

أثر الاتصال الإداري الفعال على جودة الأداء في المنظمة

**The impact of effective administrative communication
on the quality of performance in the organization**

دراسة حالة بالتطبيق بشركة مدارس العرب المحدودة – القطاع التعليمي
جدة – المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

عيسى عبدالقادر أبوبكر

2021205819

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

أحمد الله تعالى أولاً وآخرًا على الفضل العظيم الذي منحني إياه،
ثم أتقدم بالشكر لمن فضلهما لا ينقطع عليّ والدي الحبيين على
كل جهودهم منذ لحظة ولادتي إلى هذه اللحظات المباركة، أنتم يا
أبي وأمي نجاحي وفرحتي وكل شيء جميل في حياتي،
ويسرنني أن أوجه الشكر الجزيل لكل من نصحتني أو أرشدني أو
سأهم لو بشيء قليل أو وجهني في إعداد هذا البحث وإيصالي
للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من المراحل التي
مررت بها، وأشكر على وجه الخصوص
الأستاذة الفاضلة الدكتورة/منى العشري.
على مساعدتي ومساندتي وإرشادي بالنصح والتعليم والتصحيح
وعلى كل ما بذله معي، كما يسرنني أن أشكر جميع منسوبي
جامعة ميدأوشن من إداريين وموظفين ودكاترة على جهودهم
العظيمة والمباركة في خدمة طلبة العلم في الجامعة
وأسأل الله أن يكون بحث التخرج هذا في صحيفة أعمالهم جميعاً،
وأن يجزيهم تعالى خير الجزاء والحمد لله رب العالمين.

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها
بعد تعب ومشقة..
وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل
همة ونشاط،
وأمتنُّ لكل من كان له فضل في
مسيرتي،
وساعدني ولو باليسير،
الأبوين، والأهل، والأصدقاء، والأساتذة
المُبجّلين..
أهديكم بحث تخرجي...

جدول المحتويات:

1	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	جدول المحتويات
5	قائمة الأشكال
6	الفصل الأول المقدمة
8	مشكلة البحث:
8	الفجوات النظرية:
8	الفجوات التطبيقية:
8	سؤال البحث الرئيسي:
8	أهمية البحث:
8	الأهمية النظرية:
9	الأهمية التطبيقية:
9	أسئلة البحث:
9	أهداف البحث:
10	فرضيات البحث:
11	نموذج البحث:
12	منهجية البحث:
13	الدراسة الميدانية:
14	مخطط المشروع:
15	الفصل الثاني الإطار النظري
16	المقدمة:
17	المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري
17	المطلب الأول: مفهوم الاتصالات الإدارية
18	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري
19	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الإداري
19	المطلب الرابع: خصائص الاتصال الإداري
20	المطلب الخامس: أنواع الاتصال الإداري
20	الاتصال الرسمي:
22	الاتصال غير الرسمي:
23	المطلب السادس: أساليب ووسائل الاتصال الإداري
23	أساليب الاتصال الإداري:
24	وسائل الاتصال الإداري:
25	المطلب السابع: وظائف الاتصال الإداري

26	المطلب الثامن: عناصر الاتصال الإداري.....
27	المطلب التاسع: معوقات الاتصال الإداري.....
29	المطلب العاشر: مقومات الاتصال الإداري.....
30	المبحث الثاني: ماهية الأداء.....
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
31	المطلب الثاني: عناصر الأداء.....
31	المطلب الثالث: أهمية الأداء.....
32	المطلب الرابع: محددات الأداء.....
33	المطلب الخامس: أنواع الأداء.....
33	المطلب السادس: شروط الأداء.....
35	المطلب السابع: أبعاد الأداء.....
35	المطلب الثامن: مستويات الأداء.....
36	المطلب التاسع: معايير الأداء.....
37	المطلب العاشر: العوامل المؤثرة في الأداء.....
37	المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء.....
39	خاتمة الفصل الثاني.....
40	المراجع:.....
45	الملاحق:.....

قائمة الأشكال:

م	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج البحث	11
2	منهجية البحث	12
3	مخطط المشروع	14
4	اتجاهات الاتصال الرسمي	21
5	توضيح عناصر العملية الاتصالية	27
6	شروط الأداء الفعال	34

الفصل الأول المقدمة

المقدمة:

يعتبر الأداء المؤسسي عن النتائج والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، حيث يعكس هذا المفهوم جميع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها داخل المنظمة على مختلف المستويات والخصائص. يتم تقسيم الأداء المؤسسي إلى ثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي الذي يتعلق بأداء الموارد البشرية، والمستوى الوظيفي الجزئي الذي يتصل بأداء الوحدات التنظيمية وتفاعلها في سياق سياسات العمل داخل المنظمة، وأخيرًا المستوى الكلي الذي يرتبط بأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (حسن ورمضان، 2020).

والأداء هو مفهوم شغف باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة، حيث يُعدُّ أساسيًا لتحقيق التقدم المؤسسي. يُشار إليه على أنه القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة باستخدام أقل قدر ممكن من الوسائل (أبو المجد، 2018، ص 696).

وتشكل الاتصالات الإدارية إحدى الفعاليات الأساسية في بنية المنظمات، حيث تُعدُّ من مؤشرات كفاءتها وفعاليتها. يتمثل نجاحها في القدرة على التواصل مع الآخرين وفتح قنوات فعالة لتحقيق تفاعلاتهم وتلبية رغباتهم المستهدفة. تقوم الاتصالات الإدارية بتوفير وتبادل المعلومات والتوجيهات، مما يمكن أي منظمة من تحقيق أداء فعال وكفء في أنشطتها (حسين والقواسمة، 2020).

وبحسب ما ذكره الحساني (2020)، تشير الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للاتصالات الإدارية على جودة الأداء المؤسسي في الشركات. يُظهر البحث أن توفير الاتصالات الإدارية بكل أشكالها وجوانبها يُعزز الوعي بين أفراد المنظمة، مما يساهم في تسريع تنفيذ المهام. كما يشير البحث إلى أن تسهيل عملية الاتصال بهدف تحويل الثقافة التنظيمية الحالية إلى "ثقافة تنظيمية" يعزز بشكل فعال إتمام المهام وتحسين الأداء.

وتكمن المشكلة حول تحقيق الفعالية في التواصل وأنها تمثل تحديًا دائمًا في بيئة المنظمات ذات الهياكل المعقدة، ولكن فهم أثر التواصل الفعال يمثل خطوة أساسية نحو تحسين أداء الفريق وضمان الوصول للجودة في الأداء. في هذا السياق، يأتي هذا البحث لاستكشاف الأساليب والتقنيات التي يمكن تبنيها لتعزيز الاتصال الإداري الفعال وتحقيق تأثير إيجابي على جودة الأداء.

وتتجلى أهمية الاتصالات الفعالة في كونها تعزز إدارة التنظيم، وتؤثر في تحقيق توافق بين الموظفين والمديرين، وتبني روح العمل الجماعي، وتعزز العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة، وتشجع على مشاركة الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم العام (Disha Gupta 2021).

من خلال هذا البحث، سنسعى إلى توفير ربط شامل بين المفهومين، بتحليل كيف يمكن للاتصال الإداري الفعال في شركة مدارس العرب التعليمية في جميع جوانبه، المساهمة في تحسين جودة الأداء في البرامج والفعاليات. وسيتم ذلك عبر استكشاف الأسس النظرية وتحليل الواقع العملي لتحديد الفوائد المحتملة لتحسين الأداء في سياق آليات اتصال إدارية فعالة.

مشكلة البحث:

تكمن المشكلة حول تحقيق الفعالية في التواصل وأنها تمثل تحديًا دائمًا في بيئة المنظمات ذوات الهياكل المعقدة، ولكن فهم أثر التواصل الفعال يمثل خطوة أساسية نحو تحسين أداء الفريق وضمان الوصول للجودة في الأداء. في هذا السياق، يأتي هذا البحث لاستكشاف الأساليب والتقنيات التي يمكن تبنيها لتعزيز الاتصال الإداري الفعال وتحقيق تأثير إيجابي على جودة الأداء.

الفجوات النظرية:

كما أشرت في المقدمة أن الباحثين تطرقوا كثيرا للبحث في تحسين جودة الأداء في المنظمات والمؤسسات وما يتعلق به من مؤشرات ومتغيرات إلا أنهم لم يسلطوا الضوء بصورة دقيقة على دور الاتصالات الإدارية الفعالة وأهميتها في فهم أهداف العمل وآلية تنفيذه وأدائه على الوجه المطلوب.

الفجوات التطبيقية:

توفير ربط شامل بين المفهومين، بتحليل كيف يمكن للاتصال الإداري الفعال في شركة مدارس العرب التعليمية في جميع جوانبه، المساهمة في تحسين جودة الأداء في البرامج والفعاليات. وسيتم ذلك عبر استكشاف الأسس النظرية وتحليل الواقع العملي لتحديد الفوائد المحتملة لتحسين الأداء في سياق آليات اتصال إدارية فعالة.

سؤال البحث الرئيسي:

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"ماهو دور الاتصال الاداري الفعال في تحقيق أعلى أداء للمنظمة ؟ وكيف يمكن لشركة العرب التعليمية إيجاد نظام اتصال إداري فعال يمكنها من الوصول لأعلى معايير الجودة في الأداء ؟"

أهمية البحث:

تتجلى أهمية الاتصالات الفعالة في كونها تعزز إدارة التنظيم، وتؤثر في تحقيق توافق بين الموظفين والمديرين، وتبني روح العمل الجماعي، وتعزز العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة، وتشجع على مشاركة الموظفين، مما يسهم في تحسين أدائهم العام (Disha Gupta 2021).

الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية في ضرورة استحداث وتطوير نظام اتصال إداري فعال يمكننا من تسهيل التواصل بين فريق العمل في المنظمة من الإداريين والموظفين ويمكن أصحاب المصلحة من الوقوف على سير الأداء داخل المنظمة وفهم تأثير أنماط الاتصال الفعال على تحسين الأداء والوصول لأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

الأهمية التطبيقية:

تتجلى في التعرف على أثر تطبيق نظام الاتصال الفعال على الأداء في المنظمة : ويتم ذلك من خلال عمل دراسة ميدانية في الشركة وإلقاء الضوء على مستوى الأداء الفعلي والوقوف على مكامن الخلل أثناء العمل التي من أهمها تكامل الاتصالات الإدارية وستساعد نتائج الدراسة بإذن الله على الارتقاء بمستوى الأداء في المنظمة.

أسئلة البحث:

الأسئلة الفرعية التي يمكن أن تساعد في توجيه البحث حول أثر الاتصال الإداري الفعال على جودة الأداء في المنظمة:

1. كيف يمكن تحديد وتحليل مفهوم "الاتصال الإداري الفعال" في سياق شركة مدارس العرب المحدودة؟
2. ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري داخل شركة مدارس العرب المحدودة؟
3. ما هو تأثير قنوات الاتصال المختلفة (مثل الاجتماعات، والبريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، إلخ) على جودة الأداء؟
4. كيف يؤثر توجيه الاتصال من قبل القادة الإداريين على مستوى الأداء في الفرق والأقسام المختلفة؟
5. ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية الاتصال الإداري وبالتالي على جودة الأداء؟
6. ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الاتصال الإداري الفعال وبالتالي تحسين جودة الأداء؟
7. كيف يؤثر مستوى الشفافية في الاتصال داخل المنظمة على مدى تحقيق الأهداف وجودة الأداء؟
8. هل هناك علاقة بين فعالية الاتصال الإداري ومستوى رضا الموظفين واستمراريتهم في المنظمة؟
9. ما هي الأدوات والتقنيات المناسبة لتعزيز الاتصال الإداري الفعال وقياس تأثيره على جودة الأداء؟

أهداف البحث:

الهدف العام هو:

استكشاف العلاقة بين الاتصال الإداري الفعال و تحسين جودة الأداء.

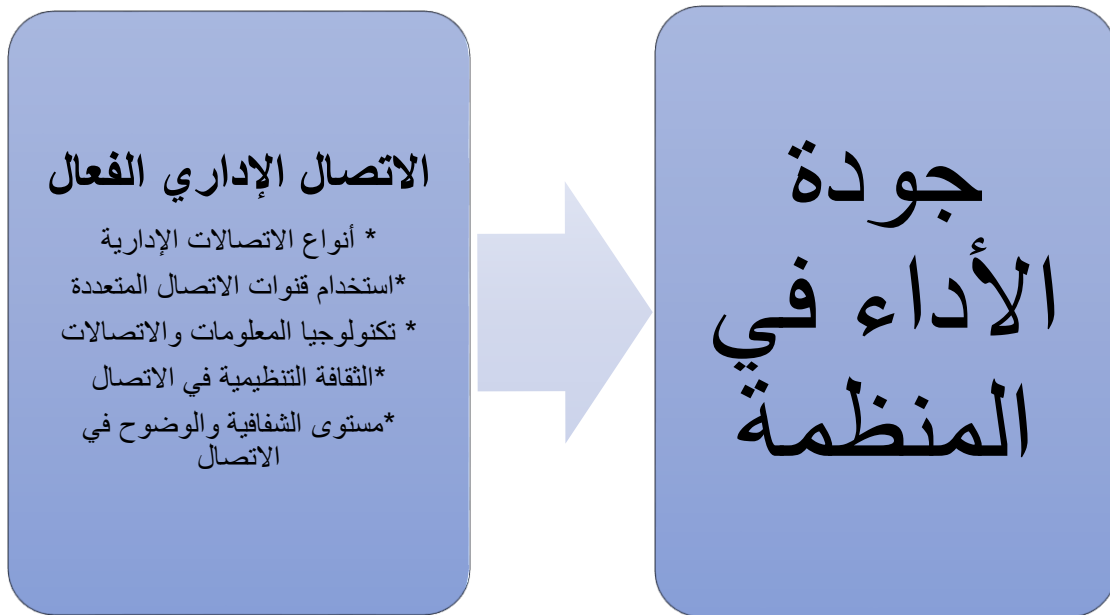
والأهداف الفرعية كالتالي:

1. تحليل مفهوم الاتصال الإداري الفعال وتحديد في سياق المنظمة.
2. تقييم أهمية الاتصال الإداري الفعال في تحسين جودة الأداء.
3. دراسة العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري داخل المنظمة.
4. تحليل تأثير تطبيق أساليب الاتصال المختلفة على جودة الأداء وتحسين العمليات التنظيمية.
5. استكشاف دور القادة الإداريين في توجيه الاتصال الفعال وكيف يؤثر ذلك على جودة الأداء.
6. تحليل تأثير الثقافة التنظيمية والبيئة الداخلية على فعالية الاتصال الإداري وبالتالي جودة الأداء.

