

## أثر الاتصال الإداري الفعال على جودة الأداء في المنظمة

دراسة حالة بالتطبيق بشركة مدارس العرب المحدودة – القطاع التعليمي

جدة – المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

عيسى عبد القادر أبوبكر

٢٠٢١٢٠٥٨١٩

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

## الشكر والتقدير

الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ١  | الشكر والتقدير.....                                                                     |
| ٢  | الإهداء.....                                                                            |
| ٣  | مستخلص الدراسة.....                                                                     |
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                                               |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                                                      |
| ٩  | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                                                                 |
| ٩  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                                                    |
| ١٠ | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                                                  |
| ١٠ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                                                                 |
| ١٠ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                                                         |
| ١١ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                                                       |
| ١١ | ١,٤. أسئلة الدراسة.....                                                                 |
| ١٢ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                                                                 |
| ١٣ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                                                                |
| ١٤ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                                                                 |
| ١٥ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                                                             |
| ١٦ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                                                  |
| ١٧ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                                                  |
| ١٨ | ٢,١. المقدمة:.....                                                                      |
| ١٩ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                                                               |
|    | ٢,٣. المتغير التابع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.                              |
|    | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
|    | ٢,٥. الخاتمة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.                                     |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| ٤٨ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                              |
| ٤٩ | ٣,١. المقدمة.....                                                 |
| ٥٠ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                      |
| ٥١ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                             |
| ٥٢ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                    |
| ٥٣ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                                      |
| ٥٥ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                                          |
| ٥٧ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي.....                                |
| ٥٨ | ٣,٨. الخاتمة.....                                                 |
| ٥٩ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....            |
| ٦٠ | 4.1. المقدمة.....                                                 |
| ٦٠ | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| ٦٣ | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| ٦٨ | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| ٧١ | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         |
| ٧٦ | ٤,٦. الخاتمة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.               |
| ٧٦ | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....           |
| ٧٧ | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      |
| ٧٧ | ٥,٢. توصيات الدراسة:.....                                         |
| ٧٧ | ٥,٣. الخاتمة:.....                                                |
| ٧٨ | قائمة المراجع.....                                                |
| ٨٤ | الملاحق.....                                                      |

جدول الأشكال

جدول الجداول

# ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١. المقدمة:

يعبر 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، ٢٠٢٠).

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، ٢٠١٨ ص ٦٩٦).

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 فعّالة لتحقيق تفاعلاتهم وتلبية رغباتهم المستهدفة. تقوم الاتصالات الإدارية بتوفير وتبادل المعلومات والتوجيهات، مما يمكن أي منظمة من تحقيق أداء فعّال وكفء في أنشطتها (حسين والقواسمة، ٢٠٢٠).

وبحسب مذكره الحساني (٢٠٢٠)، 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 فعّال إتمام المهام وتحسين الأداء.

وتكمن المشكلة حول تحقيق الفعالية في التواصل وأنها تمثل تحديًا دائمًا في بيئة المنظمات ذوات الهياكل المعقدة، ولكن فهم أثر التواصل الفعّال 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 الفعّال وتحقيق تأثير إيجابي على جودة الأداء.

وتتجلى أهمية الاتصالات الفعّالة 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)

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.

## ١,٢. مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة حول تحقيق الفعالية في التواصل وأنها تمثل تحديًا دائمًا في بيئة المنظمات ذوات الهياكل المعقدة، ولكن فهم أثر التواصل الفعّال 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 الفعّال وتحقيق تأثير إيجابي على جودة الأداء.

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

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 الفعّالة وأهميتها في فهم أهداف العمل وآلية تنفيذه وأدائه على الوجه المطلوب.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

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.

### وتتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"ما هو أثر الاتصال الإداري بأبعاده المختلفة على جودة الأداء في المنظمة؟"

### ١,٣. أهمية الدراسة

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).

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

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.

## ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

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.

## ١,٤. أسئلة الدراسة

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

- ١- ما هو تأثير أنواع الاتصال الإداري (الرأسي، الأفقي، الرسمي، وغير الرسمي) على كمية العمل وجودة الأداء في المنظمة؟
- ٢- كيف تؤثر وسائل الاتصال الإداري (الوسائل المكتوبة، الشفوية، الإلكترونية، وغيرها) على الانضباط وتحقيق جودة العمل؟
- ٣- ما هو دور مهارات الاتصال الإداري (مهارات الاستماع، التحدث، الكتابة، وغيرها) في تحسين إنجاز المهام وجودة الأداء؟
- ٤- كيف تؤثر خصائص المعلومات في الاتصال الإداري (الدقة، التوقيت المناسب، الشمولية، الوضوح) على جودة العمل والأداء الكلي في المنظمة؟
- ٥- ما هو أثر فاعلية القرارات في الاتصال الإداري على كمية العمل، الانضباط، وإنجاز المهام بجودة عالية؟

## ١,٥. أهداف الدراسة

### الهدف العام هو:

"دراسة أثر الاتصال الإداري بأبعاده المختلفة على جودة الأداء في المؤسسات، بهدف تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي".

### والأهداف الفرعية كالتالي:

- ١- تحليل تأثير أنواع الاتصال الإداري (الرأسي، الأفقي، الرسمي، وغير الرسمي) على كمية العمل وجودة الأداء.
- ٢- تقييم دور وسائل الاتصال الإداري (الوسائل المكتوبة، الشفوية، الإلكترونية، وغيرها) في تحسين الانضباط وتحقيق جودة العمل.
- ٣- استكشاف تأثير مهارات الاتصال الإداري (مهارات الاستماع، التحدث، الكتابة، وغيرها) على إنجاز المهام بجودة وكفاءة.
- ٤- تعزيز جودة العمل وتحسين الأداء الكلي.
- ٥- دراسة أثر فاعلية القرارات في الاتصال الإداري على التحسين المستمر للأداء، بما في ذلك كمية العمل، الانضباط، وإنجاز المهام بجودة عالية.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري بجميع أبعاده وجودة الأداء في المؤسسات"

### الفرضيات الفرعية:

#### ١-الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أنواع الاتصال الإداري (الرأسي، الأفقي، الرسمي، وغير الرسمي) وكمية العمل وجودته في المؤسسات.

#### ٢-الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين وسائل الاتصال الإداري (الوسائل المكتوبة، الشفوية، الإلكترونية، وغيرها) و تحسين الانضباط وجودة الأداء في المؤسسات.

#### ٣-الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإداري (مهارات الاستماع، التحدث، الكتابة، وغيرها) و إنجاز المهام بجودة وكفاءة.

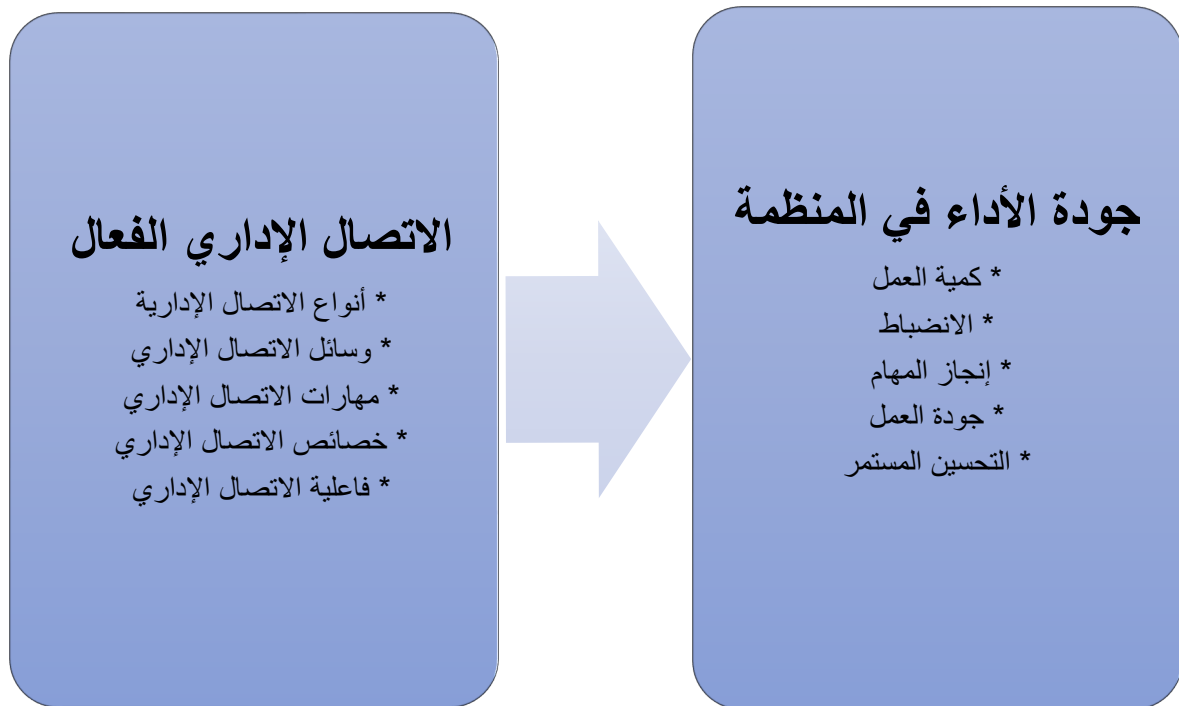
#### ٤-الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المعلومات في الاتصال الإداري (الدقة، التوقيت المناسب، الشمولية، الوضوح وجودة العمل وتحسين الأداء الكلي.

#### ٥-الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات في الاتصال الإداري وكمية عمل عالية، والانضباط، وإنجاز المهام بجودة عالية.

## ١,٧. نموذج الدراسة



## ١,٨. 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> ).

## ١,٩. 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

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

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

ينتوع 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.

فالالاتصالات 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، ٢٠١٧)

إلى جانب ذلك، تعتبر جودة الأداء مؤشراً حيوياً لصحة واستمرارية المنظمة. فعندما يكون الأداء عالي الجودة، يتمكن الموظفون من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتتيح للمنظمة تحقيق نتائج إيجابية وتفوق 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 وتفوقها 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.

