذا المجال مع انتشار المطبوعات والصحف، تلاها الإذاعات والتلفزيونات، وأخيراً كانت مرحلة الاتصال الإلكتروني. الباحثون تسابقوا لدراسة هذه الوسائل وكيفية تأثيرها على الجماهير، والتي أدت للانتقال من الاتصال الفردي إلى الاتصال الجماهيري، وكيف شكلت تلك الوسائل جسراً لإيصال المضامين المختلفة إلى جمهور عريض من أفراد المجتمع تطور تأثيرات الاتصال ووسائله في البداية كان الحديث يدور حول التأثيرات القوية لتلك الوسائل على الجماهير، لدرجة شبّها بعض الباحثين بتأثير "الرصاص السحري" أو "الإبرة تحت الجلد" التي تصيب هدفها بدقة، فالهدف الرئيسي من وسائل الإعلام والاتصال كان تحريك الناس باتجاه معيّن، وتشكيل رأي عام في المجتمعات التي تنتشر فيها. وهذا الأمر دفع بالبعض للوقوع في "دوامة صمت"، لأن آراءهم كانت تخالف رأي الجماعة، الذي تشكل نتيجة نشر وسائل الاتصال لمضامين معيّنة على أنها هي رأي الغالبية، لذا كان على من يخالف تلك التوجهات أن يلتزم الصمت، والإنسان بطبيعته يفضل عدم إبداء رأيه إذا شعر أنه لا يتوافق مع محيطه خوفاً من العزلة الاجتماعية (رغد خضور، 12 ديسمبر، 2019)

## المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه طريقة الموظف في القيام بواجباته ومسؤولياته الوظيفية والقدرة على إكمال المهام بشكل جيد، ومدى نجاح أو فشل هذه الطريقة في تحقيق الأهداف وتلبية التوقعات، ونظراً لأهمية الأداء الوظيفي كعامل حاسم في نجاح المؤسسات؛ فإن العديد منها تقوم بتقييمه على أساس ربع سنوي أو سنوي، من أجل تعزيز المجالات الناجحة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وخلق فرص لتطوير موظفيها. وكلما كان الأداء الوظيفي جيداً؛ تمكنت المؤسسة من تحسين إنتاجيتها الإجمالية وتعظيم أرباحها وتحقيق أهدافها بشكل أسرع وبالتالي تظل قادرة على المنافسة، فضلاً عن دور الأداء الجيد في رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيز الجميع ويحتاج كل موظف إلى الفرص التي تتيح له تحسين أدائه في على الابتكار والإبداع العمل، لأنها الوسيلة التي تمكنه من جعله أكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة، وتساعد على الحصول على ترقية وزيادة في الرواتب ومن ثم تطوير مساره الوظيفي وتعزيز

مع صَبَّار يمكنك تعيين أفضل الموظفين وأكثرهم كفاءة وموهبة ممن الأمن الوظيفي يقدمون أداءً متميزًا في العمل يفوق التوقعات، ويساعدونك على تحقيق أهداف عملك في أسرع وقت.

أ-لغة: اسم الأداء: وهو أدى للأمانة منه، بعد اللف ووجه الكلام أن يقال فلان أحسن الأداء. ب-اصطلاحاً: يعرف الصامل الأداء بأنه « تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، فالأداء هو محصلة النتائج خلال القيام الفرد بالمهام والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه نلاحظ من خلال التعريف قد اختزل مفهوم الأداء في مجموع الواجبات والمسؤوليات الموجهة للفرد من أجل تنفيذ أعماله ولتحقيق النتائج يُعد الأداء الوظيفي من أبرز مظاهر النشاط ل-والمخرجات المراد الوصول إليه الإنساني وقد نال اهتماماً بحثياً واسعاً استهدف النهوض بواقع الموارد البشرية لأهمية دورها الرئيس في العمل التنظيمي، وكان محور اهتمام المفكرين والباحثين في هذا المجال وغيره هو البحث عن الوسائل والأدوات التي تدعم قدرة الفرد على العمل وتُعزز مستوى أدائه الوظيفي، فكان التحفيز الإداري من بين الممارسات الإدارية المهمة التي لاغنى عنها في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة وفاعلية العمل التنظيمي، وذلك باعتماد سياسات إدارية تجعل من نظام التحفيز وسيلة فاعلة تدفع الجهود التنظيمية بحيوية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويُمكن ذلك بربط جدوى نظام التحفيز بالأداء الوظيفي المرجو منه.تعتبر عملية الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين. ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً. وتعتبر كذلك من العمليات الهامة في المنظمات والتي تطبق على جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية القياس. ويمثل قياس الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق قياس الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة. وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الرئيسية من أهم الأدوات التي يجب أن تستعين بها