7. قياس مستوى رضا الموظفين داخل الشركة وتحليل علاقته بفعالية الاتصال الإداري وجودة الأداء.
8. استكشاف الأدوات والتقنيات المناسبة لتعزيز الاتصال الإداري الفعال وتحسين جودة الأداء.
9. تحليل النتائج والاستنتاجات لتقديم توصيات عملية لتحسين الاتصال الإداري وتحسين جودة الأداء.

فرضيات البحث:

1. فرضية العلاقة الإيجابية: "هناك علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الإداري وجودة أداء الموظفين."
2. فرضية التأثير القيادي: "تعتبر مهارات القيادة الفعالة للمديرين والمشرفين عاملاً مؤثراً في تحسين جودة الأداء عبر تعزيز الاتصال الإداري."
3. فرضية الثقافة التنظيمية: "تؤثر الثقافة التنظيمية على نوعية الاتصال الإداري، وبالتالي على جودة الأداء للموظفين."
4. فرضية تأثير تطبيق التقنيات الحديثة: "يمكن أن يؤثر تطبيق التقنيات الحديثة للاتصال بشكل إيجابي على جودة الأداء للموظفين."
5. فرضية الشفافية والتواصل: "زيادة مستوى الشفافية والتواصل في الاتصال الإداري سيؤدي إلى تحسين جودة الأداء للموظفين."
6. فرضية التأثير على رضا الموظفين: "فعالية الاتصال الإداري تؤثر بشكل مباشر على مستوى رضا الموظفين، وبالتالي على جودة الأداء والأداء التنظيمي بشكل عام."
7. فرضية التأثير المؤسسي: "تعتبر الاتصالات الإدارية الفعالة جزءاً من هوية المؤسسة، وبالتالي فإن تحسينها يؤثر على جودة الأداء والصورة التنظيمية للشركة."



الشكل رقم (1) نموذج البحث

تم تصميمها بواسطة الباحث

Designed by researcher

منهجية البحث:

- O فلسفة البحث: الوضعية - Positivism
- O منهج البحث: الاستنتاجي - Deductive
- O استراتيجية البحث: دراسة الحالة - Case study
- O نوع البحث: الكمية - Quantitative
- O الأفق الزمني: المقطعية - Cross-sectional
- O طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات - Questionnaires



الشكل رقم (2) منهجية البحث

تم تصميمها بواسطة الباحث

Designed by researcher

الدراسة الميدانية:

مدارس العرب الدولية تقع في جدة، حي البساتين، شارع الأمير سلطان. تعمل هذه المدارس وفقاً للمنهج الأمريكي وتقدم تعليمًا مشتركًا للبنين والبنات.

تتمثل رؤية مدارس العرب الدولية في تقديم تعليم ذو جودة عالية مع منظورات عالمية لتطوير المتعلمين المستقلين، مع الحفاظ في الوقت نفسه على القيم الإسلامية والتراث العربي.

تهدف مدارس العرب الدولية إلى تطوير مهارات التفكير النقدي للطلاب، ليصبحوا متعلمين جيدين قادرين على التوجيه الذاتي طوال حياتهم، وتلتزم جميع الأطراف المعنية بالتطوير المستمر وتحقيق المعايير العالية في التعليم والممارسات.

تعكس قيم مدارس العرب الدولية فلسفتها للنمو الأخلاقي، حيث تشجع على النزاهة، والاحترام، والمسؤولية، والرحمة، والتواضع، والالتزام.

هدف مدارس العرب الدولية هو توفير أفضل تجربة تعليمية متاحة لطلابها، وتحسين نوعية التواصل بين الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، وضمان استخدام اللغة الإنجليزية على نطاق واسع في جميع أنحاء المدرسة، واستخدام الطلاب للغة الإنجليزية تحدثًا وكتابةً.

تتبع مدارس العرب الدولية استراتيجيات متعددة لتحقيق أهدافها، بما في ذلك توظيف تقنيات التدريس الموثوقة، وتحقيق احتياجات ورفاه ومصالح الطلاب، وتوظيف منهجيات حديثة للتعلم والتعليم، وتعزيز التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتطوير مهارات المعلمين.

بهذه الطريقة، تعمل مدارس العرب الدولية على تحقيق رؤيتها وأهدافها، وتوفير بيئة تعليمية تسمح للطلاب بتحقيق إمكاناتهم الكاملة وتحضيرهم لمستقبل مشرق كقادة ومبتكرين في مجتمعهم والعالم بأسره.

ياسكولز. (بدون تاريخ)، مدارس العرب الدولية، تم الاسترداد من (<https://2u.pw/rY4HKle>).

مخطط المشروع:
هيكل المشروع المقترح كالتالي:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الشكل رقم (3) مخطط المشروع

تم تصميمها بواسطة الباحث

Designed by researcher

الفصل الثاني الإطار النظري

المقدمة:

في ساحة الأعمال والتنظيمات، يعتبر الاتصال الإداري واحداً من أهم العوامل التي تؤثر على جودة الأداء وفعاليتها.

يتنوع الاتصال الإداري بين العديد من الجوانب، بدءاً من توجيهات الإدارة العليا إلى تفاعلات الفريق العامل، وصولاً إلى التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين. ومن خلال هذا النوع من الاتصال، يتم تبادل المعلومات والمعرفة الضرورية لضمان تحقيق أهداف المنظمة وسلامة سير عملياتها.

فالاتصالات الإدارية لطالما كانت عاملاً أساسياً في إدارة المنظمات نحو تحقيق أهدافها المتنوعة، سواء كانت تلك الأهداف تتمثل في تقديم الخدمات أو تعزيز الرفاهية الاجتماعية على مستوى المجتمع. يعتبر الاتصال الإداري الفعال أمراً لا غنى عنه لتحقيق التخطيط الفعال، وتنظيم العمل بشكل متكامل، وتحقيق التنسيق الشامل، والقيادة الناجحة. بدون وجود الاتصالات الإدارية الفعالة، يصعب تصور وجود أي تنظيم ناجح، وتشكل الاتصالات أساس كل تنظيم يسعى للنجاح، حيث تعتبر القدرة على التواصل مع الآخرين ضرورة أساسية لتمكين كل موظف من أداء واجباته بكفاءة. القائد الناجح هو الذي يمتلك المهارات اللازمة للتواصل بشكل فعال مع موظفيه، مما يساعدهم على فهم المعلومات بشكل أسرع وأوضح. يؤثر الاتصال الفعال بشكل كبير على أداء العاملين، وغالباً ما يعود انتشار العديد من المشكلات الإدارية في المنظمات إلى غياب فهم واضح لأهمية الاتصالات الإدارية وفعاليتها في تحسين الأداء. وبالتالي، فإن الفشل في الوصول إلى أهداف المنظمة يمكن أن يكون نتيجة مباشرة لنقص فهم العاملين لدور وأهمية الاتصالات الإدارية. (معموري & صورية، 2017)

إلى جانب ذلك، تعتبر جودة الأداء مؤشراً حيوياً لصحة واستمرارية المنظمة. فعندما يكون الأداء عالي الجودة، يتمكن الموظفون من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتنتج للمنظمة تحقيق نتائج إيجابية وتنفوق في سوق العمل المنافس. وتعتمد جودة الأداء بشكل كبير على كفاءة وفعالية الاتصال الإداري داخل المنظمة، حيث يتم من خلالها توجيه الجهود وتحديد الأولويات وتحقيق التوافق بين مختلف الأقسام والفرق العاملة.

تتناول هذه الدراسة العلاقة الحيوية بين الاتصال الإداري وجودة الأداء، وكيفية تأثير كل منهما على الآخر. سنتناول بالتحليل العوامل التي تجعل الاتصال الإداري فعالاً، وكيفية تأثيره على تحسين جودة الأداء داخل المنظمة، بما يساهم في تحقيق أهدافها وتنفوقها في سوق الأعمال المتنافسة.

ويتكون هذا الفصل من ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري.

المبحث الثاني: ماهية جودة الأداء.

المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الإداري وجودة الأداء.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري.

أثارت الاتصالات الإدارية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف مجالات العلوم الإدارية، وذلك بفضل الدور الكبير الذي تلعبه في تعزيز التفاهم المطلوب على جميع المستويات، وتحسين كفاءة الاتصالات الإدارية. ويتأثر مدى أهمية هذه الاتصالات بشكل كبير بغاياتها والمستوى الذي يتم فيه تناول موضوع الاتصال. (بن داود فاطمة، 2023).

وتعد الاتصالات الإدارية في بيئة معقدة ومتغيرة، أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحديد سلوك الأفراد، الذين يُعتبرون بالفعل صانعي نجاح واستمرارية وتقدم المنظمة. تُعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة لنقل المعلومات والأفكار عبر أجزاء المنظمة، وتساهم في حل معظم المشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات في العصر الحالي، حيث تعتبر معظم هذه التحديات جوهرية مشكلات في التواصل. (معموري & صورية، 2017).

وستتناول عدة مطالب تحت هذا المبحث وهي كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم الاتصالات الإدارية.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الإداري.

المطلب الرابع: خصائص الاتصال الإداري.

المطلب الخامس: أنواع الاتصال الإداري.

المطلب السادس: أساليب ووسائل الاتصال الإداري.

المطلب السابع: وظائف الاتصال الإداري.

المطلب الثامن: عناصر الاتصال الإداري.

المطلب التاسع: معوقات الاتصال الإداري.

المطلب العاشر: مقومات الاتصال الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الاتصالات الإدارية.

في عالم العلوم الاجتماعية، تشير مصطلحات مثل الاتصال الإداري تباين وجهات النظر بين الباحثين والممارسين. بعضهم يعرف الاتصال الإداري على أنه "نظام معلوماتي يعمل على إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها". (عبدالكريم أبو مصطفى، 2001).

دون تحديد نوع البيانات أو مصادرها أو وسائل نقلها. بينما يرى آخرون الاتصال الإداري بوضوح أكبر على أنه "عملية تتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية، أو كتابية، أو إلكترونية، بالإضافة إلى تنفيذ ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة". (فرج شعبان، 2009).

ومن ثم، نلاحظ أن هذين التعريفين لم يعتمدا على الأهداف التنظيمية للاتصال الإداري.

بناءً على ذلك، نقترح التعريف التالي كإضافة مكملية للتعريف المذكورة سابقاً: "الاتصال الإداري هو إبلاغ أو تزويد المعنيين بالمعلومات اللازمة على اختلاف أنواعها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة الإدارية". (طارق المجذوب، 2005).

كما يعرف الاتصال الإداري على أنه : الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي منظمة ، و دراسة العلاقة التي تنظم قيامها بالأعمال المنبئة بهم ، من خلال النظام المعمول به داخل كل منظمة. (حائزة رويم ، 2012).

يعرف الاتصال الإداري حسب معجم مصطلحات الإدارة العامة بأنه : " وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه و رقابة و تبادل الأفكار و الآراء و المعاني بقصد أحداث تصرفات معينة ، و إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال و المهام الواجب تأديتها. (زيد عبوي، 2007).

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري.

إذا كانت الاتصالات ذات أهمية بالغة في حياة الفرد، فإنها لا تقل أهمية في حياة المؤسسات، سواء كانت صغيرة أم كبيرة. فغالباً ما تكون مشكلاتنا اليوم في مجال العلاقات الإنسانية أكثر منها في مجال الموارد المادية. أكبر فشل للإنسان يكمن في عدم قدرته على التعاون وفهم غيره، وهذا يعكس مشكلة في الاتصال. على سبيل المثال، خلال عاصفة ثلجية في "ميدوست"، توقفت عشرات الطائرات التابعة لخطوط الطيران "توت ويست" على مدرج مطار ديترويت لساعات. لماذا لم يتم منع هبوط طائرات شركة "نورث ويست" على مدرجات مغطاة بالثلوج؟ السبب يكمن في الظروف الجوية السائدة في ديترويت، ولذلك لم تقم الطائرات بإلغاء الرحلات هناك، وكانت النتيجة كارثية على المستوى التشغيلي والمالي للشركة، ويرى الأكاديميون، مثل "جرينبرج وبارون"، أن الاتصالات هي اللبنة الأساسية والمادة اللاصقة الاجتماعية التي تربط أجزاء المؤسسة معاً وتعزز أدائها. يقول "تشستر برنارد"، الرئيس السابق لشركة "New Jersey Telephone"، وهو يؤكد على أن هيكل المؤسسة ونجاحها يتوقفان على كيفية التواصل داخلها. ويرى "جرينبرج وبارون" أن ما يقضي عليها من الزمن يمكن قياسه بنسبة 80% في الاتصالات. (زاهر عبد الرحيم، 2011)

وتُظهر التجارب أن العدالة في التعامل مع الموظفين ليست كافية بمفردها، بل يجب أن يرافقها شرح وافٍ وتوجيهات واضحة، وهذا يقطع الطريق أمام انتشار الشائعات ويساعد على بناء علاقات فعّالة. النمو والتطور في المؤسسات يعني زيادة الاهتمام بالاتصالات، خاصة مع توسع نطاق الأنشطة والهياكل التنظيمية، وبالتالي زيادة البعد الجغرافي والتباعد بين القادة والمشرفين يؤدي إلى تعزيز أهمية الاتصالات.

وفي الختام، كما يقول "دياب": "نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة"، مما يبرز الدور الحاسم للاتصالات في نجاح أي مؤسسة. (قوته محمد نوري & عبد الحميد أحمد ذياب، 2001).