## ٢,٢. 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، ٢٠٢٣).

وتعد الاتصالات الإدارية في بيئة معقدة ومتغيرة، أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحديد سلوك الأفراد، الذين يُعتبرون بالفعل صانعي نجاح واستمرارية وتقديم المنظمة. تُعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة لنقل المعلومات والأفكار عبر أجزاء المنظمة، وتسهم في حل معظم المشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات في العصر الحالي، حيث تعتبر معظم هذه التحديات جوهرًا مشكلات في التواصل. (معموري & صورية، ٢٠١٧).

وسنتناول 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 الاول: مفهوم الاتصالات الإدارية.

في عالم العلوم الاجتماعية، تثير 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، ٢٠٠١).

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، ٢٠٠٩).

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

بناءً على ذلك، نقترح التعريف التالي كإضافة مكملة للتعريف المذكورة سابقاً: "الاتصال الإداري هو إبلاغ أو تزويد المعنيين بالمعلومات اللازمة على اختلاف أنواعها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة الإدارية". (طارق المجذوب، ٢٠٠٥).

كما يعرف الاتصال الإداري على أنه : الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي منظمة ، و دراسة العلاقة التي تنظم قيامها بالأعمال المنيطة بهم ، من خلال النظام المعمول به داخل كل منظمة. (حائزة رويم، ٢٠١٢).

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 احداث تصرفات معينة ، و إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال و المهام الواجب تأديتها. (زيد عبوي، ٢٠٠٧).

### 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 معًا 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 ٨٠٪ في الاتصالات. ( زاهر عبد الرحيم، ٢٠١١ )

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 والهيكل التنظيمية، وبالتالي زيادة البعد الجغرافي والتباعد بين القادة والمشرفين يؤدي إلى تعزيز أهمية الاتصالات.

وفي الختام، كما يقول "وذياب": "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، ٢٠٠١ ).

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 ، ٢٠٠٤ ).

### 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:

١. توعية الموظفين بالأحداث والتطورات في المؤسسة والبيئة الخارجية، لتمكينهم من تقديم أفضل أداء ممكن وتحقيق الأهداف بنجاح.
  ٢. تعزيز الإشراف ومتابعة الأداء للمرؤوسين، وضمان أن تكون الأنشطة متسقة مع الأهداف والمبادئ المحددة.
  ٣. تعزيز التفاهم والتواصل بين جميع أفراد المؤسسة، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التعاون والفعالية.
  ٤. تصحيح المعلومات الخاطئة وتوضيح السياسات والإجراءات لتجنب الارتباك والتضليل.
  ٥. تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاجية وبيئة العمل، واعتبار هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا. (منال طلعت، ٢٠٠٣)
  ٦. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات لتحقيق التوافق والتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.
  ٧. 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 خمیس، ٢٠٢٠)
- أما "تورنجتون" 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، ٢٠٠٦)
- 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، ٢٠٠٧).

- ١- 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.
- ٢- الاتصال الإداري ليس مجرد عملية ثابتة، بل تتغير شكله ومضمونه بحسب الزمان والمكان والظروف التي تواجهها المنظمة. يتطلب ذلك تكيف البيانات والمعلومات والأهداف بشكل مستمر لضمان فعالية الاتصال.
- ٣- 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.
- ٤- 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.
- ٥- 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، ٢٠١٤).
- ٦- 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، ٢٠١١).

## 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 وبين جمهور المتعاملين معها من خارجها. يتضمن الاتصال الرسمي نقل التوجيهات والأوامر والتعليمات من الإدارة العليا للموظفين.

وتتم المخاطبات بين الرؤساء والمرؤوسين 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 بتسلل المرؤوسون بعدهم بشكل تدريجي. (عبدالقادر الشخيلي ، ٢٠٠٨).

### من مهام الاتصال الرسمي:

١. نشر أهداف المنظمة وخططها وتطلعاتها.
٢. توضيح التغييرات والتحديثات والإنجازات داخل المنظمة.
- أهمية الاتصال الرسمي تتجلى في:
  ١. نقل المفاهيم والآراء والأفكار لتحقيق التماسك داخل المنظمة.
  ٢. دعم عمليات اتخاذ القرارات وتمثيل المنظمة.
  ٣. تعزيز الثقة بين المنظمة والموظفين. (عبدالقادر الشخيلي ، ٢٠٠٨).

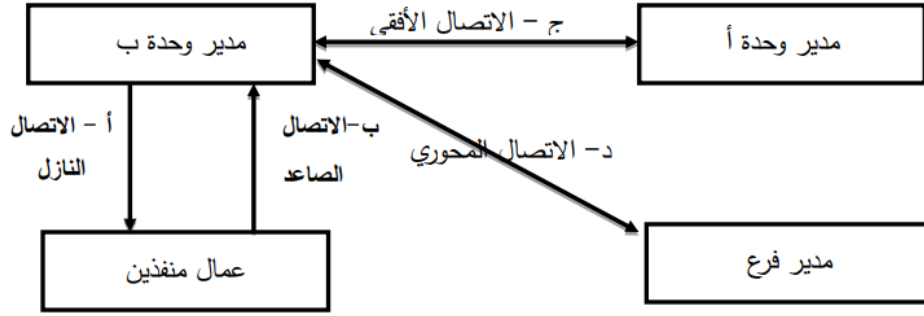
لزيادة فعالية الاتصال الرسمي يجب:

١. تطوير مهارات الاتصال بالتدريب المنظم.
٢. توضيح الأهداف المرجوة من الاتصال.
٣. التحليل المنتظم لعمليات الاتصال.
٤. بناء الثقة المتبادلة بين أطراف العملية.

٥. 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 (٤) اتجاهات الاتصال الرسمي. (بشار حزي، ٢٠٢٠).

وشرح التقسيم كالتالي: (وفاء برقواوي، ٢٠١٣).

١- 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.

٢- 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.

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

٤- 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، ٢٠١٥).

## 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، ٢٠٠٧).

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، ٢٠١٢)

وتحقق الاتصالات غير الرسمية العديد من المميزات، منها:

- ١- التخفيف من حدة التوتر والخلافات بين السلطات التي تتخذ القرارات الإدارية.
- ٢- سهولة وسرعة الحصول على المعلومات دون الحاجة للانتظار الطويل للاتصالات الرسمية.
- ٣- معرفة معلومات وأخبار صعبة الحصول عليها من خلال الاتصالات الرسمية، مما يساهم في فهم الرؤساء للمشكلات التي يواجهها المرؤوسون.
- ٤- المساهمة في تعزيز الديمقراطية ودعم التواصل المباشر بين العمال والقيادة الإدارية. (سعيد السيد، ٢٠٠٧).

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

- ١- زيادة قدرة الاتصالات غير الرسمية على إحداث تغييرات لصالح أفراد المنظمة، مما قد يتعارض مع مصلحة المنظمة نفسها.
- ٢- سيادة جو من السخط والتوتر بين العاملين في العلاقات التنظيمية.
- ٣- حدوث فوضى إدارية بين الأفراد.
- ٤- نشوء صور مختلفة من النزاعات بين أعضاء الجماعة غير الرسمية وأعضاء الجماعة الرسمية.
- ٥- التأثير السلبي على الإنتاجية نتيجة للانصراف عن الأعمال المنظمة بسبب الاتصالات غير الرسمية. (سعيد عامر ، ٢٠٠٠).

**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 ، ٢٠٠٩).

### **١. 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.

### **٢. 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.

### **٣. 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.

### **٤. 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 يساهم 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:

#### ١. التقارير:

- تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة.

- تلخص محتوى ندوة أو اجتماع معين، وتشمل العنوان، ومقدمة عن المشكلة، والحل المقترح، والخلاصة.

#### ٢. الرسائل:

- ترسلها إدارة المؤسسة إلى الموظفين لمواضيع هامة أو لتقدير الت شكرات. (Marie helene، ١٩٨٨).

#### ٣. مذكرة المصلحة:

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

#### ٤. المقابلات:

- تتنوع أنواعها من مقابلات التحقيق إلى تقديم التقارير وتلبية الحاجات والمتطلبات.

- تُعد فرصة لإقامة اتصالات غير رسمية تحدث خلالها أو بعدها.

## ٥. الاجتماعات:

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

## ٦. علية الاقتراحات:

- تعد طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات وتطبيقها على أرض الواقع، مما يسهم في تحسين سير العمل وقياس الديمقراطية داخل المؤسسة. (بوعزيز زهير ، ٢٠١٤).

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، ٢٠١٠).

## ١. 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.

## ٢. وظيفة الإبداع:

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

## ٣. 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، ٢٠٢٠).

#### ١. وظيفة إعلامية:

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

#### ٢. وظيفة انضباطية:

- تحكم الإدارة في نقل المعلومات باعتبارها مركز سلطة.

#### ٣. وظيفة إقناعية:

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

#### ٤. وظيفة تكاملية:

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

تتعاون هذه الوظائف معًا 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 تعقيدًا نظرًا لوجود متغيرات عدة تؤثر عليها، ولا يمكن التحدث عنها دون الوقوف على مكوناتها الأساسية. إليك إعادة صياغة النقاط التي ذكرتها:

#### ١. المرسل:

- هو مصدر الرسالة والمعلومات، سواء كان رئيسًا، مسؤولًا، أو زميلًا. (صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، ٢٠٠٣).

- 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، ٢٠٠٣).

## ٢. الرسالة:

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

## ٣. 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 موسى، ٢٠٠٦).

## ٤. المستقبل:

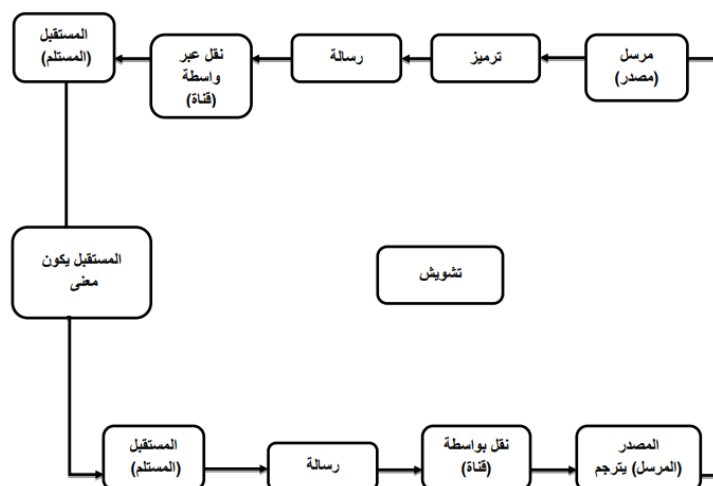
- هو الشخص أو المجموعة التي تستقبل الرسالة وتقوم بتفسيرها والاستجابة لها.
- فعالية الاتصال تعتمد على قدرة المستقبل على فهم واستيعاب الرسالة، وهذا يتأثر بعوامل مثل المستوى التعليمي، والخبرات السابقة والمهارات والمعرفة.