إدارات الشركات للقياس الموضوعي لمدي نجاحها في إنجاز مهامها الموكلة إليها وتحقيق الأهداف الموضوعية لها. ويمكن من خلال قياس هذه المؤشرات تقييم الوضع الحالي للأداء وتحديد المجالات التي تستدعي التحسين والتطوير. كما يمكن من خلال قياس المؤشرات مقارنة أداء الشركة من فترة لأخرى ومقارنة أدائها بالشركات المماثلة لها. وقد انتهجنا في هذا البحث توضيح أهمية مؤشرات قياس الأداء على مستوى الموظف وعلى مستوى المنظمة ككل

يهدف تقييم الأداء الوظيفي الى تحديد ابرز المؤشرات المستخدمة في تقييم الاداء الوظيفي للعاملين والتغلب على الازخام والانحرافات في الاداء من خلال التحسين والتطوير في كافة المستويات الادارية.



Arabic Articles الشكل ٤: صمم بواسطة

العلاقة بين التواصل الفعال والأداء الوظيفي :

تشير الاتصالات التنظيمية إلى مدى تواصل المنظمة مع العاملين حول القضايا المتعلقة بالصحة والأمان النفسي ويؤدي هذا إلى انتباه العاملين، ومدى المساهمات التي تجعل العاملين يهتموا بالصحة والأمان المهني، وبشكل عام يعكس الممارسات والسياسات والإجراءات التي تمكن من عملية الاتصال في اتجاهين- العاملين والمنظمة- لحل وتخفيف ( Idris et al., 2012 )

فالاتصالات التنظيمية هي مدى تعزيز المنظمة علي التبادل بين الإدارة العليا والعاملين عن الصحة والأمان النفسي للعاملين التي تؤثر عليهم عن طريق Hall et al., 2010. أدوات الاتصال أو أنظمة التواصل ))

يعتبر التبادل بين القائد والمرؤوس أكثر إيجابية في تكوين علاقة قوية بين القائد Graen والمرؤوس وتكون مرتبطة بمستوى رضا مرتفع بكلاً من المشرف والوظيفة ( وزيادة التبادل بين القائد والمرؤوس تعمل على تحسين). (Graen and Uhl-Bien, 1995; Clarke and Mahadi, 2017; Martin et al., 2016; Aarons et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك يكون التبادل بين القائد والمرؤوس أكثر إيجابية عندما يرتبط بالالتزام التنظيمي وسلوك ( Lee, 2005, 2008; Saeed et al., 2019). أيضاً طبيعة ازدواج التبادل بين القائد والمرؤوس تسبب جودة علاقة القائد مع كل (Aarons et al., 2021). المرؤوسين داخل مجموعات العمل )

1999 أن التبادل بين القائد ( Graen and Uhl-Bien وعرفت دراسة Kasekende, والمرؤوس "علاقة إيجابية متبادلة الثقة بين القائد ومرؤوسه" ) فالتبادل بين القائد والمرؤوس يوضح كيف يصبح بعض المرؤوسين جزء (2017). Graen من المشرفين في المجموعة بالإضافة إلى الفوائد المستمدة من هذا الوضع ) and Uhl-Bien,

أهداف المهارات والتواصل الفعال وأداء الموظفين :

يعد اكتساب المهارات الاتصالية والتمكن منها لمختلف أفراد المجتمع مطلباً رئيسياً، لذا ينبغي السعي لاكتسابها وتنميتها، ولعل أهم أهداف تعليم المهارات الاتصالية ما يلي:

- 1) إكتساب الفرد الثقة بقدراته على التعامل بنجاح مع متغيرات الحياة.
  - 2) تنمية القدرة على حل المشكلات الحياتية في البيئة المحلية والعالمية.
  - 3) تزويد الفرد بالأساليب العلمية للقراءة والاطلاع والبحث.
  - 4) تنمية القدرة على التواصل مع الآخرين.
  - 5) تبصير الفرد بطرق جمع المعلومات من مصادر متنوعة.
  - 6) تنمية القدرة على الاستدلال المنطقي والتفكير العلمي.
  - 7) القدرة على اتخاذ القرار وبناء فرق العمل.
  - 8) تنمية بعض الخصائص الشخصية مثل الاتصال، والتعاون مع الآخرين.
  - 9) القدرة على إعمال العقل في ممارسة عمليات التفكير المتنوعة.
  - 10) توجيه الفرد إلى ترشيد الاستهلاك في مجال الحياة الأسرية المختلفة.
  - 11) اكتساب الفرد اتجاهات إيجابية عن طريق إقامة علاقات أسرية واجتماعية طيبة.
  - 12) مساعدته على أداء رسالته في الحياة
- يعتبر الاتصال عنصراً مهماً في حياة الناس و هو أحد الأساليب الأساسية للتعایش مع بني البشر وبدونه تقطع كل الروابط الإنسانية ،وفي هذا الصدد سيتم التركيز على معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية بصفة عامة، و مركز التكيف المدرسي على رملي "نموذجاً" والتي نقف من خلالها على واقع الاتصالات التنظيمية في

المؤسسات التربوية ،فالسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

إن إقامة علاقة عمل فعّالة مع كل موظف تتطلب الوقت والجهد. وأفضل المديرين هم الذين يتأكدون من أن كل موظف يشعر بالارتباط والتقدير. ويحرص المديرون الأكفاء على تخصيص جهودهم للتواصل مع الموظفين، والتعرف على نقاط القوة لديهم، ودعم تطورهم. ووفقاً لباكغهام وكوفمان، في كتابهما "كسر كل القواعد"، "... إن مساعدة الموظف على التفوق تكمن في التفاصيل: تفاصيل احتياجاته الخاصة للتقدير، واحتياجاته في العلاقات، وأهدافه، ومواهبه/غير مواهبه". ومن الواضح أنه للحفاظ على الموظفين الموهوبين والمنتجين، يجب على المديرين توضيح التوقعات، وإعطاء الموظفين الفرصة للقيام بأفضل ما لديهم، والاعتراف بهم والثناء عليهم، وتشجيع الأفراد على تطوير مهاراتهم. وتساعد هذه الإجراءات في بناء علاقات عمل جيدة.

إن الثناء على الموظفين وتقديرهم يتطلب مهارة تواصلية مهمة أخرى. فبالنسبة لبعض المديرين، يعتبر تقديم الثناء والتقدير أمراً صعباً. ومع ذلك، تشير دراسات مختلفة إلى أن الموظفين يقدرون التقدير الشخصي الذي يتم في اللحظة المناسبة لمساهماتهم. ولكي يكونوا فعالين في تقدير الموظفين، يتعين على المديرين:

- تقديم التقدير بطريقة مفتوحة وعلنية؛
- تخصيص التعرف على الاحتياجات الفريدة للأفراد؛
- التعرف على قرب وقت الإنجاز؛ و
- إنشاء ارتباط واضح بين الإنجازات والتقدير.

وفقاً لروزابيث موس كانتر، "إن التقدير أمر سهل للغاية وتوزيعه غير مكلف، لذا لا يوجد عذر لعدم القيام به... التقدير يعني أن هناك شخصاً ما يحظى بالاهتمام وأن هناك شخصاً يهتم". وفي الوقت نفسه، ينقل التقدير ما تقدّره المنظمة، أي ما يبدو عليه الأداء الرائع

وكجزء من اجتماعات التخطيط والتطوير والتواصل المستمر. ينبغي للمديرين إشراك الموظفين في حوار تقييم الأداء والتخطيط. وليس من المهم للموظفين فقط متابعة أدائهم، بل من المهم أيضاً أن يتحملوا مسؤولية التعلم والتطوير. وكما تؤكد دوروثي ليدز في كتابها "الأسئلة النكية"، "يتذكر الناس بشكل أفضل الأشياء التي يكتشفونها ويتعلمونها ويختبرونها بأنفسهم".