ومن هذا نرى أن للاتصال الإداري أهمية بالغة داخل المنظمة وخارجها وهذا راجع إلى اعتبار أن الفرد لا يمكن أن يعيش إلا بالاتصال، فإن المنظمة هي الأخرى لا يمكنها العيش بمعزل عن هذا الأخير. خاصة باعتبار أن الفرد جزء من المنظمة والمنظمة جزء من الفرد ولهذا نجد أنه لا يمكن للمنظمة ولا للفرد الوصول للغايات والأهداف إلا من خلال الاتصال. (ناصر دادي ، 2004).

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الإداري.

الاتصال يُعتبر وسيلة أساسية للتفاعل الفكري حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والأفكار بين القادة والمروّسين على مختلف المستويات التنظيمية، مما يؤثر على المستقبل ويساهم في تعزيز روح الجماعة والعلاقات الإنسانية. يُعزز الاتصال شعور الموظفين بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز التفاهم والتعاون بين أفراد الفريق.

تحقيق الأهداف التي تسعى الاتصالات الإدارية إلى تحقيقها يتضمن:

1. توعية الموظفين بالأحداث والتطورات في المؤسسة والبيئة الخارجية، لتمكينهم من تقديم أفضل أداء ممكن وتحقيق الأهداف بنجاح.
 2. تعزيز الإشراف ومتابعة الأداء للمروّسين، وضمان أن تكون الأنشطة متسقة مع الأهداف والمبادئ المحددة.
 3. تعزيز التفاهم والتواصل بين جميع أفراد المؤسسة، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التعاون والفعالية.
 4. تصحيح المعلومات الخاطئة وتوضيح السياسات والإجراءات لتجنب الارتباك والتضليل.
 5. تشجيع المروّسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاجية وبيئة العمل، واعتبار هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا. (منال طلعت، 2003)
 6. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات لتحقيق التوافق والتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.
 7. التعبير عن المشاعر الوجدانية وتعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة، مما يساهم في تعزيز الروح الجماعية والانسجام داخل الفريق.
- كما يرى "محمد الصيرفي": "أن الهدف الرئيسي للاتصال هو مشاركة المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد. (عبدالعزیز خميس، 2020)
- أما "تورنجنون" فأشار إلى أهداف الاتصال داخل المنظمة كما يلي: الاتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة. تحديد أهداف المنظمة بحيث يتم بواسطة الاتصال تحديد الأعمال وكيفية إنجازها. للاتصال الإداري أغراض تكاملية، بحيث يشجع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف. (علي عياصرة & محمد العودة، 2006)
- وعليه فالالاتصال الإداري يهدف إلى توفير المناخ الإيجابي الذي يشجع العاملين على الإنجاز وتنفيذ الخطط والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية لتحقيق نجاح التنظيم.

المطلب الرابع: خصائص الاتصال الإداري.

يمتاز الاتصال الإداري بعدة خصائص من بينها ما يلي: (محمد الصيرفي، 2007).

- 1- الاتصال الإداري هو عملية مستمرة وديناميكية تعكس حياة المنظمة، حيث لا يمكن للوظائف داخل المنظمة أن تعمل بشكل مستقل عن بعضها البعض، وإلا لن يتحقق الهدف النهائي للتنظيم. هذه العملية تتطلب تكيفاً مستمراً مع الظروف والتغيرات الاجتماعية المتغيرة.

2- الاتصال الإداري ليس مجرد عملية ثابتة، بل تتغير شكله ومضمونه بحسب الزمان والمكان والظروف التي تواجهها المنظمة. يتطلب ذلك تكييف البيانات والمعلومات والأهداف بشكل مستمر لضمان فعالية الاتصال.

3- يتميز الاتصال الإداري بتعقيد عملياته، حيث يشمل أشكالاً وعناصر وأنواع متعددة يجب اختيارها بعناية لضمان نجاح العملية. فعدم اختيار العناصر الصحيحة قد يؤدي إلى فشل الاتصال بشكل كامل.

4- بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية تستخدم من قبل القادة لتحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وفهم اتجاهات الموظفين وتنسيق العلاقات داخل المنظمة، وتنمية الروابط الإنسانية بين جميع أفراد التنظيم.

5- الاتصال عملية دائرية حيث لا يتم ببساطة تبادل المعلومات بين أشخاص معينين، بل يتم بشكل دائري يشمل الجميع في نسق متبادل من الأخذ والعطاء والتأثير والتأثر. في هذه العملية، يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد بطريقة تتضمن التأثير المتبادل وتبادل الردود والتأثر ببعضهم البعض. هذا يسمح بتشكيل دورة مستمرة من التواصل والتفاعل الذي يساهم في تحسين فهم الجميع وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المجموعة. (محمد الصيرفي & عبد الغني حامد، 2014).

6- الاتصال يشكل نظاماً متكاملًا يتألف من عدة عناصر متداخلة ومتفاعلة. يتضمن هذا النظام مكونات أساسية مثل المرسل الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال رسالة أو معلومة، والمستقبل الذي يستقبل هذه الرسالة ويفهمها، بالإضافة إلى عملية إعادة الصدى التي تتضمن تقديم ردود الفعل والتأثيرات من المستقبل إلى المرسل (كامل خورشيد، 2011).

المطلب الخامس: أنواع الاتصال الإداري:

الاتصال الرسمي:

هو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث تحدد الإدارة اتجاهات وقنوات الاتصال. يعتمد فعالية هذا النوع من الاتصال على اعتراف الإدارة بأهميته، وتوفير الوسائل اللازمة لنقل المعلومات بين العاملين داخل المنظمة وبينهم وبين جمهور المتعاملين معها من خارجها. يتضمن الاتصال الرسمي نقل التوجيهات والأوامر والتعليمات من الإدارة العليا للموظفين.

وتتم المخاطبات بين الرؤساء والمرووسين أو بين فريق مع فريق آخر على أساس واجبات العمل، أو في أهداف المنظمة، ويتخذ هذا النوع من الاتصال شكل التدرج الهرمي، فالرؤساء يكونون في قمة الهرم ثم يتسلل المرووسون بعدهم بشكل تدريجي. (عبدالقادر الشخيلي ، 2008).

من مهام الاتصال الرسمي:

1. نشر أهداف المنظمة وخططها وتطلعاتها.
2. توضيح التغييرات والتحديثات والإنجازات داخل المنظمة.

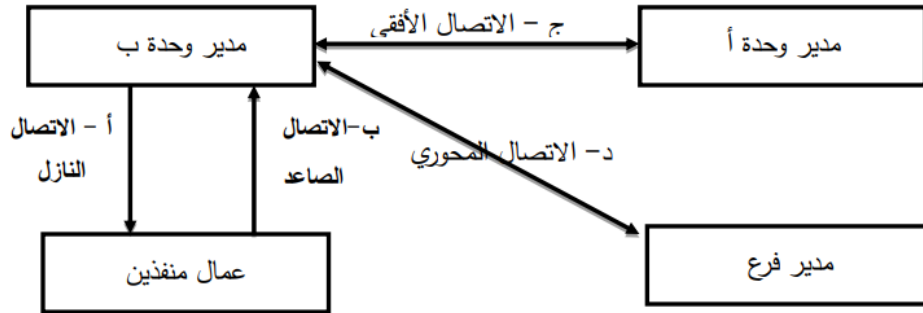
أهمية الاتصال الرسمي تتجلى في:

1. نقل المفاهيم والآراء والأفكار لتحقيق التماسك داخل المنظمة.
2. دعم عمليات اتخاذ القرارات وتمثيل المنظمة.
3. تعزيز الثقة بين المنظمة والموظفين. (عبدالقادر الشخيلي ، 2008).

لزيادة فعالية الاتصال الرسمي يجب:

1. تطوير مهارات الاتصال بالتدريب المنظم.
2. توضيح الأهداف المرجوة من الاتصال.
3. التحليل المنتظم لعمليات الاتصال.
4. بناء الثقة المتبادلة بين أطراف العملية.
5. استخدام ترميز سهل وواضح للرسائل. (مداس أحمد، بدون تاريخ).

يمكن للاتصال الرسمي أن يتخذ أربعة أشكال مختلفة تعكس الاتجاهات المختلفة للتواصل داخل المنظمة. كما في الشكل التالي:



الشكل رقم (4) اتجاهات الاتصال الرسمي. (بشار حزي، 2020).

وشرح التقسيم كالتالي: (وفاء برقاي، 2013).

- 1- الاتصالات النازلة: تتم من أعلى إلى أسفل في الهرم التنظيمي، حيث تهدف إلى نقل المعلومات والتوجيهات من المدراء والإدارة العليا إلى الموظفين، وتشمل قرارات إدارية وتعليمات محددة.

2- الاتصالات الصاعدة: تتم من المستويات الإدارية الدنيا إلى العليا، وتهدف إلى نقل نتائج تقارير الأداء والتغذية الراجعة إلى الإدارة العليا، بالإضافة إلى نقل الآراء والاتجاهات المختلفة.

3- الاتصالات الأفقية: تشمل إرسال المعلومات والتوجيهات بين المستوى الإداري المتساوي، بمعنى أنها تحدث بين أقران العمل في المنظمة دون اعتبار للتسلسل الهرمي.

4- الاتصالات المحورية: تحدث بين رؤساء الإدارات والمرووسين الذين لا يخضعون لهم مباشرة، بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع وتبادل المعلومات لتحقيق أهداف محددة وتوفير الوقت.(منير نوري، 2015).

الاتصال غير الرسمي:

يتم بين الأفراد داخل المنظمة، وتتميز تلك العلاقات بالاستقلال عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية. ينشأ هذا الاتصال فيما بينهم بسبب التجانس والتآلف واحتياجاتهم الشخصية داخل الهيكل التنظيمي. ينتشر هذا النوع من الاتصال في كافة أقسام المنظمة، بغض النظر عن طابعها الرسمي أو هيكليها.(عبدالغفار حنفي، 2007).

وتتميز عملية الاتصال غير الرسمي باللقاءات العضوية والطبيعية بين أفراد الفريق، وبشكل تطوعي أيضاً، لمناقشة المشاكل التي تواجههم. ونتيجة للشعور بالمسؤولية والتمكن، ينشأ دافع قوي لديهم لحل المشاكل التي يواجهونها، مما يجعلهم يشعرون بأهمية التواصل والتلاقي. (محمود الوادي، 2012)

وتحقق الاتصالات غير الرسمية العديد من المميزات، منها:

- 1- التخفيف من حدة التوتر والخلافات بين السلطات التي تتخذ القرارات الإدارية.
- 2- سهولة وسرعة الحصول على المعلومات دون الحاجة للانتظار الطويل للاتصالات الرسمية.
- 3- معرفة معلومات وأخبار صعبة الحصول عليها من خلال الاتصالات الرسمية، مما يساهم في فهم الرؤساء للمشكلات التي يواجهها المرووسون.
- 4- المساهمة في تعزيز الديمقراطية ودعم التواصل المباشر بين العمال والقيادة الإدارية.(سعيد السيد، 2007).

ومع ذلك، تتطوي الاتصالات غير الرسمية أيضاً على عدة مشاكل، منها:

- 1- زيادة قدرة الاتصالات غير الرسمية على إحداث تغييرات لصالح أفراد المنظمة، مما قد يتعارض مع مصلحة المنظمة نفسها.
- 2- سيادة جو من السخط والتوتر بين العاملين في العلاقات التنظيمية.
- 3- حدوث فوضى إدارية بين الأفراد.
- 4- نشوء صور مختلفة من النزاعات بين أعضاء الجماعة غير الرسمية وأعضاء الجماعة الرسمية.

5- التأثير السلبي على الإنتاجية نتيجة للانصراف عن الأعمال المنظمة بسبب الاتصالات غير الرسمية. (سعيد عامر ، 2000).

المطلب السادس: أساليب ووسائل الاتصال الإداري.

أساليب الاتصال الإداري:

فهم العاملين للأوامر والتعليمات والخطط والسياسات الموضوعية يعتمد بشكل كبير على كيفية التواصل التي تستخدمها الإدارة معهم. تتنوع الأساليب التي يمكن استخدامها في التواصل مع العاملين وتختلف وفقاً لطبيعة الحالة أو الموقف، حيث تعتمد مهارة الاتصال بشكل أساسي على القدرة على اختيار الأسلوب المناسب الذي يتماشى مع ظروف الموقف المعني. يمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يلي: (محمد أبوسمرة ، 2009).

1. الاتصالات المكتوبة (Writing Communication):

- تشمل هذه الأساليب تدوين الرسائل والمذكرات والتقارير والتعليمات بصورة مكتوبة.
- يمكن من الاحتفاظ بالمعلومات المكتوبة للرجوع إليها في أي وقت.
- تحمي المعلومات المكتوبة من التجاوز أكثر من الاتصالات الشفهية.
- تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث الوقت والتكلفة والجهد.

2. الاتصالات الشفهية (Verbal Communication):

- تتم عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو غير مباشرة.
- يحافظ على مستوى عالٍ من السرية، ويسمح للأطراف بالتأكد من فهم الرسالة.
- يشمل المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والاجتماعات، والندوات.

3. الاتصالات الإلكترونية (Electronic Communication):

- تصل المعلومات عبر التقنيات الحديثة مثل البريد الإلكتروني والفاكس والرسائل النصية.
- يمكن أن تعزز فاعلية الاتصال بين العاملين، لكن يجب كتابة بعض الاتصالات لتجنب سوء الفهم.
- يتطلب تدريباً على استخدام التقنيات الحديثة وسياسات تواكب التطور التكنولوجي.

4. الاتصالات غير اللفظية (Non-Verbal Communication):

- تعتمد على لغة الجسد والتعبيرات الوجهية لنقل المعاني دون استخدام الكلمات.
- تشمل استخدام الإشارات وتعبيرات الوجه وحتى استخدام الوقت كعامل غير لفظي في الاتصال.
- يتم تحديد الأسلوب المناسب بناءً على طبيعة الموقف، حيث يمكن أن يكون الاتصال الشفوي فعالاً في الشروحات الوافية والاتصالات المكتوبة فعالة في الاتصالات الروتينية.

باختيار الأسلوب المناسب للتواصل، يمكن للإدارة تحقيق فهم أفضل للعاملين للأوامر والتعليمات والخطط والسياسات الموضوعية، مما يسهم في تحقيق التوجيه الفعال للمنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح.