## ٥. التغذية الراجعة:

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

## ٦. التشويش:

- يشمل أي تدخل يعوق عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، مثل الضوضاء الخارجية أو الداخلية.
- يؤثر التشويش سلبًا 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 (٥) 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:

#### ١. المعوقات الشخصية:

##### أ. معوقات في المرسل:

- تتمثل هذه المعوقات في تصرفات المرسل التي قد تكون لمصلحته الشخصية ولا تخدم مصلحة العامل.
- السوء في 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، ٢٠١٣).

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، ٢٠١٢).

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، ٢٠١٣).

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، ٢٠١٠).

٢. 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، ٢٠١٨).
- 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.

### ٣. 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.

### ٤. معوقات بيئية:

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

### المطلب العاشر: مقومات الاتصال الإداري.

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

١. انسيابية الأسئلة والأجوبة بين المدير والمرووسين.
٢. احترام شخصية المرووسين والاحترام القيادي للمدير في تنفيذ ما يصدر عنه.
٣. تمتع المدير بحسن ومهارة الحديث وفن الاستماع.
٤. فهم المدير لحقيقة ما يريده المرووسون واستيعابه للمضمون.
٥. تشجيع روح المبادرة والثقة في النفس عند المرووسين. (عبد العزيز بن حيتور، ٢٠٠٠).
٦. مساهمة العاملين في عملية التواصل بمناقشة الرسائل والمعلومات والتوجيهات.
٧. التوفيق بين المعلومات وحاجات الأفراد. (علي الضلاعين، بدون تاريخ).
٨. تنظيم تدفق المعلومات وتحقيق التوازن في عملية الاتصال.
٩. تشجيع التغذية العكسية وكبح الانفعالات السلبية. (شوقي ناجي، ٢٠١٠).
١٠. تنفيذ عملية التواصل وفقاً للتسلسل التنظيمي.

١١. متابعة المرسل إليه من خلال مراقبة تنفيذ مضمون الرسالة لتحقيق هدفها.
  ١٢. الانسياب في عناصر عملية الاتصال.
  ١٣. تكييف المعلومات وفقاً للشخص المرسل إليه.(ضرار العتيبي وآخرون، ٢٠٠٧).
  ١٤. اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.
  ١٥. الصراحة والصدق في الرسالة لتوفير الثقة والصدق بين المرسل والمستقبل.
  ١٦. وجود معرفة تامة بالبيانات والتوجيهات المراد إيصالها.
  ١٧. ضرورة تدريب العاملين على تقبل تنوع الثقافات واختلافها لتحسين التواصل داخل المجموعة وزيادة الأداء.
- تلك النقاط تشكل أساساً مهماً لتحقيق فعالية الاتصال في العلاقة الإدارية. من خلال اتباع هذه الإرشادات، يمكن تعزيز التواصل الفعال وبناء علاقات إدارية صحية ومثمرة.

## ٢,٣. المبحث الثاني: ماهية الأداء

يشغل الأداء الوظيفي مكانة بارزة في دائرة اهتمام الباحثين والمفكرين، وخاصة في مجالات الإدارة والسلوك الإداري. فقد اتفقوا 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. (بوحنكة، فيالة، مختار، بوربيع، ٢٠٢٢).

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

المطلب الاول: 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 يُكَلَّف 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." (حسن، ٢٠٠٤).

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، ٢٠٠٥). بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة." (صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠٠٥).

### المطلب الثاني: عناصر الأداء.

يمكن القول إن هناك عناصر أساسية للأداء الوظيفي تتضمن:

١. 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.
٢. 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 خوبلدات، ٢٠١٤).

ويعتبر البعض أن عناصر الأداء الوظيفي تشمل:

١. كمية العمل: وتمثل مقدار الجهد الذي يبذله الفرد على الصعيد العقلي والنفسي والجسدي خلال فترة زمنية معينة في إنجاز مهامه.
٢. نوعية العمل: وتشمل مستوى الدقة والجودة ومدى توافق الأداء مع المواصفات المطلوبة للعمل.
٣. نمط أداء العمل: ويشير إلى الطريقة التي يقوم بها الفرد بأداء مهامه وكيفية قياسها باستخدام مختلف الوسائل والأساليب. (إبراهيم فيصل فهد بن محمد، ٢٠٠٨).

### المطلب الثالث: أهمية الأداء.

أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. 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.
٢. يؤدي الأداء الوظيفي إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة، كونه يشكل مقياساً لقدرات الأفراد في أداء مهامهم الحالية والمستقبلية.
٣. ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد واستقراره الوظيفي يسهم في تعزيز الأداء والمحافظة على الكفاءات في المنظمة.
٤. يساعد الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، ويعزز من جودة المدخلات والمخرجات في العملية الإنتاجية.
٥. يساهم الأداء الوظيفي المتميز في خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التطور والابتكار في العمل.
٦. يسهم الأداء الوظيفي الفعال في تقليل التكاليف وتحسين استخدام الموارد وترشيد النفقات.
٧. يعمل الأداء الوظيفي على استثمار القدرات الكامنة للمنظمة واستغلال طموحات ومهارات العاملين بشكل فعال.
٨. يساهم الأداء الوظيفي في تقدير نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها المؤسسية. (فيصل الدحلة، ٢٠٠١).

### المطلب الرابع: محددات الأداء.

تحدد العناصر التالية أداء العاملين في المنظمة من خلال تفاعل القوى الداخلية والخارجية: (عائشة الحسيني، شذا الخيال، ٢٠١٣).

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

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

٣. 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 بوتر ولولير يحدد ثلاث محددات أساسية للأداء الوظيفي: (أحمد ميلي سمية وآخرون، ٢٠١٨).

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

٢. قدرات الفرد والخبرات السابقة: تحدد فعالية الجهد المبذول وتتضمن التعليم والمهارات والخبرات.

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

مميزات "شامي صليحة" تتمثل في العوامل التالية: (فاضل فايزة، سعدون سمية، ٢٠١٧).

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

٢. 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:

١. 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، ٢٠٠٩).

## ٢. 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، التموين، الإنتاج، والتسويق. (عمر الشبلي، ١٩٨٨).

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، ٢٠٠١).

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

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

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

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

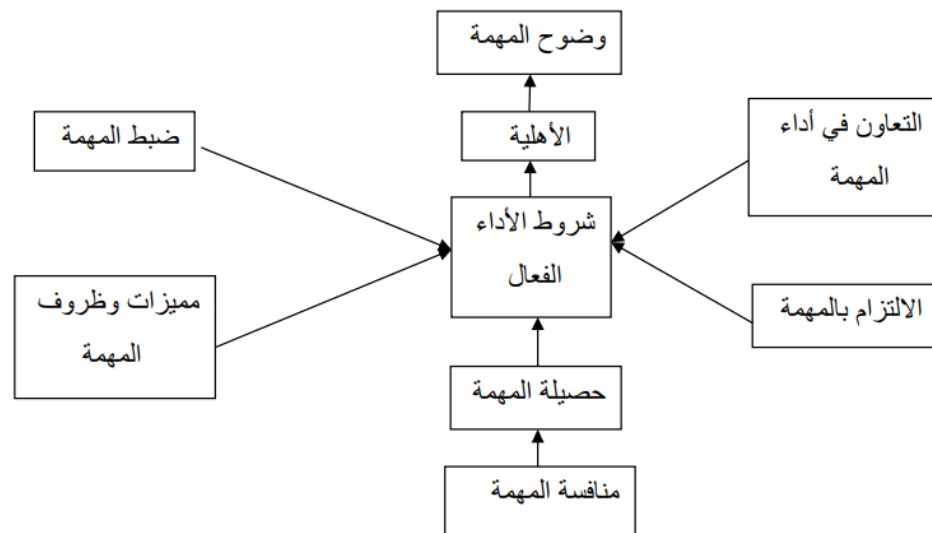
٥. التعاون في الأداء: قد يتطلب أداء العمل التعاون مع الآخرين لإتمام المهام بشكل صحيح وفعال.

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

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

٨. 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 (٦) شروط الأداء الفعال. (فضيل الدجلة، ٢٠٠١).

#### 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:

١. 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.

٢. 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 سلبًا على تحقيق أهداف المؤسسة. (إبراهيم المحاسنة، ٢٠١٣).

بالإضافة إلى البعدين التنظيمي والاجتماعي، هناك بعدين آخرين:

٣. 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.

٤. الأداء الضمني: يتمثل في السلوكيات التي لا ترتبط مباشرة بالمهام الرسمية، مثل التطوير الشخصي والمشاركة الإيجابية في بناء المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة. (سامح عامر، ٢٠١١).

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، ٢٠٠١).

١. 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.

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

- العمليات وأهميتها لتحقيق أهداف المنظمة.

- تصميم وهيكلة العمليات لضمان توافقها مع أهداف المنظمة.

- قياس العمليات للتأكد من كفاءة وفعالية إدارتها.

٣. 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، ٢٠٠١).

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 وهيكلة 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:

١. 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 والمروسين لتقييم الأداء.

٢. 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.

٣. 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، ٢٠٠٧).

#### 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:

١. العوامل الإدارية والتنظيمية: تشمل عدة جوانب مثل عدم وجود بيئة عمل مناسبة، مثل قضايا الإضاءة، الضوضاء، الأجور، والحوافز. كما تشمل أيضًا الصراعات بين الموظفين والإدارة، وعدم تحديد مهام الوظيفة بشكل واضح، ونقص التدريب والإشراف السيء. (عبد الباري إبراهيم ذرة الصبار زهير نعيم، ٢٠٠٨).
  ٢. 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.
  ٣. 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، ٢٠٠٨)

## ٢,٤. المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء

الاتصال التنظيمي يعتبر عنصراً أساسياً داخل أي منظمة، حيث يسهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها في مختلف أنواع الأنشطة والأهداف. يسهم 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 يسهم 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. (عليليش، آسية، بوالشعير، آسية، شربال، ٢٠٢١).