#### الخاتمة:

وأخيراً لا بدّ أن ينتبه الإنسان إلى مكان وقوفه في هذه الفوضى التكنولوجية العظيمة، حيث لا يكون في يومٍ من الأيام مُتَحَكِّماً فيه من قبل الآلات الصماء، بل يجب أن يقود زمام الأمور ويعلم أنّه سيد الموقف في هذه الحياة، وأنّ الدنيا لا تحترم ضعيفي الإرادة بل يجب أن يكون متحكماً في زمام الأمور كلها واعياً إلى القدر الذي يجب فيه استخدام وسائل الاتصال المختلفة.

ختامًا لا بدّ لكل إنسان من أن يستخدم وسائل الاتصال بطريقة مفيدة ينجح حياته من خلالها،  
وَألا يدع تلك الوسائل تسيطر على حياته فتُخرجه من عالم الحقيقة إلى عالم الوهم والخيال،  
حيث إنّ وسائل الاتصال تمثل سيقًا له حدين فإن لم يُمسكه المستخدم من الوسط مال ذلك السيف  
فقطّع جزءًا من حياته، وصار عبدًا للتكنولوجيا بعيدًا عن التحرر الذي امْتَنَّ  
ance", study.com, Retrieved 13/4/2022. Edited. ↑ "The Power of  
Good Communication in the Workplace", leadershipchoice,  
Retrieved 13/4/2022. Edited.

#### المراجع

كوم: [https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_little-text-block](https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block)

رائد الأعمال العربي، (٢٠٢٢)

<https://ar-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81/%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%B6%D8%B9%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A/#sidr-main>

محمد غريب، (٢٠٢٠) <https://rokkey.com/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84-%D8%A8%D8%B4%D9%83%D9%84-%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84-%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A2%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D9%86>

D. mazing osman (٢٠٢٤)

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9->

%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84-  
%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84-%D9%81%D9%8A-  
%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9-  
%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-dr-mazin-osman-xguhf

فوزي عبد الحميد, ا. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار, 3(1), 160-133.

[https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as\\_sdt=0%2C5&q=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84+%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84&btnG=#d=gs\\_cit&t=1724390217872&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3Aw1JMH46Nci4J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dar](https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84+%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84&btnG=#d=gs_cit&t=1724390217872&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3Aw1JMH46Nci4J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dar)

<https://newspaper.albaathmedia.sy/2019/12/12/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84-%D8%A3%D9%8A%D9%86-%D9%87%D9%8A-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85>

كساب, ع. (2021). مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية). المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية, 5(16), 191-224.

م. د. علي عبد الوهاب علي النعيمي. (2017). تكميم جنوى التحفيز الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي لتدريسي الجامعة وفق نظرية الفوضى. مجلة أبحاث النكاء, 185-156, (23),

بوشريط, & عقون. (2023). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

عبدالمحسن جوده, ع., عبدالمحسن, محمد رأفت أحمد الفار, & أيه. (2023). أثر مناخ الأمان النفسي على النواتج من بتوسط الفضيلة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 47(3), 419-397.

محمد بن حميد الطلحي, ن. (2019). العلاقة بين المهارات الحياتية وفاعلية الذات المدركة والأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة المتوسطة بالطائف. مجلة كلية التربية (أسيوط), 35(7.2), 551-519.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downSomaitepdf/493/4/1/142307>

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-/management/performance-management-cycle/planning/communication-skills>

<https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9%D9%88%D8%AE%D8%A7%D8%AA%D9%85%D8%A9%D8%AD%D9%88%D9%84%D9%88%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84>

<https://sabbar.com/blog/job-performance>