وسائل الاتصال الإداري:

اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال يعتمد على عدة عوامل مهمة، منها: طبيعة الرسالة، الهدف منها، نوع الجمهور المستهدف، والفترة الزمنية لنشر الرسالة. وفي هذا السياق، تتوفر عدة وسائل للاتصال الإداري، تشمل:

1. التقارير:

- تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة.
- تلخص محتوى ندوة أو اجتماع معين، وتشمل العنوان، ومقدمة عن المشكلة، والحل المقترح، والخلاصة.

2. الرسائل:

- ترسلها إدارة المؤسسة إلى الموظفين لمواضيع هامة أو لتقدير التشارات. (Marie helene، 1988).

3. مذكرة المصلحة:

- تحتوي على تعليمات وتوضيحات بأسلوب بسيط، وتستخدم لإعلام الموظفين بالمعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم.

4. المقابلات:

- تتنوع أنواعها من مقابلات التحقيق إلى تقديم التقارير وتلبية الحاجات والمتطلبات.
- تُعد فرصة لإقامة اتصالات غير رسمية تحدث خلالها أو بعدها.

5. الاجتماعات:

- تختلف تبعاً للأهداف المراد تحقيقها، مثل اجتماعات تمرير المعلومات أو سماع انشغالات المرؤوسين أو تبادل المعلومات والآراء بين الموظفين لإيجاد حلول.

6. علبة الاقتراحات:

- تعد طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات وتطبيقها على أرض الواقع، مما يسهم في تحسين سير العمل وقياس الديمقراطية داخل المؤسسة. (بوعزيز زهير ، 2014).

باختيار الوسيلة المناسبة، يمكن للإدارة تحقيق فعالية الاتصال وضمان فهم أفضل للرسائل الموجهة، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

المطلب السابع: وظائف الاتصال الإداري.

وظائف الاتصال الإداري تتعلق بمحتوى الاتصال نفسه ودوره في تحقيق أهداف المنشأة وتأثيره في العملية الإدارية. وهناك وظائف عديدة للاتصال الإداري، من بينها: (بوحنية قوي، 2010).

1. وظيفة الإنتاج:

- تركز على تنظيم سير الإنتاج بالنسبة لكمية ونوعية المنتجات.
- تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء، مثل إصدار الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد في العمل.
- تشمل إعلان مكافآت الأداء الجيد وعقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية.

2. وظيفة الإبداع:

- تهدف إلى تحفيز العاملين لتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة في ميدان العمل.
- تدعم عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع الجديدة.

3. وظيفة الصيانة:

- تعمل على ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وحفظ العلاقات بين الأفراد والمنظمة.
- ترمم التصدعات التي تحدث في بيئة العمل وتحافظ على العلاقات الإيجابية بين العاملين.

ومن جانب آخر، يرى "تاير" أن للاتصال أربع وظائف أساسية، وهي: (أيمن عبدالله النور، 2020).

1. وظيفة إعلامية:

- تهدف إلى تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية لاتخاذ قرارات ناجحة.

2. وظيفة انضباطية:

- تحكم الإدارة في نقل المعلومات باعتبارها مركز سلطة.

3. وظيفة إقناعية:

- تسعى لإقناع الأطراف بتبني إبداعات جديدة وتشجيع تبادل الأفكار والمشاريع.

4. وظيفة تكاملية:

- تعمل على ربط أهداف المنظمة بأهداف الأفراد وتحفيز التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة.

تتعاون هذه الوظائف معاً لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز التواصل الفعال داخلها، مما يسهم في تحقيق النجاح والتميز ورفع مستوى الأداء.

المطلب الثامن: عناصر الاتصال الإداري.

عملية الاتصال الإداري تعتبر أكثر تعقيداً نظراً لوجود متغيرات عدة تؤثر عليها، ولا يمكن التحدث عنها دون الوقوف على مكوناتها الأساسية. إليك إعادة صياغة النقاط التي ذكرتها:

1. المرسل:

- هو مصدر الرسالة والمعلومات، سواء كان رئيساً، مسؤولاً، أو زميلاً. (صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، 2003).
- له دور أساسي في نجاح أو فشل عملية الاتصال، حيث يقوم بإعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم أو المهارات أو الاتجاهات.
- يجب أن يكون موضع ثقة لدى المستقبل لكي يصدق رسالته، كما يجب أن يتمتع بمهارات اتصالية لصياغة الرسائل بشكل فعال وجذاب. (السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، 2003).

2. الرسالة:

- تمثل عملية تبادل المعاني والتفاعل رمزياً، وتتضمن المعاني والأفكار والآراء.
- يجب أن تتميز الرسالة بالوضوح والإيجاز والصحة والشمول والدقة لكي تنتقل المعنى بشكل صحيح وفعال.

3. الوسيلة (القناة):

- هي الوسيط الناقل للرسالة بين المرسل والمستقبل، وتتضمن وسائل متعددة مثل الشفهية والمكتوبة.
- يجب اختيار الوسيلة المناسبة التي تسهل فهم الرسالة وتأثيرها على المستقبل. (رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسى، 2006).

4. المستقبل:

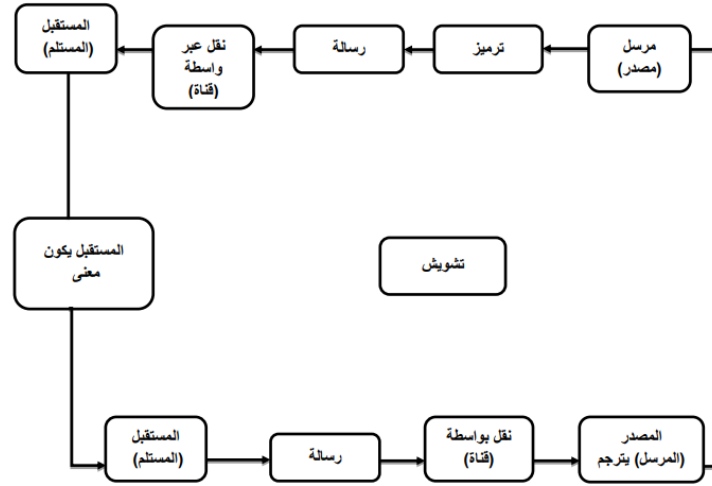
- هو الشخص أو المجموعة التي تستقبل الرسالة وتقوم بتفسيرها والاستجابة لها.
- فعالية الاتصال تعتمد على قدرة المستقبل على فهم واستيعاب الرسالة، وهذا يتأثر بعوامل مثل المستوى التعليمي والخبرات السابقة والمهارات والمعرفة.

5. التغذية الراجعة:

- تمثل رد فعل المستقبل للرسالة والتفاعل معها، وتعتبر جزءاً أساسياً في تقييم فعالية الاتصال.
- يساعد وجود التغذية الراجعة على التأكد من فهم الرسالة بشكل صحيح وتصحيح أي انحرافات قد تحدث.

6. التشويش:

- يشمل أي تدخل يعوق عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، مثل الضوضاء الخارجية أو الداخلية.
 - يؤثر التشويش سلبيًا على فعالية الاتصال ويجعل من الصعب على المستقبل فهم الرسالة بشكل صحيح.
- هذه العناصر الأساسية تشكل جوهر عملية الاتصال الإداري وتؤثر بشكل كبير على فعاليتها ونجاحها، ومن الضروري توفيرها وتحسينها لتعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة.



الشكل رقم (5) توضيح عناصر العملية الاتصالية. (حسين حريم، بدون تاريخ).

المطلب التاسع: معوقات الاتصال الإداري.

تواجه عملية الاتصال الإداري العديد من التحديات التي تقوم بتعقيد العملية وتقليل فعاليتها، مما يعوق تحقيق أهداف الإدارة. لتحقيق فعالية الاتصال، يجب التركيز على التخفيف من هذه التحديات وتجنب الوقوع فيها. تتمثل هذه التحديات في النقاط التالية:

1. المعوقات الشخصية:

أ. معوقات في المرسل:

- تتمثل هذه المعوقات في تصرفات المرسل التي قد تكون لمصلحته الشخصية ولا تخدم مصلحة العامل.
- سوء فهم المرسل للمعلومات التي يرسلها وتباين الفهم بين الأفراد.
- تأثير الحالة العاطفية للمرسل على شكل المعلومات التي يرسلها.
- استخدام المرسل للحكم الشخصي والتقدير في توجيه المعلومات وتعبيرها. (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2013).

ب. معوقات بالنسبة للرسالة:

- استعمال ألفاظ ورموز لها معان تختلف عن ثقافة المستقبل.
- زيادة كمية المعلومات في الرسالة مما يشتت انتباه المستقبل.
- نقص المعلومات في الرسالة وعدم كفايتها لتحقيق الهدف من الاتصال.
- التأخر في إرسال الرسالة مما يؤدي إلى تجاهل المستقبل لمحتواها. (نجلاء محمد صالح، 2012).

ج. معوقات في وسيلة الاتصال (القناة):

- عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة المرسل.
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة للأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم اتباع الراسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال. (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2013).

د. معوقات متعلقة بالمستقبل:

- عدم قدرة المستقبل على تفسير الرسالة وفهم المعنى الصحيح لها.
- عدم الاستماع الجيد لمحتوى الرسالة وميل المستقبل إلى إصدار الأحكام قبل قراءة الرسالة.
- كثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد مما يجعله يلجأ إلى التعميم أو تنقية المعلومات. (حسين محمود حريم، 2010).

2. معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال. (عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر، 2018).
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية التي لا توفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتوزيعها.

3. معوقات نفسية واجتماعية:

- كبر عدد العمال واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم مما يضعف الإدارة في التقريب بينهم.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات حسب الشخص وما يميزه من الجانب النفسي والاجتماعي.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد التقارير الرسمية وتزييفها بغرض إخفاء النقص في الأداء.

4. معوقات بيئة:

- تشمل المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال وترجع إلى مجموعة العوامل في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. (رويم فايزة، مهيري بلخير، بدون تاريخ).

المطلب العاشر: مقومات الاتصال الإداري.

لتحقيق فاعلية الاتصال في العلاقة بين المدير والمرووسين، هناك عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار:

1. انسيابية الأسئلة والأجوبة بين المدير والمرووسين.
2. احترام شخصية المرووسين والاحترام القيادي للمدير في تنفيذ ما يصدر عنه.
3. تمتع المدير بحسن ومهارة الحديث وفن الاستماع.
4. فهم المدير لحقيقة ما يريده المرووسون واستيعابه للمضمون.
5. تشجيع روح المبادرة والثقة في النفس عند المرووسين. (عبدالعزیز بن حيتور، 2000).
6. مساهمة العاملين في عملية التواصل بمناقشة الرسائل والمعلومات والتوجيهات.
7. التوفيق بين المعلومات وحاجات الأفراد. (علي الضلاعين، بدون تاريخ).
8. تنظيم تدفق المعلومات وتحقيق التوازن في عملية الاتصال.
9. تشجيع التغذية العكسية وكبح الانفعالات السلبية. (شوقي ناجي، 2010).
10. تنفيذ عملية التواصل وفقاً للتسلسل التنظيمي.
11. متابعة المرسل إليه من خلال مراقبة تنفيذ مضمون الرسالة لتحقيق هدفها.
12. الانسياب في عناصر عملية الاتصال.
13. تكييف المعلومات وفقاً للشخص المرسل إليه. (ضرار العنتيتي وآخرون، 2007).
14. اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.
15. الصراحة والصدق في الرسالة لتوفير الثقة والصدق بين المرسل والمستقبل.
16. وجود معرفة تامة بالبيانات والتوجيهات المراد إيصالها.
17. ضرورة تدريب العاملين على تقبل تنوع الثقافات واختلافها لتحسين التواصل داخل المجموعة وزيادة الأداء.

تلك النقاط تشكل أساساً مهماً لتحقيق فاعلية الاتصال في العلاقة الإدارية. من خلال اتباع هذه الإرشادات، يمكن تعزيز التواصل الفعال وبناء علاقات إدارية صحية ومثمرة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء.

يشغل الأداء الوظيفي مكانة بارزة في دائرة اهتمام الباحثين والمفكرين، وخاصة في مجالات الإدارة والسلوك الإداري. فقد انفقوا على أهمية الرعاية والاهتمام بأداء العنصر البشري، حيث يترتب على ذلك تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة. إذ يعتبر امتلاك قوى عمل نشطة وفعالة أساساً لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح في سوق الأعمال. كما يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف بكفاءة وبأقل تكلفة، فالأداء الوظيفي يتمثل في تنفيذ مجموعة من الأنشطة والمهام داخل بيئة العمل، بهدف تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة بشكل عام.

ومن هنا، يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أمراً ضرورياً للكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين. فمن خلال تحليل هذه النقاط يمكن تحسين الأداء وتحفيز الموظفين لبذل مزيد من الجهد والتفاني لتحقيق مستويات عالية من الإنجازات. (بوحنيكة، فيالة، مختار، بوربيع، 2022).

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى عدة مطالب حول الأداء الوظيفي وهي كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

المطلب الثاني: عناصر الأداء.

المطلب الثالث: أهمية الأداء.

المطلب الرابع: محددات الأداء.

المطلب الخامس: أنواع الأداء

المطلب السادس: شروط الأداء

المطلب السابع: أبعاد الأداء

المطلب الثامن: مستويات الأداء

المطلب التاسع: معايير الأداء.

المطلب العاشر: العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

نجاح المنظمات يرتبط بشكل كبير بأداء موظفيها، ولذلك كان للباحثين اهتمام كبير بدراسة مفهوم الأداء وأهميته للأفراد والمنظمات على حد سواء.

تعريف الأداء الوظيفي قد شملته تعاريف متعددة، حيث يُعرف عادة بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام التي يُكلف بها الفرد في وظيفته، ويشمل كيفية إشباعه لمتطلبات هذه الوظيفة. ويتداخل الأداء غالباً مع مفهوم الجهد، حيث يُعبر الجهد عن الطاقة المبذولة، بينما يُقاس الأداء بناءً على النتائج التي يحققها الفرد." (محمد حسن، 2004).