ويحافظ الأفراد على اتصال مستمر مع بعضهم البعض داخل المؤسسة، سواء كان ذلك بين الرؤساء والمرووسين أو بين زملاء العمل، وهذا الاتصال يمتد إلى جميع أنحاء المؤسسة ويسهم 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. (لبيض، حورية، خطابي، ٢٠٢١).

يعتبر الاتصال الإداري عنصراً حيوياً في نجاح استراتيجيات المؤسسات، حيث يسهم 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، ٢٠٢٢).

وفي دراسة أخرى ذكر الباحثون عبدلي، حسيبة، ايت اعمر & 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 شفهية 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 بتيزي 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 وجودة 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، حسيبة، ايت اعمر & تسعديت 2021).

وفي دراسة زغدودي نورة & سيوان سعيدة. (٢٠١٧).

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، ٢٠١٧).

وفي دراسة ركروك & خولة. (2023).

سجلت الدراسة استجابةً 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 استجابةً 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).

## ٢,٥. 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 جسرًا أساسيًا لتبادل المعلومات والتوجيهات داخل المؤسسة، يسهم بشكل كبير في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة. تتيج 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.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣,١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية البحث المستخدمة للتحقيق في تأثير الاتصال الإداري على جودة الأداء في المنظمة. يتضمن هذا الفصل شرحًا تفصيليًا للتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وأساليب وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، بالإضافة إلى طرق وإجراءات تحليل البيانات.

#### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

سيتم في هذا الجزء تقديم تعريفات دقيقة ومفصلة للمتغيرات الرئيسية في الدراسة، مثل الاتصال الإداري وجودة الأداء، وذلك لضمان وضوح المفاهيم وتجنب أي غموض.

#### تصميم البحث

سيتم شرح تصميم البحث الذي يحدد النهج المستخدم في الدراسة، سواء كان وصفيًا أو تجريبيًا، وكيفية تنظيم وتنفيذ الدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### مجتمع البحث

يتناول هذا القسم تحديد المجتمع المستهدف للدراسة، والذي يشمل الموظفين والإدارات المختلفة داخل المنظمة. سيتم تقديم تفاصيل حول حجم المجتمع وخصائصه الديموغرافية.

#### طرق وتقنيات أخذ العينات

سيتم شرح الأساليب والتقنيات المستخدمة في اختيار العينة من مجتمع البحث، سواء كانت عينة عشوائية أو غير عشوائية، وكيفية ضمان تمثيل العينة للمجتمع بشكل دقيق.

#### طرق جمع البيانات

يتضمن هذا الجزء وصفًا للطرق المختلفة التي ستستخدم في جمع البيانات، مثل الاستبيانات، والمقابلات، والملاحظات الميدانية، وكيفية تصميم وتطبيق كل طريقة منها.

#### أنواع البيانات

سيتم في هذا القسم توضيح أنواع البيانات التي سيتم جمعها، سواء كانت بيانات كمية أو نوعية، وكيفية التعامل مع كل نوع من هذه البيانات في التحليل.

#### طرق وإجراءات تحليل البيانات

سيتم شرح الطرق والإجراءات التي ستتبع في تحليل البيانات المجمعة، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي وبرامج مثل SPSS أو Excel، وكيفية تفسير النتائج المستخلصة من التحليل.

هذا الفصل يمثل الأساس الذي تبنى عليه الدراسة، حيث يضمن توضيح منهجية البحث المستخدمة دقة وموثوقية النتائج، ويقدم إطارًا واضحًا يمكن من خلاله تحقيق أهداف البحث بنجاح.

## ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### الاتصال الإداري

تعريف إجرائي: يشير الاتصال الإداري إلى العمليات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة لنقل المعلومات والتعليمات والتوجيهات بين مختلف مستويات الموظفين داخل المنظمة. يمكن أن يشمل ذلك الاجتماعات الرسمية، والبريد الإلكتروني، والنشرات الداخلية، والاتصالات الشفهية، واستخدام التكنولوجيا مثل أنظمة إدارة المعلومات.

### مؤشرات القياس:

- فعالية التواصل: مدى وضوح وسهولة فهم المعلومات المنقولة.
- استجابة الموظفين: سرعة ودقة استجابة الموظفين للتعليمات والتوجيهات.
- قنوات الاتصال: تنوع واستخدام قنوات الاتصال المختلفة (رسمية وغير رسمية).
- مستوى الشفافية: مدى شفافية وصدق المعلومات المتبادلة.

### جودة الأداء

تعريف إجرائي: يشير إلى مستوى الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة في تنفيذ مهامها وأنشطتها. يتم تقييم جودة الأداء بناءً على مجموعة من المعايير تشمل تحقيق الأهداف التنظيمية، رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والابتكار.

### مؤشرات القياس:

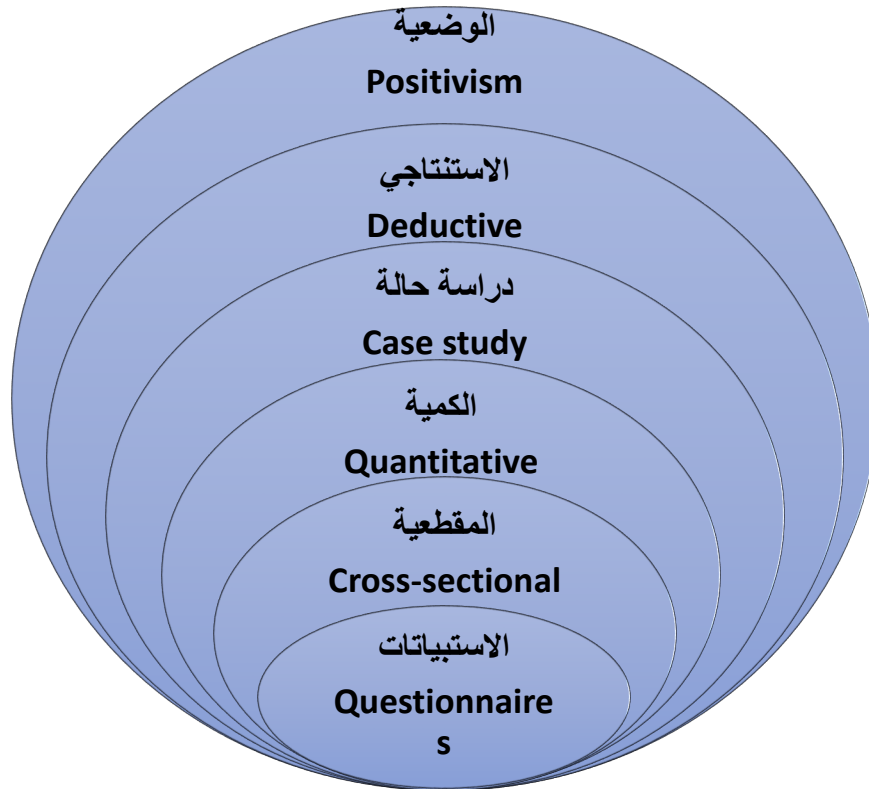
- تحقيق الأهداف: مدى تحقيق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- رضا العملاء: مستوى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- الكفاءة التشغيلية: استخدام الموارد (الوقت، المال، والمواد) بشكل فعال.
- الابتكار: مدى تنفيذ وتحقيق الأفكار الجديدة والمبتكرة.

من خلال تحديد هذه التعريفات الإجرائية، يمكن للدراسة تحقيق فهم دقيق وواضح لكيفية قياس وتحليل أثر الاتصال الإداري على جودة الأداء في المنظمة. هذه التعريفات تساعد في توجيه جمع البيانات وتحليلها، مما يضمن تحقيق نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

### ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

#### 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 - Questionnaire



الشكل رقم (٢) منهجية البحث

تم تصميمها بواسطة الباحث

Designed by researcher.

## ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

### مجتمع البحث

#### تعريف مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الأفراد العاملين في شركة مدارس العرب. يشمل هذا المجتمع الموظفين بمختلف وظائفهم ومستوياتهم الوظيفية في الشركة، مما يعكس الهيكل التنظيمي المتنوع والمهام المختلفة التي تؤديها كل فئة من الفئات الوظيفية داخل المدارس.

#### خصائص مجتمع البحث:

- المستوى الإداري: يتضمن المديرين، المشرفين، ورؤساء الأقسام.
- المستوى التعليمي: يشمل المعلمين والمعلمات في مختلف التخصصات والمراحل الدراسية.
- الموظفون الإداريون والداعمون: يتضمن الموظفين الذين يقومون بوظائف الدعم والإدارة مثل موظفي الموارد البشرية، المالية، تكنولوجيا المعلومات، والصيانة.

### عينة البحث

#### تقنية أخذ العينة:

تم استخدام طريقة أخذ العينات الاحتمالية، وبالتحديد تقنية العينة العشوائية البسيطة. تتيح هذه الطريقة اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي تمامًا، مما يضمن أن كل فرد في مجتمع البحث لديه فرصة متساوية ليكون جزءًا من العينة. تساهم هذه الطريقة في تقليل التحيز وضمان تمثيل متناسل لجميع الفئات المختلفة داخل المجتمع.

#### حجم العينة:

تحديد حجم العينة يعتبر خطوة حاسمة لضمان تمثيل دقيق لمجتمع البحث. بناءً على حجم مجتمع البحث الكلي في شركة مدارس العرب والذي يبلغ حوالي ٣٠٠ موظف، تم اختيار عينة بحجم ١٠٪ من المجتمع. وهذا يعني أن حجم العينة هو ٣٠ موظفًا.

#### خطوات تنفيذ أخذ العينة العشوائية البسيطة

١. تحديد مجتمع البحث الكلي: يتم حصر جميع العاملين في شركة مدارس العرب، بما في ذلك جمع البيانات الأساسية عنهم (مثل الاسم، الوظيفة، القسم).
٢. تخصيص رقم لكل فرد: يتم إعطاء كل موظف في مجتمع البحث رقمًا فريدًا.
٣. استخدام أداة عشوائية: يتم استخدام أداة عشوائية مثل برنامج حاسوبي أو جدول أرقام عشوائية لاختيار الأرقام التي تمثل أفراد العينة.