وقد تم تعريف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه "قيام الفرد بمجموعة من الأنشطة والمهام المختلفة، ويمكن تفريقه إلى ثلاثة أبعاد جزئية لقياسه وهي: كمية الجهد المبذول ونوعيته، ونمط الأداء." (عاشور صقر، 2005).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة. (صلاح الدين عبد الباقي ، 2005).

المطلب الثاني: عناصر الأداء.

يمكن القول إن هناك عناصر أساسية للأداء الوظيفي تتضمن:

1. المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، بالإضافة إلى القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل بدقة ودون الوقوع في الأخطاء، وتجسيد الخبرات المكتسبة في مجال العمل.

2. كمية العمل المنجز: وهي المقدار الذي يستطيع الفرد إنجازه في العمل خلال فترة زمنية محددة، بما يتماشى مع جدول زمني محدد وتوقعات الأداء المحددة. (إيمان خويلدات، 2014).

ويعتبر البعض أن عناصر الأداء الوظيفي تشمل:

1. كمية العمل: وتمثل مقدار الجهد الذي يبذله الفرد على الصعيد العقلي والنفسي والجسدي خلال فترة زمنية معينة في إنجاز مهامه.

2. نوعية العمل: وتشمل مستوى الدقة والجودة ومدى توافق الأداء مع المواصفات المطلوبة للعمل.

3. نمط أداء العمل: ويشير إلى الطريقة التي يقوم بها الفرد بأداء مهامه وكيفية قياسها باستخدام مختلف الوسائل والأساليب. (إبراهيم فيصل فهد بن محمد، 2008).

المطلب الثالث: أهمية الأداء.

أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، حيث يمثل الجزء الحي الذي يرتبط بالعنصر البشري ويحول الموارد إلى منتجات قيمة مادية تحقق الربح للمنظمة.

2. يؤدي الأداء الوظيفي إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة، كونه يشكل مقياساً لقدرات الأفراد في أداء مهامهم الحالية والمستقبلية.

3. ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد واستقراره الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء والمحافظة على الكفاءات في المنظمة.

4. يساعد الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، ويعزز من جودة المدخلات والمخرجات في العملية الإنتاجية.

5. يساهم الأداء الوظيفي المتميز في خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التطور والابتكار في العمل.

6. يسهم الأداء الوظيفي الفعال في تقليل التكاليف وتحسين استخدام الموارد وترشيد النفقات.

7. يعمل الأداء الوظيفي على استثمار القدرات الكامنة للمنظمة واستغلال طموحات ومهارات العاملين بشكل فعال.

8. يساهم الأداء الوظيفي في تقدير نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها المؤسسية. (فيصل الدحلة، 2001).

المطلب الرابع: محددات الأداء.

تحدد العناصر التالية أداء العاملين في المنظمة من خلال تفاعل القوى الداخلية والخارجية: (عائشة الحسيني، شذا الخيال، 2013).

1. الدافعية: تمثل الدافعية الاندفاع الذاتي الذي يدفع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل العمليات التي تؤثر على مستوى الحماس والحفاظ على السلوكيات المتعلقة بالعمل.

2. القدرة: تعني القدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد لأداء مهام الوظيفة بكفاءة، وتشمل القدرات العقلية والحركية والسلوكية التي تؤثر في فاعلية الجهد المبذول.

3. الدعم التنظيمي: يشير إلى الرعاية والدعم الذي تقدمه المنظمة لموظفيها، بما في ذلك المعاملة العادلة، ومساعدتهم في حل المشاكل، والاستماع لاحتياجاتهم، والاهتمام بصحتهم النفسية والاجتماعية.

نموذج بوتنر ولولير يحدد ثلاث محددات أساسية للأداء الوظيفي: (أحمد ميلي سمية وآخرون، 2018).

1. الجهد المبذول: يعبر عن مدى حماس الفرد ودافعيته لأداء العمل.

2. قدرات الفرد والخبرات السابقة: تحدد فاعلية الجهد المبذول وتتضمن التعليم والمهارات والخبرات.

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يشير إلى انطباع الفرد عن دوره والسلوكيات التي يمارسها.

ميزات "شامي صليحة" تتمثل في العوامل التالية: (فاضل فايزة، سعدون سمية، 2017).

1. الرغبة: تعبر عن الاتجاهات والحاجات التي يسعى العامل لتحقيقها وكيفية التعامل مع بيئة العمل.

2. بيئة العمل: تشمل العوامل المادية والمعنوية في بيئة العمل مثل الإضاءة، والتهوية، والعلاقات الاجتماعية مع الزملاء والرؤساء.

المطلب الخامس: أنواع الأداء.

يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع وفقاً لمجموعة من العوامل، وهي كما يلي:

1. حسب معيار المصدر:

- الأداء الداخلي: يتمثل في الأداء الذي يتأتى من الوحدة نفسها، حيث يشمل أداء الوحدة في استغلال الموارد البشرية والتقنية والمالية بفعالية. يشمل ذلك الأداء البشري الذي يعتبر أساساً لتحقيق التنمية والميزة التنافسية، والأداء التقني الذي يتعلق بقدرة الوحدة على استخدام استثماراتها بشكل فعال، والأداء المالي الذي يقيس فعالية استخدام الموارد المتاحة.

- الأداء الخارجي: يتأتى من المتغيرات البيئية الخارجية للوحدة، ويكون خارج نطاق السيطرة المباشرة للوحدة، حيث يتأثر بالتغيرات والتطورات في البيئة الخارجية. (بوعطيط جمال الدين، 2009).

2. حسب معيار الشمولية:

- الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي شاركت فيها جميع العناصر والوظائف الفرعية للوحدة، حيث تشترك مختلف الأنظمة الفرعية في تحقيقها.

- الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للوحدة، وينقسم بمعيار الوظيفة إلى عدة وظائف مثل الوظيفة المالية، التمويل، الإنتاج، والتسويق. (عمر الشبلي، 1988).

يتبين من خلال هذه المعايير أن الأداء ينقسم إلى أنواع داخلية وخارجية، حيث يتم التركيز في الأداء الداخلي على استغلال الموارد الداخلية بشكل فعال، بينما يعتمد الأداء الخارجي على الظروف الخارجية التي لا تخضع لسيطرة الوحدة. كما يتم التفريق بين الأداء الكلي الذي يشمل جميع العناصر والوظائف الفرعية، والأداء الجزئي الذي ينحصر في الأنظمة الفرعية والوظائف الفرعية للوحدة.

المطلب السادس: شروط الأداء.

هناك عدة شروط يجب توفرها للاعتراف بأن الأداء الذي يُظهره العاملون فعال ومطابق للمستوى المطلوب، وتتضمن هذه الشروط: (فضيل الدجلة، 2001).

1. الوضوح والشفافية: يجب على العاملين أن يكونوا على علم بالمسؤوليات المُلقاة عليهم وضرورة تنفيذ العمل بشكل واضح.

2. الأهلية والكفاءة: يجب أن يكون العامل مؤهلاً وكفوئاً للمهمة المُكلف بها، وذلك نتيجة لمهاراته العالية ومعرفته الكافية لإتمام المهمة بنجاح.

3. حصيللة المهمة: يشمل هذا الشرط نتائج الأنشطة المُنفَّذة، سواء كانت مخططة مسبقاً أو ناتجة عن تفاعلات طبيعية غير مخطط لها، وتُعتبر إيجابية أو سلبية.

4. المنافسة: يعتبر وجود تنافس بين المهام المختلفة والضغط الزمني لإتمامها عاملاً محفزاً لتحقيق أداء فعال.

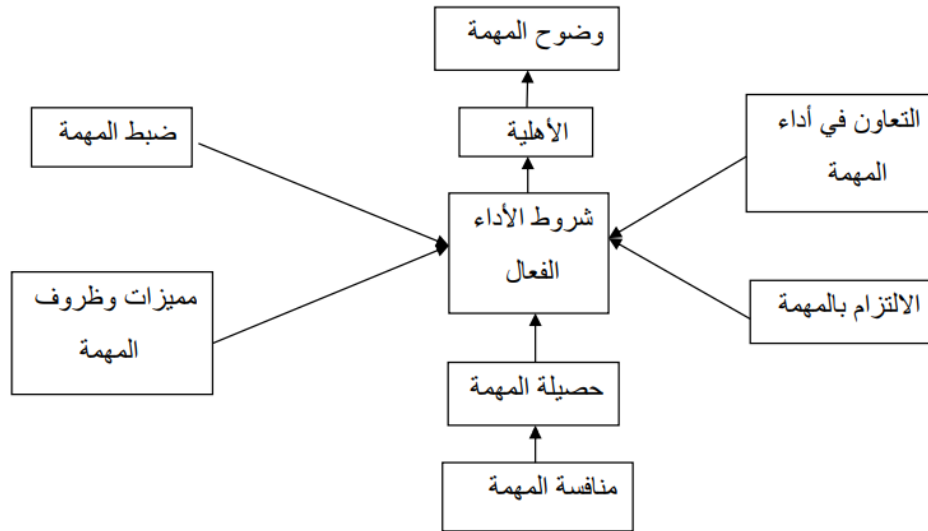
5. التعاون في الأداء: قد يتطلب أداء العمل التعاون مع الآخرين لإتمام المهام بشكل صحيح وفعال.

6. ضبط المهمة: يتعلق بتحديد بداية ونهاية المهمة ومتابعتها للتأكد من تنفيذها بشكل صحيح.

7. الالتزام بالمهمة: يعني الوفاء بالواجب المطلوب وأداء المهمة بالشكل المطلوب والمتفق عليه.

8. مميزات وظروف المهمة: تتضمن الظروف الخاصة لكل مهمة والبيئة المناسبة التي يجب أن تتوفر لضمان أداء فعال.

باختصار، الأداء الفعال يتطلب توافر شروط خاصة تتمثل في وضوح المهمة، كفاءة العامل، حصيللة الأنشطة، وجود التنافس والتعاون، وضبط المهمة، والالتزام بتنفيذها، بالإضافة إلى توافر الظروف والبيئة الملائمة.



الشكل رقم (6) شروط الأداء الفعال. (فضيل الدجلة، 2001).

المطلب السابع: أبعاد الأداء.

تختلف آراء الباحثين والمدرسين في التركيز على جوانب الأداء، فبعضهم يركز على الجوانب الاقتصادية، بينما يركز البعض الآخر على الجوانب التنظيمية والاجتماعية. هذه الأبعاد تشمل:

1. البعد التنظيمي: يشير إلى مجموعة الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها في المجال التنظيمي. تلك الإجراءات تساعد في قياس فعالية التنظيم وتأثيرها على الأداء، وتتعلق بالهيكل التنظيمي وليس فقط بالنتائج المتوقعة اجتماعيًا واقتصاديًا.

2. البعد الاجتماعي: يتعلق بمدى رضا العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم، ويعتبر مؤشرًا على وفائهم للمؤسسة، وتأثير هذا البعد يظهر في الأثر السلبي لتجاهل الجوانب الاجتماعية على حساب الجوانب الاقتصادية، مما يؤثر سلبيًا على تحقيق أهداف المؤسسة. (إبراهيم المحاسنة، 2013).

بالإضافة إلى البعدين التنظيمي والاجتماعي، هناك بعدين آخرين:

3. أداء المهمة: يتعلق بالأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات، والأنشطة التي تساعد في عملية التحويل باستخدام الموارد المتاحة، ويشمل الأداء الضمني في هذا السياق السلوكيات غير الرسمية التي تساهم في تحسين الأداء مثل الإصرار على الحماس والتعاون مع الزملاء.

4. الأداء الضمني: يتمثل في السلوكيات التي لا ترتبط مباشرة بالمهام الرسمية، مثل التطوير الشخصي والمشاركة الإيجابية في بناء المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة. (سامح عامر، 2011).

يعتبر الأداء الضمني وأداء المهمة جوانب هامة في إدارة أداء المؤسسة، حيث يساهمان في فهم ما يحدث داخل المؤسسة وتحديد الموظفين المتميزين في أداء المهام والسلوكيات الإيجابية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال.

المطلب الثامن: مستويات الأداء.

تحدد الأداء الوظيفي داخل أي منظمة بوجود مجموعة من المستويات التي تشكل الركيزة الأساسية لنجاح عملية الأداء الوظيفي، كما وضع "روبنسون". تلك المستويات تتألف من: (عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، 2001).

1. الأداء على المستوى التنظيمي: يشير إلى كيفية تنظيم النظام الكلي أو الجزئي للمنظمة، ويتألف من العناصر التالية:

- الاستراتيجية والأهداف: تحديد المستفيدين والمنتجات والخدمات وتحديد أسعارها وجودتها.
- الهيكل التنظيمي: تقييم كفاءة وفعالية الهيكل وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة.

2. الأداء على مستوى العمليات: يركز على العناصر التالية:

- العمليات وأهميتها لتحقيق أهداف المنظمة.
- تصميم وهيكلية العمليات لضمان توافقها مع أهداف المنظمة.
- قياس العمليات للتأكد من كفاءة وفعالية إدارتها.

3. الأداء على مستوى الوظيفة: يتعلق بأداء الأفراد الذين يديرون وينفذون العمليات، ويشمل:

- وجود الوظيفة وأهميتها في عملية الإنتاج أو المساهمة فيها.
- أهداف الوظيفة وتصميمها لتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.
- قياس الأداء الوظيفي وإدارته لتحقيق الأهداف المطلوبة. (عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، 2001).

تتطلب هذه المستويات التصميم الجيد والتنظيم لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويجب أن يكون الأداء على جميع المستويات متناسقاً ومتماشياً مع بعضها البعض. تلك المستويات الثلاثة تحتاج إلى تصميم وهيكل يتضمن المكونات الرئيسية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، مع التركيز على تحقيق الأداء المطلوب على مستوى العمليات والوظيفة.

المطلب التاسع: معايير الأداء.

مراقبة الأداء الوظيفي تتطلب تحديد واختيار معايير دقيقة ومناسبة، حيث تهدف هذه المعايير إلى مراقبة الأداء بصورة دائمة ومستمرة. أهم هذه المعايير هي:

1. الجودة: تعكس كيفية الحكم على جودة الأداء، بما في ذلك درجة الاتقان وجودة المنتج أو الخدمة المقدمة. يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، ويستدعي ذلك وجود معيار محدد يستخدمه الرؤساء والمرووسين لتقييم الأداء.

2. الوقت: يعتبر الوقت مورداً غير قابل للتجديد يجب استغلاله بشكل أمثل، حيث يتضاءل بمرور الزمن. يجب تحديد الوقت المناسب لتنفيذ المسؤوليات العملية مع مراعاة كمية العمل وعدد العمال المطلوبين.

3. الكمية: تعبر عن حجم العمل المنجز والمتوافق مع قدرات الأفراد دون التفويت فيها أو تجاوزها. يجب أن يتم الاتفاق على كمية العمل المطلوبة لتحفيز الأفراد وتحقيق معدل مقبول من الأداء.

تلك المعايير تساهم في مراقبة الأداء بفعالية وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المنظمة بأفضل شكل ممكن. (خليفة زياد سعيد، 2007).

المطلب العاشر: العوامل المؤثرة في الأداء.

أظهرت الدراسات والأبحاث العلمية أن هناك عوامل تتعلق بالعمل تؤثر على معدلات الأداء الوظيفي، مما دفع الدارسين والباحثين إلى التركيز على تحليل هذه العوامل وتأثيرها على أداء العمال. يمكن تلخيص هذه العوامل في ثلاث مجموعات:

1. العوامل الإدارية والتنظيمية: تشمل عدة جوانب مثل عدم وجود بيئة عمل مناسبة، مثل قضايا الإضاءة، الضوضاء، الأجور، والحوافز. كما تشمل أيضاً الصراعات بين الموظفين والإدارة، وعدم تحديد مهام الوظيفة بشكل واضح، ونقص التدريب والإشراف السيء. (عبد الباري إبراهيم ذرة الصبار زهير نعيم، 2008).

2. العوامل المتعلقة بالفرد: تشمل نقص الرغبة والدافعية للعمل، ومقاومة التغيير، وضعف الشخصية، وقصور القدرات العقلية، بالإضافة إلى عدم الرضا عن العمل والتغيب المستمر عن العمل.

3. العوامل الفنية والتكنولوجية والبيئية: تشمل التطورات التكنولوجية والمواد الخام والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى الظروف الخارجية مثل التشريعات الحكومية والنقابات العمالية والاضطرابات السياسية.

هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأفراد والمنظمات، وتحتاج إلى اهتمام ومتابعة دائمة لضمان تحقيق أقصى قدر من الأداء الوظيفي المرغوب. (خالد محمد الشوابكة، 2008)

المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء.

الاتصال التنظيمي يعتبر عنصراً أساسياً داخل أي منظمة، حيث يساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها في مختلف أنواع الأنشطة والأهداف. يساهم الاتصال التنظيمي في رفع مستوى الإنتاجية والجودة، وأصبح أداة فعالة في تعزيز القدرة على أداء المهام بكفاءة وسرعة.

توضح الدراسة التي أجريت من خلال إطارها الميداني والتحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات، أن الاتصال التكويني يؤدي إلى أداء أفضل، وأن الاتصال الإداري يساعد في تنظيم العمل، وكذلك الاتصال العملي يساهم في تحقيق الإنجازات. وتؤكد هذه الفرضيات على أن الاتصال التنظيمي له دور في تحسين أداء العمال في مؤسسة الخزف الصحي.

يُعتبر موضوع الاتصال التنظيمي مهماً لأنه يسلط الضوء على علاقته بتحقيق معايير العمل الممتازة، وبالتالي تحسين أداء العمال. هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر. (عليش، آسية، بوالشعير، آسية، شربال، 2021).

ويحافظ الأفراد على اتصال مستمر مع بعضهم البعض داخل المؤسسة، سواء كان ذلك بين الرؤساء والمروسين أو بين زملاء العمل، وهذا الاتصال يمتد إلى جميع أنحاء المؤسسة ويساهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية وروح الفريق. يشعر العاملون بأهمية دورهم ومساهماتهم في تحقيق المشاريع التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، إذ يُظهر الجانب الإنساني لديهم في أداء مهامهم وتعاملاتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة وفعالية المنظمة بأسرها.

من بين المبررات الرئيسية للتركيز على آليات الاتصال الإداري يأتي التحكم الفعال في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين. يتطلب ذلك وجود اتصالات إيجابية ومحفزة لتحقيق هذه الأهداف.

لذلك، تلعب آليات الاتصال الإداري دوراً حيوياً في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة وضمان كفاءة وفعالية قصوى لضمان بقائها ونجاحها. تولي المؤسسات اليوم اهتماماً كبيراً بتعزيز الاتصال الفعال والهادف مع موظفيها على جميع مستويات الإدارة، سواء في التخطيط والتنظيم والتوجيه أو في معالجة جميع العوائق التي قد تعيق الفعالية التنظيمية. (ليبض، حورية، خطابي، 2021).

يعتبر الاتصال الإداري عنصراً حيوياً في نجاح استراتيجيات المؤسسات، حيث يساهم في تنسيق العمليات الإدارية المختلفة من خلال زيادة التفاهم والانسجام بين الموظفين وتعزيز الانتماء للمؤسسة. يعمل نظام الاتصال الفعال على تسهيل تدفق المعلومات والبيانات بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة رغبتهم في العمل والابتكار وبالتالي زيادة الإنتاجية.

تهدف دراسة شركة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط إلى مناقشة دور الاتصال الإداري وأثره على أداء الموظفين. تم تطبيق الدراسة باستخدام البيانات والمعلومات النظرية، بالإضافة إلى البيانات والإحصائيات المستمدة من الميدان. وقد تم تحليل هذه البيانات والتأكد من صحة الفرضيات الجزئية التي تم تجسيدها، والتي تتعلق بتأثير الاتصال الإداري على جودة الإنجاز، والأسلوب الاستشاري على الابتكار في العمل، وديناميكية الجماعة على زيادة الإنتاجية في العمل.

من خلال صحة هذه الفرضيات، يمكن استنتاج أن الاتصال الإداري يلعب دوراً في تحسين أداء الموظفين، مما يعزز نجاح المؤسسة وتميزها في مجالها. (بوحنيكة، فيالة، مختار، بوربيع، 2022).

وفي دراسة أخرى ذكر الباحثون عبدلي، حسبية، ايت امر &، تسعديت. (2021) مايلي: (بعد مراجعتنا لكل ما يتعلق بالاتصال الإداري ودوره في تطوير المؤسسات، ونتيجة للدراسة التي أجريناها والتي تتعلق بالعلاقة بين الاتصال الإداري وعوامل أخرى، وبعد الوصول إلى إجابات لأسئلتنا الرئيسية، نستطيع القول إن الاتصال الإداري يلعب دوراً هاماً في تحفيز الموظفين، حيث يُعد السبيل الأنجع نحو تحقيق الأداء الممتاز. يتطلب الاتصال الإداري استخدام مجموعة من وسائل النقل وتبادل المعلومات، سواء كانت شفوية أو كتابية أو إلكترونية.

ويعتمد نجاح أي مؤسسة بشكل كبير على سهولة التواصل والتبادل بين جميع الأطراف. تمحورت دراستنا حول موضوع الأداء الوظيفي، الذي يُعتبر أحدث الأساليب الإدارية المعاصرة، ويعكس الفلسفة الإدارية بطريقة حضارية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين. من خلال تحليل البيانات النظرية والتطبيقية، نوجه الضوء على أهم المفاهيم والمعلومات التي تم التحقق منها بشكل مفصل، مع تطبيقها على واقع المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" في بنيتي وزو.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أهمية الاتصال في المؤسسة، حيث يعمل على تعزيز التواصل بين أفراد المنظمة، سواء كانوا مدراء أو موظفين أو مسؤولين، مما يساهم في نجاح المؤسسة. تشير النتائج أيضاً إلى أن الاتصال يُعتبر جزءاً أساسياً من بيئة العمل الداخلية ويعزز الإنجاز وجوده الأداء. وبناءً على ما تم ذكره، فإننا قدمنا تحليلاً شاملاً للعناصر المختلفة التي تؤثر على الأداء الوظيفي، مع التركيز بشكل خاص على دور الاتصال الإداري في المؤسسات.

باعتبار الاتصال الإداري دعامة أساسية، ومع وجود تطورات مستمرة في هذا المجال، فإننا ندعو الباحثين إلى مزيد من البحث والدراسة لتعزيز النتائج وتطوير المعرفة في هذا المجال المهم. (عبدلي، حسبية، ايت امر &، تسعديت 2021).

وفي دراسة زغودي نورة &، سيوان سعيدة. (2017). هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية، حيث تُعد شبكة الاتصال رابطاً أساسياً يربط بين جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وتسعى المكتبات الجامعية بشكل خاص إلى تحقيق فعالية الاتصال كهدف رئيسي. ولذلك، ينبغي على المسؤولين والعاملين في هذه المكتبات أن يتقنوا استخدام الوسائل الحديثة لضمان وصول البيانات والمعلومات بوضوح وبدقة عالية. كما يلعب الاتصال الإداري دوراً مهماً في تحفيز العمال وزيادة قبولهم للقرارات والتعليمات، بالإضافة إلى قدرة الإدارة على معالجة المشاكل التي يواجهها العاملون داخل المكتبة.

تساهم هذه العملية في بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والعاملين، مما يخلق بيئة عمل مناسبة ويعزز روح التعاون والتواصل بينهم. وهذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ قرارات مشتركة وتحقيق أهداف المكتبة بكفاءة.

تم في دراستنا الاعتماد على عينة قصدية، من خلال اختيار المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي في أم البواقي، مع مديرتها والعاملين داخلها، وذلك بما يتناسب مع حجم المجتمع الدراسي الأصلي. واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تحليل الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية المتاحة.

أظهرت النتائج أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في التواصل بين العاملين داخل المكتبة، كما أظهرت تأثير الاتصال الإداري على تحسين أدائهم. وبالإضافة إلى ذلك، تمثل فعالية الاتصال الإداري في تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية، مع توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة لجميع العاملين. (زغدودي نورة & سيوان سعيدة، 2017).

وفي دراسة ركروك & خولة (2023). سجلت الدراسة استجابة عالية لمؤشر نمط الاتصال الصاعد في المؤسسة الجامعية، كما أظهرت أهمية الاتصالات الأفقية ودورها الفاعل في تعزيز وتحفيز أداء الموظفين في مؤسسة الجامعية المدروسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الوسائل الشفهية كانت الأكثر فاعلية في تعزيز الأداء، وكانت الأكثر قدرة على تسهيل وتسريع إجراءات العمل داخل المؤسسة الجامعية. كما سجلت الدراسة استجابة عالية لعوامل تقييد الأداء الوظيفي، حيث كشفت عن أن توقيت تقديم المعلومات يعتبر أحد العوامل الرئيسية في نجاح العملية الاتصالية. إذ يترتب الأداء الجيد على جودة المعلومات التي تقدمها إدارة المؤسسة لموظفيها. (ركروك & خولة ، 2023).

خاتمة الفصل الثاني.

في ختام هذا الفصل، نجد أن البحث والدراسات السابقة أكدت بوضوح أن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين جودة الأداء في المؤسسات وفعالية الاتصال الإداري. تعتبر هذه العلاقة أساسية لفهم كيفية تحقيق التميز والنجاح في بيئة العمل المعاصرة.

باعتبار الاتصال الإداري جسراً أساسياً لتبادل المعلومات والتوجيهات داخل المؤسسة، يسهم بشكل كبير في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة. تتيح هذه البيئة العمل الشفاف والمفتوح، وتعزز التواصل الفعال بين جميع أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى فهم أفضل للأهداف والمهام وتحقيقها بكفاءة أكبر.

علاوة على ذلك، يؤدي الاتصال الإداري الجيد إلى بناء علاقات تعاونية قوية بين الإدارة والموظفين، وهو ما يعزز التفاعل والمشاركة في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن فهم العلاقة الإيجابية بين الاتصال الإداري وجودة الأداء أمر حيوي لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بنجاح. تعزز هذه العلاقة الفعالية التنظيمية وتدعم عمليات التطوير المستمر، وبالتالي تعزز مكانة المؤسسة في السوق وتعزز تميزها ونجاحها في البيئة الاقتصادية المتنافسة.

وأسعى في ضوء دراستي هذه لتعزيز هذه العلاقة لمزيد من تحقيق الجودة في الأداء لدى المنظمات.

المراجع:

1. إبراهيم فيصل فهد بن محمد العوامل المؤثرة على الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائه زمالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
2. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. أبو المجد، مها السيد (2018). تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، المجلد السابع، العدد الثاني، عدد شهر إبريل، ص ص -688 732).
4. أحمد ميلي سمية وآخرون: دور الاتصال الداخلي وتطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 3، 2018.
5. إيمان خويلدات، اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية لة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير بترول كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية جامعة ورقلة الجزائر، 2014.
6. أيمن عبد الله النور : فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا، دراسة حالة الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 5 العدد 02 السودان 2020.
7. بشار :حزي: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
8. بن داود (2023). دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة (Doctoral dissertation، جامعة ابن خلدون-تيارت).
9. بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010 م
10. بوحنيكة، فيالة، مختار، بوربيع & جمال (مشرف). (2022). دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (Doctoral dissertation).
11. بوعزيز زهير: وسائل الاتصال المؤسسي، محارة في وحدة الاتصال المؤسسي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، 2014.
12. بوعطيط جمال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسات سونلغاز، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
13. حائزة رويم ، معوقات الاتصال في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد السابع، جامعة قصدي مرباح ، ورقلة ، جانفي 2012 .
14. الحساني، حمدان عبد الكريم (2020). أثر الاتصالات الإدارية علي الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الداخلية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، معهد بحوس ودراسات العالم الإسلامي.