٤. اختيار العينة: يتم اختيار ٣٠ رقمًا بشكل عشوائي من بين الأرقام المخصصة لمجتمع البحث، وبالتالي تحديد الأفراد الذين يشكلون العينة.

٥. مراجعة العينة: يتم التأكد من أن العينة المختارة عشوائيًا لا تتضمن أي تحيز وأنها تمثل جميع الفئات الوظيفية بشكل عادل.

#### أهمية استخدام العينة العشوائية البسيطة

-تقليل التحيز: تضمن العينة العشوائية البسيطة أن كل فرد في مجتمع البحث لديه فرصة متساوية ليكون جزءًا من العينة، مما يقلل من التحيز ويعزز دقة النتائج.

-سهولة التنفيذ: تعتبر هذه الطريقة سهلة التنفيذ بالمقارنة مع طرق أخرى أكثر تعقيدًا.

-تمثيل شامل: تساهم هذه الطريقة في ضمان أن العينة المختارة تمثل بشكل عادل ودقيق مختلف الفئات الوظيفية داخل الشركة.

باستخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة، تضمن هذه الدراسة تحقيق دقة وموضوعية في جمع البيانات، مما يساهم في الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع البحث الكلي في شركة مدارس العرب.

### ٣,٥. طريقة جمع البيانات

في هذا البحث، سيتم جمع البيانات لتحديد أثر الاتصال الإداري (المتغير المستقل) على جودة الأداء (المتغير التابع) في شركة مدارس العرب. سيتم استخدام استبيان يعتمد على مقياس ليكرت لجمع البيانات من مجتمع البحث، حيث سيتم تحليل كل بعد من الأبعاد الخمسة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### أبعاد المتغيرات

##### المتغير المستقل: الاتصال الإداري

يحتوي المتغير المستقل على خمسة أبعاد:

١. أنواع الاتصال الإدارية: بأنواعها العمودية والأفقية.
٢. وسائل الاتصال الإداري: من مكتوبة وشفهية وإلكترونية.
٣. مهارات الاتصال الإدارية: من كتابة وتحدث وقراءة وانصات.
٤. خصائص المعلومات في الاتصال الإداري: مدى شفافيتها وتوفرها في الوقت المناسب ونوعها وكميتها ووضوحها.
٥. فاعلية القرارات في الاتصال الإداري: من اتخاذ القرارات ووقتها وسرعتها ومدى تقبلها.

## المتغير التابع: جودة الأداء

يحتوي المتغير التابع على خمسة أبعاد:

١. كمية العمل: تناسب الأداء مع العمل ودقة الأداء وموافقته للمعايير الموضوعية.
٢. الانضباط: مدى الالتزام بالقواعد والسياسات وتوفر وصف مكتوب ومراعاة الأنظمة والتعليمات.
٣. إنجاز المهام: من كفاءتها وجودتها وعدم وجود معيقات.
٤. جودة العمل: مدى الالتزام بمعايير الجودة وتتبع أصحاب الأفكار التطويرية وتبني شروط السلامة المهنية.
٥. التحسين المستمر: من تخطيط ودعم ووجود تنمية وتدريب للمنسوبيين.

## أداة جمع البيانات

استبيان مقياس ليكرت

سيتم تصميم استبيان باستخدام مقياس ليكرت لجمع البيانات من مجتمع البحث. سيحتوي الاستبيان على بنود تغطي جميع الأبعاد العشرة (خمسة أبعاد للمتغير المستقل وخمسة أبعاد للمتغير التابع)، مع مالا يقل عن خمسة عناصر لكل بعد وإلى مالا يقل عن تسعة عناصر لبعض الأبعاد.

صيغة مقياس ليكرت:

سيتم استخدام مقياس ليكرت بخمس درجات لتقييم كل عنصر، حيث:

١. تعني "موافق بشدة"
٢. تعني "موافق"
٣. تعني "محايد"
٤. تعني "غير موافق"
٥. تعني "غير موافق بشدة"

## تنفيذ جمع البيانات

١. توزيع الاستبيان: سيتم توزيع الاستبيان على عينة البحث باستخدام البريد الإلكتروني.
٢. شرح الغرض: سيتم تقديم شرح مختصر للمشاركين عن هدف الاستبيان وكيفية ملئه، لضمان الحصول على ردود دقيقة وصادقة.
٣. جمع الاستبيانات: سيتم جمع الاستبيانات بعد فترة محددة من التوزيع.
٤. مراجعة البيانات: سيتم مراجعة البيانات للتحقق من اكتمال الاستبيانات وصحتها.

## تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو Excel لتحليل الردود وتحديد العلاقات بين الاتصال الإداري وجودة الأداء في المنظمة.

## الخاتمة

باستخدام هذه المنهجية المنظمة والمحددة، ستمكن الدراسة من جمع بيانات دقيقة وشاملة حول تأثير الاتصال الإداري على جودة الأداء في شركة مدارس العرب، مما يساهم في تقديم توصيات فعالة لتحسين العمليات الإدارية والأداء العام للمنظمة.

## ٣,٦. أنواع البيانات

### البيانات الأولية

تعريف البيانات الأولية:

البيانات الأولية هي المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من مجتمع البحث لغرض الدراسة الحالية. في هذا البحث، سيتم جمع البيانات الأولية من الموظفين في شركة مدارس العرب باستخدام استبيان مقياس ليكرت.

### طرق جمع البيانات الأولية:

١. الاستبيانات:

- التصميم: استبيان مقياس ليكرت يحتوي على أسئلة تغطي أبعاد الاتصال الإداري وجودة الأداء.

- التوزيع: سيتم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين.

- جمع الاستجابات: جمع الاستبيانات المكتملة وتحليلها باستخدام أدوات تحليل البيانات.

## البيانات الثانوية

تعريف البيانات الثانوية:

البيانات الثانوية هي المعلومات التي تم جمعها مسبقاً لأغراض أخرى، والتي يمكن استخدامها لإثراء البحث الحالي. تتضمن هذه البيانات مراجعة الأدبيات السابقة، التقارير السنوية، والإحصائيات المنشورة عن شركة مدارس العرب أو المنظمات المشابهة.

مصادر البيانات الثانوية:

١. الدراسات والأبحاث السابقة:

- مراجعة الدراسات الأكاديمية والمقالات التي تناولت مواضيع الاتصال الإداري وجودة الأداء في المنظمات التعليمية.

٢. التقارير السنوية للشركة:

- الاطلاع على التقارير السنوية لشركة مدارس العرب للحصول على معلومات حول الأداء العام والسياسات الإدارية.

٣. المقالات والمجلات المهنية:

- الاطلاع على المقالات المنشورة في المجلات المهنية المتعلقة بإدارة المدارس والاتصالات الإدارية.

٤. البيانات والإحصاءات الحكومية:

- مراجعة التقارير والإحصاءات التي تصدرها الجهات الحكومية ذات الصلة بالتعليم وجودة الأداء.

٥. المراجع والكتب:

- الاطلاع على الكتب والمراجع التي تناقش نظريات الاتصال الإداري وجودة الأداء في المنظمات.

## أهمية جمع البيانات الأولية والثانوية

-البيانات الأولية توفر معلومات حديثة ومباشرة من البيئة الخاصة بشركة مدارس العرب، مما يعزز دقة النتائج وملاءمتها للسياق المحدد.

-البيانات الثانوية تتيح للباحثين الاستفادة من المعرفة القائمة وتوفير سياق أوسع لتحليل النتائج الأولية، بالإضافة إلى دعم النتائج بمعلومات إضافية وتوضيح الاتجاهات العامة.

## كيفية استخدام البيانات في البحث

### ١. تحليل البيانات الأولية:

- استخدام برامج تحليل البيانات الإحصائية لتحليل استجابات الاستبيانات وتحديد العلاقات بين الاتصال الإداري وجودة الأداء.

### ٢. مراجعة البيانات الثانوية:

- مراجعة الدراسات السابقة والمعلومات الثانوية لمقارنة النتائج وتوفير إطار نظري لدعم التحليل.

### ٣. دمج البيانات:

- دمج النتائج المستخلصة من البيانات الأولية والثانوية لتقديم صورة شاملة وواضحة حول تأثير الاتصال الإداري على جودة الأداء في شركة مدارس العرب.

باستخدام كل من البيانات الأولية والثانوية، يمكن للبحث تقديم تحليل متكامل ومعمق للأثر الذي يتركه الاتصال الإداري على جودة الأداء في شركة مدارس العرب، مما يمكن من تقديم توصيات فعالة لتحسين الاتصال الإداري وبالتالي تعزيز جودة الأداء في المنظمة.

## ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات المستخلصة لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديدًا الإصدار ٢٨، لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء التحليل الوصفي لتوصيف العينة، مما وفر نظرة ثاقبة على خصائص مجتمع العينة. ساعد هذا التحليل الباحثين على فهم التركيبة السكانية، والتفضيلات، والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة لضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار الصدق، وذلك لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه. من جهة أخرى، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لتقييم الثبات، مما يساعد على قياس اتساق النتائج مع مرور الوقت.

باختصار، يعد التحليل الوصفي للعينة من خلال SPSS خطوة أساسية لفهم خصائص المشاركين وضمان موثوقية وصحة الأدوات المستخدمة في الدراسة.

في هذا الفصل، تم تفصيل منهجية البحث التي تهدف إلى استكشاف أثر الاتصال الإداري على جودة الأداء في شركة مدارس العرب. تم استعراض جميع الخطوات الضرورية بدءًا من تحديد مجتمع البحث وتصميم العينة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، مرورًا بجمع البيانات باستخدام استبيان مقياس ليكرت، ووصولًا إلى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تم التأكيد على أهمية استخدام البيانات الأولية والثانوية لضمان شمولية ودقة النتائج. كما تم شرح استخدام التحليل الوصفي لفهم خصائص العينة واختبارات الصلاحية والموثوقية لضمان دقة وثبات الأدوات البحثية.