15. حسن، أمينة عبد الهادي ورمضان، فريدة ابراهيم (2020). الأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ ، المجلد العشرين، العدد الثالث، عدد شهر يناير، ص ص -110. 83
16. حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر، ط2، عمان.
17. حسين محمود حريم: مهارت الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.
18. حسين، بشار وليد والقواسمة، فريد محمد (2020). أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي :دراسة حالة الجمار الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد الرابع، عدد شهر إبريل، ص ص -69، 98 ص 74.
19. خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي سالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008.
20. خضري سفيان & سفياني أميرة. (2022). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي.
21. خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء سالة ماجستير في العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
22. راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2004.
23. رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسى: الإدارة - لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
24. ركروك & خولة. (2023). دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية. (Doctoral dissertation).
25. رويم فايزة، مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.
26. زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندرة"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.
27. زغدودي نورة & سيوان سعيدة. (2017). الإتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكاتب الجامعية.
28. زيد عوي : معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
29. سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011 .
30. سعيد السيد علي: العملية الإدارية - التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق و الاتصالات - الرقابة ، دار الحديث، 2007.
31. سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفيس الاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 2000.

32. السيد أبو الفتوح على، م &، محمد. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 205-255، (1) 23،
33. السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
34. شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
35. صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي - دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، ط1، مصر، 2003.
36. صلاح الدين عبد الباقي الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية اقدار الجامعية، مصر، 2005.
37. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
38. طارق المجذوب، الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، دار منشورات الحلبي الحقوق للنشر، الطبعة الأولى، دمشق سوريا، 2005.
39. عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
40. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، 2013.
41. عبد الباري إبراهيم ذرة الصبار زهير نعيم إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
42. عبد العزيز خميس: الاتصال التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز) ولاية ورقلة مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 3، العدد 01، 2020.
43. عبد العزيز صالح بن حبتور : أصول ومبادئ الإدارة العامة الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2000.
44. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
45. عبد القادر الشبلي : فن كتابة التقارير الإدارية والمالية والفنية وغيرها دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2008.
46. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم العمليات - المفاهيم - الوظائف، مكتبة الاشعاع، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر، 2001.
47. عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر: الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018.
48. عبدلي، حسية، ايت امر &، تسعديت. (2021). فعالية الاتصال الاداري في تحسين الاداء الوظيفي للمؤسسات العمومية (Doctoral dissertation)، جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.
49. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات : التدريب الإداري الموجه لأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2001 .

50. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل : الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2006.
51. علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للخدمات الطلابية، ط 2، الأردن.
52. عليش، آسية، بوالشعير، آسية، شربال & مصطفى (مشرفا). (2021). علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال. (Doctoral dissertation).
53. عمر محمد تيمي الشبلي: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988 .
54. فاضل فايزة، سعدون سمية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد 1، 2017.
55. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية دار أسامة للنشر، الطبعة الاولى عمان الأردن، 2009.
56. فضيل عبد الرؤوف الدجلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1 المكتبة الوطنية، 2001 .
57. فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكنولوجيا الأداء البشري المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
58. قوته محمد نوري وعبد الحميد أحمد ذياب: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، جدة، 2001 .
59. كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والإعلامي - التطور - الخصائص - النظريات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 ، عمان، 2011.
60. لببيض، حورية، خطابي & إدريس (مشرفا). (2021). آليات الإتصال الإداري وعلاقته بأداء العمال. (Doctoral dissertation).
61. م. فريد حسين احمد. (2019). الاتصال الاداري وتأثيره على اداء المنظمة .المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية. 26-55، 1(1) ,
62. محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1 دار الأسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
63. محمد الصيرفي: عبد الغني حامد الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية البحرين 2014.
64. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر ، 2007 .
65. محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2012،
66. مداس أحمد: الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز ، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
67. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2013.
68. معموري & صورية. (2017). الإتصال الإداري و دوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة . (Doctoral dissertation نوري منير).
69. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
70. منير نوري ، التسيير العملي والاتصالات الإدارية- المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

71. ناصر دادي عدون الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة،
72. نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، 2012.
73. وفاء برهان برقاي ، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار اليازوري ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013 .
74. ياسكولز، (بدون تاريخ)، مدارس العرب الدولية، تم الاسترداد من (<https://2u.pw/rY4HKle>) .(

75. Marie helene westphalen : communication taaraisieme edition, paris, 1988.
76. Disha Gupta (23/7/2021), "9 Steps to Improve Employee Performance (2021)", what fix, Retrieved 21/1/2022. Edited.

الملاحق:

الملحق الأول: (م. فريد حسين احمد. 2019).

المصادر الاجنبية

- 1- Febles, M., (2005) "The Role of Task and Contextual Performance in Appraisal Fairness and Satisfaction", Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University, p: 38.
- 2- Harris, A. F. (2003) "Towards Cultural Competence: An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees", Unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina, pp: 170-172.

الملاحق

استمارة استبيان

السيدات والسادة المحترمين :-

تحية طيبة وبعد....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (الاتصال الإداري وتأثيره على أداء المنظمة).
بهدف دراسة الواقع الفعلي لأداء الكلية بوصفها المجال الرحب لتطبيق الدراسة ، نرجو الإجابة على فقراتها بكل دقة
وموضوعية ،شاكرين تعاونكم ،علماً بأن إجاباتكم سوف تكون لأغراض البحث العلمي حصراً.

املاً : تكنولوجيا التعليم والنمو الشخصية

١- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

٢- عدد سنوات الخدمة :

(١٠-أكثر)

(١٠-٥)

(أقل من ٥ سنوات)

٣- المؤهل العلمي :

--	--	--	--	--	--

(إعدادية) (دبلوم فني) (بكالوريوس) (دبلوم عالي) (ماجستير) (دكتوراه)

ثانيا : يرجى بيان مدى اتفاقك في كل فقرة من الفقرات التالية بوضع علامة (√) أمامها:

ت	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسط	منخفضة	منخفضة جدا
أولا	الاتصال الإداري					
أ	الاتصالات الشخصية					
١	تعبر الاتصالات الشخصية عن قدرات وإمكانيات المنظمة الحالية وما تطمح إليه مستقبلا					
٢	تتصف اتصالات المنظمة بالنظرة المستقبلية الطموحة بالإضافة إلى البساطة وسهولة الفهم					
٣	تضمن الاتصالات الحالية بقاء المنظمة متناسبة مع بيئتها مع قابلية لاستيعاب التغيرات الحاصلة في هذه البيئة					
ب	اتصالات الوظيفة					
٤	تعبر اتصالات الوظيفة عن الغاية التي وجدت من أجلها المنظمة الكلية					
٥	تتميز اتصالات المنظمة بالسهولة والمرونة والوضوح					
٦	يملك جميع المدراء تصورا واضحا ودقيقا عن اتصالات المنظمة					
ج	الاستجابة للاتصالات					
٧	تقوم المنظمة بتحليل اتصالات بيئتها الداخلية وما تتضمنه هذه البيئة من جوانب رئيسية					
٨	تعتمد المنظمة على تحليل اتصالات الموارد البشرية					

					لتوفير المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة	
					٩ تعتمد المنظمة على استجابة اتصالات العاملين لتحقيق التوافق والانسجام والتعاون بينهم	
					٥ اتصالات الاداء	
					١٠ تشترك جميع المستويات الادارية في الكلية بعملية اتصالات الاداء	
					١١ تسعى الكلية من خلال اتصالات الاداء للموامة بين إستراتيجيتها والموارد المتاحة لديها	
					١٢ يتم تعديل اتصالات الاداء عند حدوث اي تغييرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للكلية	
					ثانيا اداء المنظمة	
					أ التخطيط	
					١٣ التأكيد على الخطط الطويلة الأمد مع توفير ما ينتج عنها من منافع اقتصادية	
					١٤ الارتقاء بوضع خطط باعتبارها معيار السبق والتميز في عالم اليوم والمستقبل.	
					١٥ لقد ساهم التخطيط بشكل إيجابي في اقتصاديات دول عديدة بشكل أصبحت عاملاً مهماً في التنمية الاقتصادية	
					ب التنظيم	
					١٦ يعمل التنظيم الى حماية الكلية والبيئة داخل البلد.	
					١٧ قيام كل منظمة بتحديد وتقييم الأثر البيئي (إيجابي أم سلبي) من خلال التنظيم	
					١٨ يعد التنظيم واحد من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالكلية وتحقيق اهدافها.	
					ج التوجيه	
					١٩ التوجيه وسيلة لتحقيق الإنجازات الفردية والجماعية.	

٢٠	التوجيه عنصر من عناصر التنمية.				
٢١	التوجيه يشجع على الحفاظ على حقوق العاملين في القطاع الحكومي.				
د	الرقابة				
٢٢	تعتبر الرقابة أحد العوامل المهمة في رفع الوعي الاجتماعي عند الموظفين.				
٢٣	تقديم الرقابة المعلومات والخبرات بالشكل المناسب للموظفين .				
٢٤	ترسيخ الرقابة الوعي بها عند الحكومة وعند المجتمع.				

الملحق الثاني: (بوحنكة, فيالة, مختار, بوربيع ، 2022).

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن :

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة

☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة

☐ من 45 سنة فما فوق

3. المستوى العلمي (الدراسي)

☐ دون مستوى

☐ ابتدائي

☐ متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

4. الوضعية الاجتماعية (الحالة العائلية)

☐ أعزب

☐ متزوج

☐ مطلق

☐ أرمل

5. المنصب الوظيفي

☐ إطار

☐ عون تحكم

☐ عون تنفيذ

6. الأقدمية المهنية

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- ☐ من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: الاتصالات المفتوحة والرفع من جودة الإنجاز

7. هل يفسح لك المجال للعمل بكل حرية؟

- ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يحقق ذلك؟

- ☐ الارتياح في العمل
- ☐ الراحة النفسية
- ☐ التميز في الأداء

8. هل تحرص على تطوير مهاراتك وقدراتك باستمرار أثناء مزاولة عملك؟

- ☐ نعم ☐ لا

9. هل تساهم اللقاءات العفوية بين الإدارة والعاملين في التقليل من المشاحنات؟

- ☐ نعم ☐ لا

10. هل تفتح إدارة المؤسسة المجال للمناقشات غير الرسمية مع العاملين؟

- ☐ نعم ☐ لا

11. هل توفر إدارة المؤسسة نظام الاتصال المباشر مع العاملين؟

- ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم إلى ما يؤدي ذلك؟

- ☐ رفع الروح المعنوية
- ☐ الرضا الوظيفي
- ☐ تمتين العلاقات المهنية

12. هل تفتح إدارة المؤسسة مجالا لنقل المعلومات بين كافة العاملين في المؤسسة؟

- ☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك:

- ☐ إتقان العمل
☐ الالتزام بالمهام المكلف بها
☐ الدقة في العمل

13. هل ترى أن اعتماد المرونة في التعامل يعزز من الأداء المثالي؟

☐ نعم ☐ لا

14. هل يساهم أسلوب الاتصال المتبع في تكوين علاقات صداقة قوية؟

☐ نعم ☐ لا

15. هل تتلقى المدح والثناء عند قيامك بعمل جيد؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل يزيد من ذلك؟

☐ الدافعية للعمل

☐ المثابرة

المحور الثالث: أسلوب الاستشاري والابتكار في العمل

16. هل يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة؟

☐ نعم ☐ لا

17. هل يتم إشراككم في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يزيد هذا من؟

☐ إخلاصك في عملك

☐ تطوير مهاراتك

☐ التفاني في العمل

18. هل تقوم بابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتك؟

☐ نعم ☐ لا

19. هل تهتم الإدارة بشكاوى الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

20. هل تساهم في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

21. هل تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم لحل مشاكل العمل؟

نعم ☐ لا ☐

22. هل تتاح لك الفرصة لنقل اهتماماتك المهنية للإدارة المسؤولة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" لماذا يشعر بك ذلك؟

☐ الشعور بقيمتك المهنية

☐ الشعور بالانتماء للمؤسسة

☐ الشعور بالرضا والاستقرار

23. في حالة مواجهتك لمشكلة عند أداء عملك بمن ستستشير؟

☐ المشرف المباشر

☐ إدارة المؤسسة

☐ الزملاء

المحور الرابع: ديناميكية الجماعة وزيادة الإنتاجية في العمل

24. هل تتناقش مع زملائك في المواضيع الخاصة بالعمل بهدف تحسين الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

25. هل تعمل ضمن محيط يسوده روح الفريق والعمل الجماعي؟

نعم ☐ لا ☐

26. هل التعاون بين العاملين يزيد من سرعة تنفيذ مخططات العمل؟

نعم ☐ لا ☐

27. هل يؤدي الاتصال الإداري إلى التنافس الإيجابي بين العاملين وطرح أفكار جديدة ؟

نعم ☐ لا ☐

28. هل تساعد زملائك في إنجاز الأعمال؟

☐ نعم ☐ لا

29. هل تتمتع بمهارة التواصل والتعامل الجيد مع زملائك؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم

ماهي العوامل المساعدة على ذلك؟

.....

.....

.....

.....

30. هل تساهم بشكل إيجابي في العمل الجماعي داخل المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك بنعم كيف يكون ذلك؟

☐ تبادل الخبرة مع زملائك

☐ مناقشة المواضيع الخاصة بالعمل

☐ المبادرة في طرح الأفكار

31. هل المشاركة الجماعية تزيد من ؟

☐ الفاعلية

☐ المردودية

☐ الحماس

☐ الدافعية

32. هل هناك تنافس إيجابي بين العمال في أداء مهامهم؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم إلى ما يؤدي ذلك؟

☐ الاقتصاد في الوقت

- ☐ التخفيف من أعباء العمل
- ☐ الاجتهاد في تأدية المهام

المحور الأول: بيانات المبحوثين.

- 1-الجنس: ☐ - ذكر
☐ -أنثى
- 2-السن: ☐ - أقل من 25 سنة.
☐ - من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة.
☐ - من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة.
☐ - من 45 سنة إلى 55 سنة.
☐ -من 55 سنة إلى 60 سنة.
- 3-الحالة العائلية: ☐ - أعزب
☐ - متزوج
☐ - مطلق
☐ - أرمل
- 4-المستوى التعليمي: ☐ - ابتدائي
☐ - المتوسط
☐ - ثانوي
☐ - جامعي
- 5-محل الإقامة: ☐ - ريف
☐ - مدينة
- 6-الأقدمية في العمل: ☐ -أقل من 10 سنوات .
☐ -من 10 سنة إلى أقل من 20 سنة.
☐ - من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة.
☐ - من 30 سنة فما فوق.

المحور الثاني: الإتصال التكنولوجي وقوة الأداء.

7- هل يوجد إتصال مقبول بين العمال والإدارة؟

☐

-نعم

☐

-لا

• في حال الإجابة بنعم يتمثل هذا الإتصال في:

☐

-الإتصال التكنولوجي

☐

-الإتصال التنظيمي

☐

-الإتصال العملياتي

8- ماهي وسائل الإتصال المستخدمة؟

☐

-الهاتف

☐

-الأنترنات

☐

-البريد والقوائم البريدية

☐

-الموقع الإلكتروني

9- هل يتم التواصل بينك وبين مسؤوليك في العمل؟

☐

-نعم

☐

-لا

• في حال الإجابة بنعم يتم هذا التواصل عن طريق:

☐

-الفاكس

☐

-البريد الإلكتروني

☐

-أثناء الاجتماعات

☐

-المراسلات

10- هل البريد الإلكتروني يسمح بالتشاركية في تقديم الخدمة؟

☐

-نعم

☐

-لا

11- مادور الموقع الإلكتروني في المؤسسة؟

☐

-التعريف بصورة المؤسسة

☐

-ربط العلاقات الجيدة مع المتعاملين

☐

-التواصل مع المؤسسات الأخرى ذات علاقة

☐

-التعريف بنشاطات المؤسسة

12- هل الإتصال في المؤسسة يضمن التشارك في العمل؟

- ☐ -دائما
- ☐ -أحيانا
- ☐ -أبدا

• في حال الإيجاب يبرز هذا التشارك:

- ☐ -في العمل الجماعي
- ☐ -في التخطيط الجيد
- ☐ -في التنسيق بين العمال
- ☐ -التشارك في إتخاذ القرارات

13- فيما يساعد الموقع الإلكتروني للمؤسسة؟

- ☐ -في تحسين الخدمة
- ☐ -في الإعلام
- ☐ -في عرض إستراتيجية العمل

المحور الثالث: الإتصال التنظيمي والتشريع الداخلي للأداء.

14- هل يتقيد العمال بالتشريع الداخلي للمؤسسة؟

- ☐ -نعم
- ☐ -لا

• في حال الإجابة بنعم يبرز هذا التقيد في:

- ☐ -إعطاء أهمية للمراسلات الرسمية
- ☐ -تنفيذ الأوامر
- ☐ -التقيد باللوائح

15- على ماذا يعتمد الإتصال التنظيمي في المؤسسة؟

- ☐ -الإعلانات
- ☐ -التقارير
- ☐ -إصدار الأوامر
- ☐ -المراسلات الرسمية

16- هل الأوامر تدعم المواظبة في العمل؟

- ☐ -نعم
- ☐ -لا

17- هل أشكال الإتصال تحدد الأدوار في المؤسسة؟

- ☐ -نعم
- ☐ -لا

• في حال الإجابة بنعم يتم تحديد الأموار من خلال:

- ☐ -تشارك أساليب العمل
- ☐ -تحديد المهام
- ☐ -تحديد المسؤوليات
- ☐ - الإلتزام ببرنامج العمل

18- هل الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة؟

- ☐ -نعم
- ☐ -لا

المحور الرابع: الإتصال العملياتي وجودة الأداء.

19- هل يساهم الإتصال العملياتي في تحسين جودة الأداء؟

- ☐ -نعم
- ☐ -لا

20- هل تساهم برامج العمل في تحسين أداء العمال؟

- ☐ -نعم
- ☐ -لا

في حالة الإجابة بنعم يبرز ذلك في:

- ☐ -نجاحة الأداء
- ☐ -إتقان العمل
- ☐ -سرعة التنفيذ
- ☐ -نوعية الخدمة

21- هل المشرفون يساهمون في تحسين الخدمة؟

- ☐ -نعم
- ☐ -لا

في حال الإجابة بنعم يبرز ذلك في:

- ☐ -لأجل خدمة بمواصفات تنافسية
- ☐ -خدمات غير مكلفة
- ☐ -خدمات لتحسين الطلبات

22- هل تتوفر المؤسسة على برامج للوقاية والأمن؟

- ☐ -نعم
- ☐ -لا

في حال الإجابة بنعم تظهر في:

☐

-وجود طبيب خاص بالمؤسسة

☐

-وجود أدوات خاصة بإخماد الحرائق

☐

-وجود منافذ للطوارئ

23- هل يتعرض عمال المؤسسة إلى حوادث عمل؟

☐

-نعم

☐

-لا

• في حال الإجابة بنعم تتمثل هذه الحوادث في:

☐

-ضعف النظر

☐

-أمراض عضوية

☐

-ضغوطات نفسية

الملحق الرابع: (خضري سفيان، سفياني أميرة، 2022).

ثانيا: جودة الأداء المؤسسي						
الرقم	1- كمية العمل					
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
1						يحرص الموظفون على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة وبدقة للارتقاء بأداء الوكالة.
2						تتناسب قدرة الموظفين الأدائية مع كمية العمل المطلوبة على مستوى الوكالة.
3						يتقبل الموظفون أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم.
4						أداء الموظفين في الوكالة لا يختلف عن المعايير الموضوعية.
2- الانضباط						
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
5						يلتزم الموظفون بالقواعد والسياسات أثناء العمل.
6						يتوفر في الوكالة وصف مكتوب يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.
7						تتابع إدارة الوكالة بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات.
8						يقدم الموظفون تبريرات للمسؤولين عند تأخرهم في العمل دون طلب منهم.
9						في حالة الغياب المفاجئ عن العمل يتصل الموظفون بالإدارة مباشرة.

3- إنجاز المهام					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
					10 يقوم الموظفون بإنجاز جميع الأعمال المطلوبة منهم.
					11 يقوم رؤساء العمل بإرشاد العمال بكيفية إنجاز المهام.
					12 مدة العمل تسمح للموظفين بالقيام بالمهام بشكل جيد.
					13 لا يواجه الموظفون داخل الوكالة أي معوقات أثناء تأدية مهامهم.
4- جودة العمل					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
					14 يركز نجاح الأعمال في الوكالة على الجودة العالية في أداء المهام.
					15 تكافئ الوكالة الموظفين الذين يقدمون أفكار تطويرية.
					16 تسعى الوكالة لتبني شروط السلامة المهنية.
					17 تعمل الوكالة على تكييف المهام في الحالات الطارئة.
					18 تهتم الوكالة على منح الراحة الكافية والاستقرار للموظفين.
5- التحسين المستمر					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
					19 تمتلك الوكالة المرونة في التخطيط للعمل.
					20 تراعي الوكالة المرونة في اتخاذ القرارات.
					21 تسعى الوكالة لاستقطاب الكفاءات والمؤهلات بشكل مستمر.
					22 تقدم الوكالة برامج تدريبية لدعم وتنمية عامليها.
					23 لدى الوكالة الرغبة المستمرة في تغيير وتطوير أسلوبها بما يتماشى مع متطلبات متعاملينها.

شكراً على حسن تعاونكم

الملحق الخامس: (السيد أبو الفتوح على, 2022).

دراسات د. محمد السيد أبو الفتوح علي

ملحق
استمارة الاستقصاء

أولاً: البيانات الشخصية
• النوع (الجنس):

أنثى ☐ ذكر ☐

• العمر:

أقل من ٣٠ ☐ من ٣٠-٤٠ ☐ من ٤١-٥٠ ☐ أكثر من ٥٠ ☐

• المسمى الوظيفي:

موظف خدمة عملاء ☐ مراجع مالي ☐ مدير مالي ☐ مدير إداري ☐

• المستوى التعليمي (المؤهل العلمي):

مؤهل متوسط ☐ مؤهل عالي ☐ ماجستير فأكثر ☐

• سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

ثانياً: الأسئلة

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
السؤال الأول: هل توافق على أن توافر أبعاد مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بـ (الإدارة العليا / العاملين أنفسهم) يساهم بشكل مباشر في مستوى الأداء المؤسسي للهيئة القومية للبريد المصري من خلال العناصر الآتية:					
(١) تحديد المهمة					
تسمح الإدارة بمشاركة العاملين في إعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف.					
تقوم الإدارة بتأهيل العاملين فنياً وسلوكياً وقياس أدائهم وفقاً لأهداف واضحة.					
تحرص الإدارة على إعلام جميع العاملين بمهامهم الوظيفية بمجرد تعيينهم.					
تحدد الإدارة المهام والأعمال من خلال التوظيف الدقيق للوظائف المراد شغلها.					
تحدد الإدارة المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف المهمة والمؤثرة.					
(٢) تفويض السلطة					
الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز المهام الوظيفية.					
لدي الإدارة الثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.					
تمنحني إدارة الهيئة المرونة للتصرف في مهام.					
أأخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي الوظيفية باستقلالية.					
لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.					

المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير ٢٠٢٢

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
					(٣) الثقافة التنظيمية
					تمنحني الثقافة التنظيمية للهيئة الشعور بالانحياز للمهام الموكلة لي.
					تعتمد الهيئة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالتقنيات / المكافآت / الجوائز) لزيادة دافعية العاملين نحو تحسين مستويات الأداء.
					توفر إدارة الهيئة المعرفة والمهارة المتخصصة للعاملين.
					تشجع إدارة الهيئة على النمو والتعلم وتطوير قدرات العاملين.
					توفر إدارة الهيئة البيئة المناسبة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
					(٤) التدريب والتعليم
					تتبنى الإدارة خطة محكمة لتدريب وتأهيل العاملين.
					تنظم الإدارة دورات تدريبية باستمرار لتدعيم مهارات وإمكانات العاملين وتحسين أدائهم.
					تهيئ الإدارة العاملين لتولي مستويات قيادية أعلى من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة.
					تشجع الإدارة على تبادل الخبرات مع المنظمات العاملة في نفس المجال.
					توفر الإدارة فرصاً للتعلم واكتساب مهارات جديدة.
					(٥) امتلاك المعلومات وتوافرها
					من السهل بكمكان عملي الحصول على المعلومات التي أحتاجها.
					امتك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.
					تتوافر بالهيئة المعلومات التي تمكنني من الإجابة على جميع الأسئلة واستفسارات العملاء.
					توفر الهيئة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.
					يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.
					(١) المقومات الشخصية
					تتوافر لدى المهارات الشخصية اللازمة للقيام بمهام وظيفتي على أكمل وجه.
					تتوافر لدى الرغبة والقدرة على تحمل مسؤوليات الوظيفة الموكلة لي.
					تتوافر لدى السمات والجداريات التي تمنحني القدرة على التصرف في المواقف المختلفة.
					تعمل الهيئة على تنمية الشعور لدى العاملين بالفعالية الذاتية من خلال إيمان الفرد وثقة بقدراته على إنجاز المهام.
					تسعى الهيئة إلى تمتع الموظف بالدافعية الداخلية والإيمان التام بقدراته على الرقابة الذاتية والتكيف وتحقيق النتائج والإنجاز.
					(٢) حرية التصرف والاستقلالية
					لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ المهام الموكلة لي.
					أستطيع القيام بتعبير المطرق التي أودي بها مهامني الوظيفية عندما أرغب في ذلك.
					تتوافر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء بضمن تحقيق جودة عالية في المهام الموكلة لي.
					لا أرغب بأن تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من أعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.
					امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.

العاملين أنفسهم

دراسات					د. محمد السيد أبو الفتوح علي				
السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
(٣) الالتزام الوظيفي									
يشعر الموظف بواجباته والتزاماته تجاه الهيئة.									
تشجع إدارة الهيئة الأفكار التي يقدمها العاملون لتحسين معدلات الأداء الوظيفي.									
تعمل الهيئة على زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء من خلال عدالة وكفاية توزيع الأجور والتعويضات المتبعة.									
تقوم الهيئة بدعم مهارة وقدرات العاملين من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ العمل الملائم.									
يحافظ العاملون بالهيئة على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، مع انخفاض معدلات الغياب.									
(٤) روح الفريق									
تسود أجواء التعاون بين جميع العاملين في الهيئة.									
تركز الهيئة على الأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي.									
تسود الثقة بين جميع العاملين داخل الهيئة.									
تدعم إدارة الهيئة تشكيل فرق عمل لأداء المهام.									
تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية.									
السؤال الثاني: من وجهة نظرك، ما هي الأبعاد الأخرى لمشاركة وتمكين العاملين التي تسهم بشكل مباشر في مستوى الأداء المؤسسي للهيئة القومية للبريد المصري؟									
(١)									
(٢)									
السؤال الثالث: هل توافق على أن مستوى الأداء المؤسسي للهيئة القومية للبريد المصري يتأثر بشكل مباشر من خلال العناصر الآتية:									
(١) تتسم إجراءات تقديم الخدمات التي تقوم بها الهيئة بالسرعة.									
(٢) تحرص الهيئة على إجراء استعلامات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين.									
(٣) تشجع الهيئة التغذية الراجعة من العاملين لارتفاع مستوى الخدمات المقدمة.									
(٤) تضع الهيئة أسس ومعايير موضوعية لقياس وتقويم أداء العاملين.									
(٥) تنتوع أساليب تهيئة وتأهيل العاملين (كالتدريب على رأس العمل، تبادل الأدوار، العمل ضمن فريق ... إلخ).									
(٦) تحرص الهيئة على إتاحة المعلومات والمعرفة بشكل مستمر لدى العاملين.									
(٧) تعتمد الهيئة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات.									
(٨) تقوم الهيئة بشكل مستمر بالرقابة على مرافقها الأساسية لتحسين آليات تقديم الخدمات.									
(٩) تسعى الهيئة لارتفاع أداء العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات المستفيدين.									
(١٠) توفر الهيئة البيئة المناسبة لتشجيع العاملين على الابتكار والتميز في تقديم الخدمات.									
السؤال الرابع: من وجهة نظرك، ما هي العناصر الأخرى التي تسهم بشكل مباشر في مستوى الأداء المؤسسي للهيئة القومية للبريد المصري؟									
(١)									
(٢)									