توفر هذه المنهجية إطارًا متينًا وموثوقًا لجمع وتحليل البيانات، مما يتيح للباحثين استنتاج نتائج دقيقة وذات مغزى حول تأثير الاتصال الإداري على جودة الأداء في شركة مدارس العرب. سيتم استخدام النتائج المستخلصة من هذه المنهجية في الفصول اللاحقة لتقديم توصيات مبنية على الأدلة لتحسين الاتصال الإداري، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمنظمة.

## ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### ٤,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام:

حزمة البرامج الإحصائية SPSS الاصدار ٢٩، الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V. ٢٩. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. ٣,٠ بالإضافة إلى ذلك، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS. ٢٩

#### ٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

\*تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي.

\* تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

١-النوع ويشتمل على (ذكر، أنثى).

٢-الفئة العمرية وتشمل أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤١ إلى ٥٠ سنة، أكثر من ٥٠ سنة)

٣-عدد سنوات الخبرة وتشمل أقل من ٥ سنوات / من ٥ إلى ١٠ سنوات / من ١١ إلى ٢٠

سنة من ٢١ سنة فأكثر).

٤-طبيعة العمل وتشمل (الإدارة العامة/ إداريين/ معلم)

الجدول، الرسوميات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي:

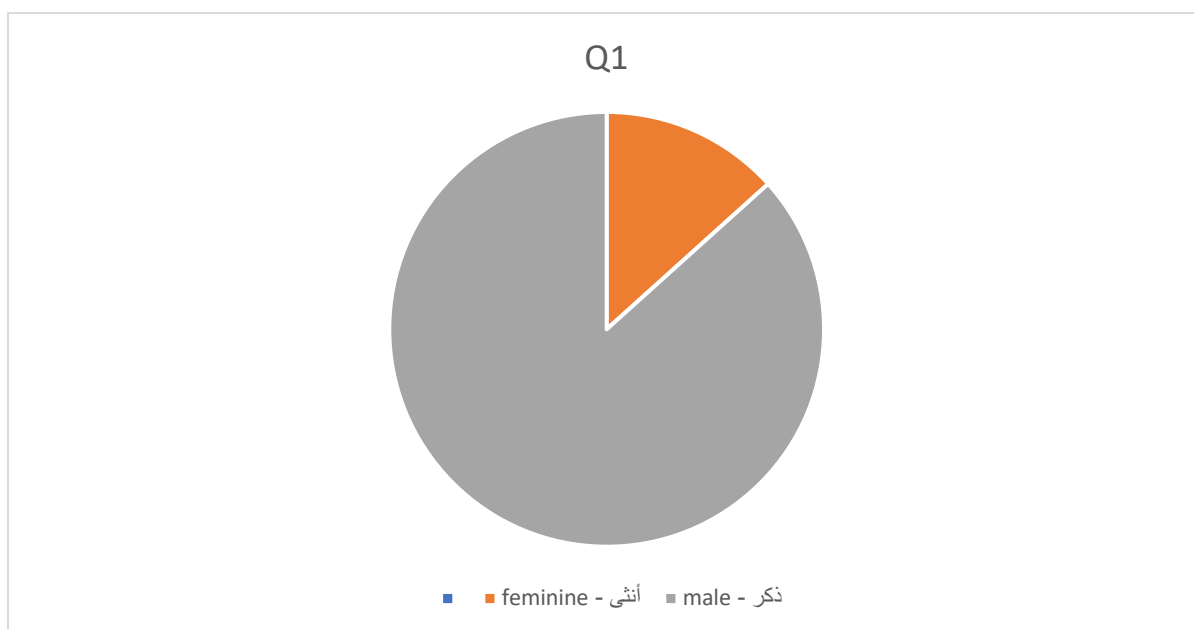
| المتغير       | فئات المتغير | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|---------------|--------------|-------|-------------------------|
| النوع         | ١-ذكر        | 27    | 87.1%                   |
|               | أنثى         | 4     | 12.9%                   |
|               | الإجمالي     | 30    | 100%                    |
| الفئة العمرية | ١-أقل من ٣٠  | 3     | 9.7%                    |
|               | ٢-من ٣٠ - ٤٠ | 18    | 58.1%                   |

|       |    |                      |              |
|-------|----|----------------------|--------------|
| 25.8% | 8  | ٣- من ٤١ - ٥٠        |              |
| 6.5%  | 2  | ٤- أكثر من ٥٠        |              |
| 100%  | 30 | الإجمالي             | سنوات الخبرة |
| 12.9% | 4  | ١- أقل من ٥ سنوات    |              |
| 25.8% | 8  | ٢- من ٥ - ١٠ سنوات   |              |
| 60.3% | 19 | ٤- أكثر من عشر سنوات |              |
| 100%  | 30 | الإجمالي             |              |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات الجدول رقم ( / ) تم استخلاص النتائج الآتية:

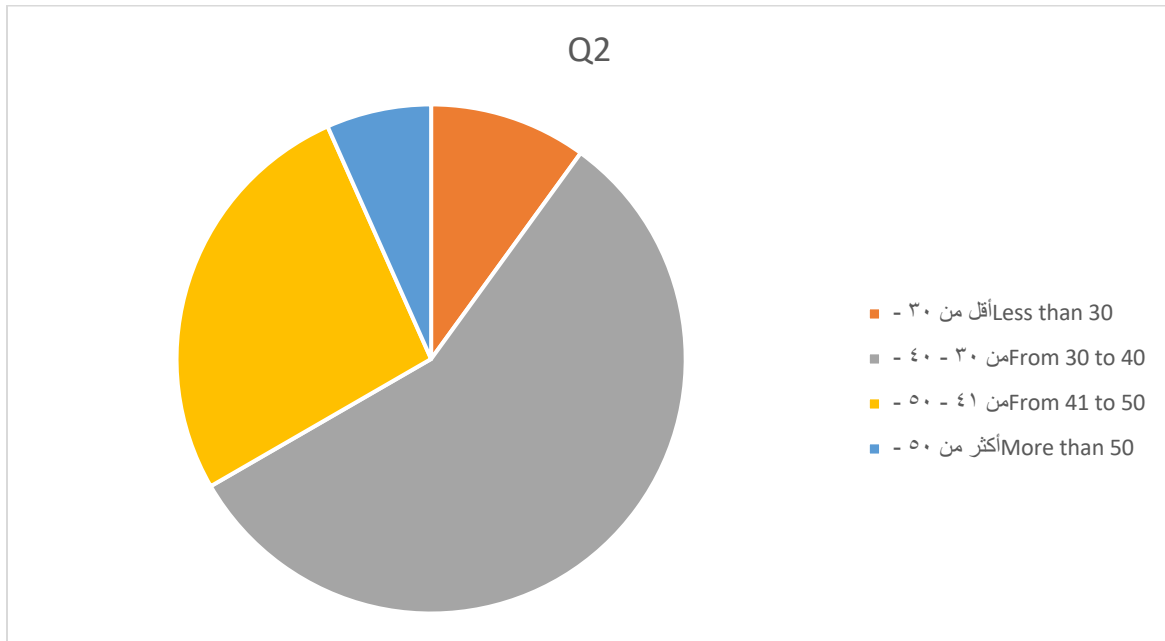
بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغت عدد الذكور 27 مفردة بنسبة 87.1% من إجمالي العينة، بينما بلغت عدد الإناث 4 مفردة بنسبة 12.9% من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي



-أما فيما يتعلق بالعمر:

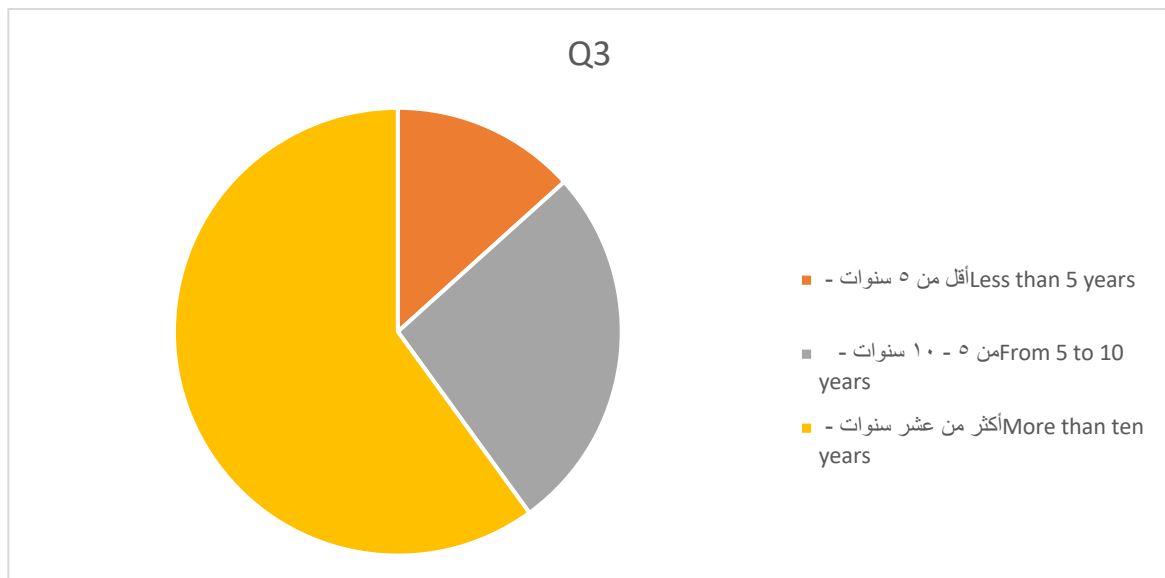
فإن 3 مفردة أقل من 30 سنة بنسبة 9.7%. بينما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاء بها 18 مفردة بنسبة 58.1% والفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة جاء بها 8 مفردة بنسبة 25.8%. بينما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة جاء بها 2 مفردة بنسبة 6.5%.

الشكل التالي يوضح ذلك.



وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن ٤ مفردة أقل من ٥ سنوات خبرة بنسبة ١٢.٩%. بينما مستوى الخبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات جاء به ٨ مفردة بنسبة ٢٥.٨ أما أكثر من عشر سنوات جاء به ١٩ بنسبة ٦٠.٣% من إجمالي العينة.

الشكل التالي يوضح ذلك.



### ٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

لضمان صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE). كما تم قياس الثبات باستخدام قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha). وذلك عبر نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling – SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار ٢٩. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

#### ٤.٣.١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

صدق الاتساق الداخلي: يشير إلى مدى توافق كل عبارة في الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لذا قام الباحث بقياس هذا الاتساق من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير المرتبط بها.

وفقاً لدراسة Kaiser (1974)، يتم حذف أي عبارة إذا كان معامل الارتباط أقل من ٠,٥.

الصدق التقاربي (Convergent Validity): يتم قياسه من خلال حساب متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من ٠,٥ وفقاً لدراسة Hair et al. (2006).

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما توضح حساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات باستخدام نموذج المعادلة البنائية SPSS الإصدار ٢٨، كما يلي:

| متوسط التباين<br>المستخرج |      | P<br>VALUES | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO  | العبارات | المتغير                                     |                                    |
|---------------------------|------|-------------|----------------------|-------------------|------|----------|---------------------------------------------|------------------------------------|
| 0.783                     | .706 | 0.00        | .681                 | .858              | .663 | A1       | ١-أنواع الاتصال<br>الإداري                  | المتغير المستقل<br>الاتصال الإداري |
|                           |      | 0.00        | .837                 | .823              |      | A2       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.015                | .791              |      | A3       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .661                 | .710              |      | A4       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.066                | .699              |      | A5       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .868                 | .692              |      | A6       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .640                 | .737              |      | A7       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .750                 | .873              |      | A8       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .884                 | .331              |      | A9       |                                             |                                    |
|                           | .858 | 0.00        | 1.112                | .841              |      | B1       | ٢- وسائل الاتصال<br>الإداري                 |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.048                | .833              |      | B2       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.066                | .786              |      | B3       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.112                | .743              |      | B4       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.221                | .895              |      | B5       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.179                | .853              |      | B6       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.048                | .769              |      | B7       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .922                 | .706              |      | B8       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .884                 | .662              |      | B9       |                                             |                                    |
|                           | .758 | 0.00        | .964                 | .844              |      | C1       | ٣- مهارات<br>الاتصال الإداري                |                                    |
|                           |      | 0.00        | .907                 | .861              |      | C2       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .850                 | .823              |      | C3       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .858                 | .762              |      | C4       |                                             |                                    |
|                           |      | .737        | 0.00                 | 1.085             |      | .858     |                                             |                                    |
|                           | 0.00 |             | .809                 | .823              |      | D2       |                                             |                                    |
|                           | 0.00 |             | .973                 | .791              |      | D3       |                                             |                                    |
|                           | 0.00 |             | .947                 | .710              |      | D4       |                                             |                                    |
|                           | 0.00 |             | 1.062                | .699              |      | D5       |                                             |                                    |
|                           | .823 | 0.00        | .885                 | .692              |      | E1       | ٥- فاعلية القرارات<br>في الاتصال<br>الإداري |                                    |
|                           |      | 0.00        | .868                 | .858              |      | E2       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.083                | .737              |      | E3       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .928                 | .873              |      | E4       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .999                 | .731              |      | E5       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.003                | .841              |      | E6       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | 1.008                | .833              |      | E7       |                                             |                                    |
| 0.743                     | .692 |             | .679                 | .786              | .543 | F1       | ١- كمية العمل                               | المتغير التابع<br>جودة الأداء      |
|                           |      | 0.00        | .928                 | .843              |      | F2       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .730                 | .737              |      | F3       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .928                 | .844              |      | F4       |                                             |                                    |
|                           | .710 | 0.00        | .664                 | .861              |      | G1       | ٢- الانضباط                                 |                                    |
|                           |      | 0.00        | .944                 | .823              |      | G2       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .699                 | .762              |      | G3       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .679                 | .858              |      | G4       |                                             |                                    |
|                           |      | 0.00        | .900                 | .823              |      | G5       |                                             |                                    |
|                           | .743 | 0.00        | .535                 | .791              |      | H1       | ٣- إنجاز المهام                             |                                    |

|  |      |      |       |      |  |    |                    |  |
|--|------|------|-------|------|--|----|--------------------|--|
|  |      | 0.00 | .860  | .710 |  | H2 |                    |  |
|  |      | 0.00 | .583  | .699 |  | H3 |                    |  |
|  |      | 0.00 | 1.073 | .692 |  | H4 |                    |  |
|  | .844 | 0.00 | .679  | .858 |  | J1 | ٤- جودة العمل      |  |
|  |      | 0.00 | 1.155 | .823 |  | J2 |                    |  |
|  |      | 0.00 | .803  | .837 |  | J3 |                    |  |
|  |      | 0.00 | .761  | .773 |  | J4 |                    |  |
|  |      | 0.00 | .928  | .831 |  | J5 |                    |  |
|  | .833 | 0.00 | .819  | .841 |  | K1 | ٥- التحسين المستمر |  |
|  |      | 0.00 | .910  | .833 |  | K2 |                    |  |
|  |      | 0.00 | .980  | .786 |  | K3 |                    |  |
|  |      | 0.00 | .964  | .743 |  | K4 |                    |  |
|  |      | 0.00 | 1.196 | .837 |  | K5 |                    |  |

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

في مقياس تطبيق الاتصالات الإدارية، ترتبط جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ارتباطاً قوياً بالمتغير التابع جودة الأداء وأبعاده، بقيم تزيد عن 0.7 بالإضافة إلى أن جميع معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. بناءً على ذلك، تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

كما تشير النتائج المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) إلى أن قيمته للمتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) بلغت  $0.783 > 0.5$ ، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

أما في مقياس تطبيق المتغير الثاني، فجميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس المتغير وأبعاده كانت قيمتها أكبر من 0.7، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٠١. وفقاً لذلك، تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاثة.

كما تشير النتائج المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغير التابع (جودة الأداء) ككل إلى أنها بلغت ٠,٧٤٣، مما يؤكد أيضاً تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

### ٤.٣.٢ ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى استقرار نتائجه وعدم حدوث تغييرات كبيرة فيها إذا تم توزيع الاستبيان على نفس أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة في الدراسة، تم حساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وفقاً لما ذكره (Hair et al. 2010)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ لضمان ثبات المقياس.

| المتغير                               | عدد العبارات | Cronbach's alpha |
|---------------------------------------|--------------|------------------|
| ١-أنواع الاتصال الإداري               | 9            | .937             |
| ٢- وسائل الاتصال الإداري              | 9            | .975             |
| ٣- مهارات الاتصال الإداري             | 4            | .942             |
| ٤- خصائص المعلومات في الاتصال الإداري | 5            | .936             |
|                                       | 7            | .931             |
| المتغير المستقل<br>الاتصال الإداري    |              | 0.955            |

|       |      |   |                                          |                               |
|-------|------|---|------------------------------------------|-------------------------------|
|       |      |   | ٥- فاعلية القرارات في<br>الاتصال الإداري |                               |
|       | .911 | 4 | ١- كمية العمل                            | المتغير التابع<br>جودة الأداء |
|       | .928 | 5 | ٢- الانضباط                              |                               |
| 0.925 | .923 | 4 | ٣- إنجاز المهام                          |                               |
|       | .894 | 5 | ٤- جودة العمل                            |                               |
|       | .919 | 5 | ٥- التحسين المستمر                       |                               |

المتغير الأول الاتصالات الإدارية وأبعاده: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ كانت (٠.٩٣٧، ٠.٩٧٥، ٠.٩٤٢، ٠.٩٣٦، ٠.٩٣١)، مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من ٠,٧. ووفقاً لـ Hair وآخرين (٢٠١٠)، فإن ذلك يدل على تحقق ثبات المقياس.

أما بالنسبة للمتغير الثاني جودة الأداء وأبعاده، فقد أظهرت النتائج الإحصائية نفس قيم ألفا كرونباخ (٠.٩١١، ٠.٩٢٨، ٠.٩٢٣، ٠.٨٩٤، ٠.٩١٩)، مما يؤكد مرة أخرى أن جميع القيم تفوق ٠,٧، وبالتالي، وفقاً لـ Hair وآخرين (٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس.

#### ٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، وفقا لما يلي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [١٠٠ : ٥ المقياس الخماسي) = ٢٠%]

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

#### دلالة المتوسطات الحسابية

| قيمة المتوسط الحسابي      | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %      | مستوى (درجة) الممارسة/الأهمية |
|---------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------|
| من 1 إلى أقل من ١٠.٨٠     | غير موافق تماما         | من ٢٠ إلى أقل من ٣٦ | منخفض جدا                     |
| من ١٠.٨٠ إلى أقل من ٢٠.٦٠ | غير موافق               | من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ | منخفض                         |
| من ٢٠.٦٠ إلى أقل من ٣٠.٤٠ | محايد                   | من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ | متوسط                         |
| من ٣٠.٤٠ إلى أقل من ٤٠.٢٠ | موافق                   | من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ | مرتفع                         |
| من ٤٠.٢٠ إلى أقل من ٥     | موافق تماما             | من ٨٤ إلى ١٠٠ %     | مرتفع جدا                     |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، متمثلاً في المتوسطات الحسابية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً لدلالة المتوسط الحسابي الموضحة في الجدول. يتم الاعتماد على هذه الدلالات لتحديد مستوى تطبيق الاتصال الإداري ومستوى جودة الأداء وأبعادها، وذلك وفقاً لوجهات نظر عينة الدراسة، كما هو موضح أدناه:

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

| المتغير                            |                                       | المتوسط الحسابي |      | الانحراف المعياري |        | الاتجاه العام |            | مستوى الأهمية |            |
|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|------|-------------------|--------|---------------|------------|---------------|------------|
| المتغير المستقل<br>الاتصال الإداري | ١- أنواع الاتصال الإداري              | 4.22            | 4.50 | .60208            | .68198 | موافق بشدة    | موافق بشدة | مرتفع جداً    | مرتفع جداً |
|                                    | ٢- وسائل الاتصال الإداري              | 4.80            |      | .74541            |        | موافق بشدة    |            | مرتفع جداً    |            |
|                                    | ٣- مهارات الاتصال الإداري             | 4.40            |      | .80538            |        | موافق بشدة    |            | مرتفع جداً    |            |
|                                    | ٤- خصائص المعلومات في الاتصال الإداري | 4.50            |      | .88471            |        | موافق بشدة    |            | مرتفع جداً    |            |
|                                    | ٥- فاعلية القرارات في الاتصال الإداري | 4.10            |      | .87416            |        | موافق         |            | مرتفع         |            |
| المتغير التابع<br>جودة الأداء      | ١- كمية العمل                         | 3.75            |      | .65483            |        | موافق         | موافق      | مرتفع         | مرتفع      |

|           |           |            |        |        |      |                    |
|-----------|-----------|------------|--------|--------|------|--------------------|
| مرتفع     | مرتفع     | موافق      | 3.90   | 56293. | 4.09 | ٢- الانضباط        |
| مرتفع     | مرتفع     | موافق      | 53408. | 50827. | 3.43 | ٣- إنجاز المهام    |
| مرتفع جدا | مرتفع جدا | موافق بشدة | 67361. |        | 4.90 | ٤- جودة العمل      |
| مرتفع     | مرتفع     | موافق      | 87175. |        | 3.76 | ٥- التحسين المستمر |

يتضح من الجدول أعلاه، الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، ما يلي:

**توصيف المتغير المستقل (الاتصال الإداري):** تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة بشدة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع جدا من تطبيق الاتصال الإداري في شركة العرب. فقد كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة (٤.٩٠) بنسبة موافقة عالية بلغت ٨٩.٠٣٠٪، مع انحراف معياري قدره (٠,٦٨١٩٨)

**توصيف المتغير التابع (جودة الأداء):** أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة، مما يشير إلى تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي. بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (٣.٩٠) بنسبة موافقة ٧١.٠٥٦٪، مع انحراف معياري قدره (٠.٥٦٢٩٣).

**خلاصة النتائج الوصفية:** تشير النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (الاتصال الإداري) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة بشدة، وأن مستوى تطبيق الاتصال الإداري في شركة العرب مرتفع جدا. أما بالنسبة للمتغير التابع (جودة الأداء)، فإن النتائج تشير إلى أن مستوى هذه الممارسات مرتفع أيضاً في شركة العرب، وذلك وفقاً لوجهات نظر عينة الدراسة.

## ٤,٥ . معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

| المتغير                    | أنواع الاتصال       | وسائل الاتصال | مهارات الاتصال | خصائص المعلومات في الاتصال | فاعلية القرارات في الاتصال | كمية العمل | الانضباط | انجاز المهام | جودة العمل | التحسين المستمر |
|----------------------------|---------------------|---------------|----------------|----------------------------|----------------------------|------------|----------|--------------|------------|-----------------|
| أنواع الاتصال              | Pearson Correlation | .729**        | .594**         | .662**                     | .624**                     | 1          | .729**   | .594**       | .662**     | .624**          |
|                            | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001          | <.001                      | <.001                      | <.001      | <.001    | <.001        | <.001      | <.001           |
|                            | N                   | 30            | 30             | 30                         | 30                         | 30         | 30       | 30           | 30         | 30              |
| وسائل الاتصال              | Pearson Correlation | .729**        | 1              | .672**                     | .916**                     | .883**     | .729**   | .672**       | .916**     | .883**          |
|                            | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001          | <.001                      | <.001                      | <.001      | <.001    | <.001        | <.001      | <.001           |
|                            | N                   | 30            | 30             | 30                         | 30                         | 30         | 30       | 30           | 30         | 30              |
| مهارات الاتصال             | Pearson Correlation | .594**        | .672**         | 1                          | .572**                     | .687**     | .594**   | .672**       | .572**     | .687**          |
|                            | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001          | <.001                      | <.001                      | <.001      | <.001    | <.001        | <.001      | <.001           |
|                            | N                   | 30            | 30             | 30                         | 30                         | 30         | 30       | 30           | 30         | 30              |
| خصائص المعلومات في الاتصال | Pearson Correlation | .662**        | .916**         | .572**                     | 1                          | .918**     | .662**   | .572**       | 1          | .918**          |
|                            | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001          | <.001                      | <.001                      | <.001      | <.001    | <.001        | <.001      | <.001           |
|                            | N                   | 30            | 30             | 30                         | 30                         | 30         | 30       | 30           | 30         | 30              |
| فاعلية القرارات في الاتصال | Pearson Correlation | .624**        | .883**         | .687**                     | .918**                     | 1          | .624**   | .883**       | .687**     | .918**          |
|                            | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001          | <.001                      | <.001                      | <.001      | <.001    | <.001        | <.001      | <.001           |
|                            | N                   | 30            | 30             | 30                         | 30                         | 30         | 30       | 30           | 30         | 30              |
| كمية العمل                 | Pearson Correlation | 1             | .533**         | .639**                     | .776**                     | .631**     | 1        | .533**       | .639**     | .776**          |
|                            | Sig. (2-tailed)     | .002          | <.001          | <.001                      | <.001                      | .002       | .002     | <.001        | <.001      | <.001           |
|                            | N                   | 30            | 30             | 30                         | 30                         | 30         | 30       | 30           | 30         | 30              |
| الانضباط                   | Pearson Correlation | .533**        | 1              | .429*                      | .545**                     | .620**     | .533**   | .429*        | .545**     | .620**          |
|                            | Sig. (2-tailed)     | .018          | .002           | <.001                      | <.001                      | .018       | .002     | .018         | .002       | <.001           |
|                            | N                   | 30            | 30             | 30                         | 30                         | 30         | 30       | 30           | 30         | 30              |
| انجاز المهام               | Pearson Correlation | .639**        | .429*          | 1                          | .766**                     | .505**     | .639**   | .429*        | 1          | .766**          |
|                            | Sig. (2-tailed)     | .018          | <.001          | .018                       | .004                       | .018       | .004     | <.001        | .018       | .004            |
|                            | N                   | 30            | 30             | 30                         | 30                         | 30         | 30       | 30           | 30         | 30              |
| جودة العمل                 | Pearson Correlation | .776**        | .545**         | .766**                     | 1                          | .802**     | .776**   | .545**       | .766**     | .802**          |
|                            | Sig. (2-tailed)     | .002          | <.001          | <.001                      | .002                       | <.001      | .002     | <.001        | <.001      | <.001           |
|                            | N                   | 30            | 30             | 30                         | 30                         | 30         | 30       | 30           | 30         | 30              |
| التحسين المستمر            | Pearson Correlation | .631**        | .620**         | .505**                     | .802**                     | 1          | .631**   | .620**       | .505**     | .802**          |
|                            | Sig. (2-tailed)     | <.001         | .004           | <.001                      | <.001                      | <.001      | .004     | <.001        | <.001      | <.001           |
|                            | N                   | 30            | 30             | 30                         | 30                         | 30         | 30       | 30           | 30         | 30              |

الارتباط الخطي بين تطبيق أبعاد الاتصال الإداري (كمتغير مستقل) وأبعاد جودة الأداء (كمتغير تابع): أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي قوي موجب (٠,٨٧٦) بين تطبيق أبعاد الاتصال الإداري كممتغير مستقل وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) كممتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). كما تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق الاتصال الإداري كممتغير مستقل وكل بعد من أبعاد جودة الأداء (كمية العمل، الانضباط، انجاز المهام، جودة العمل، التحسين المستمر) حيث بلغت معاملات الارتباط (٠,٥٣٣، ١، ٤٢٩، ٠,٥٤٥، ٠,٦٢٠). على التوالي، كمغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١).

تشير هذه النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، مما يعكس قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد الاتصال الإداري وبين متغير جودة الأداء ككل، وبين بعضها البعض: توضح نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف/الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١).

#### ٤,٦. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V,٢٩.

على النحو التالي:

الفرض الرئيسية للدراسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري بجميع أبعاده وجودة الأداء في المؤسسات"

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- ف ١: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنواع الاتصال الإداري (الرأسي، الأفقي، الرسمي، وغير الرسمي) وكمية العمل وجودته في المؤسسات.
- ف ٢: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال الإداري (الوسائل المكتوبة، الشفوية، الإلكترونية، وغيرها) وتحسين الانضباط وجودة الأداء في المؤسسات.
- ف ٣: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإداري (مهارات الاستماع، التحدث، الكتابة، وغيرها) وإنجاز المهام بجودة وكفاءة.

ف٤: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المعلومات في الاتصال الإداري (الدقة، التوقيت المناسب، الشمولية، الوضوح وجودة العمل وتحسين الأداء الكلي).

ف٥: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات في الاتصال الإداري) وكمية عمل عالية، والانضباط، وإنجاز المهام بجودة عالية.

#### نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري بجميع أبعاده وجودة الأداء في شركة " العرب"

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تطبيق التحول الرقمي محل الدراسة كمتغير مستقل وممارسات ادارة الموارد البشرية (إجمالاً) كمتغير تابع.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .714 <sup>a</sup> | .510     | .493              | .40100                     |

a. Predictors: (Constant), الاتصال الإداري

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 4.687          | 1  | 4.687       | 29.149 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4.503          | 28 | .161        |        |                    |
|       | Total      | 9.190          | 29 |             |        |                    |

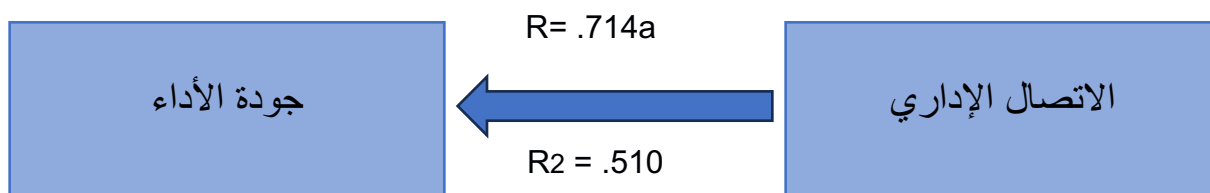
a. Dependent Variable: جودة الأداء

b. Predictors: (Constant), الاتصال الإداري

### Coefficients

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant) | 1.669                       | .449       |                           | 3.713 | <.001 |
|       | مستقل      | .590                        | .109       | .714                      | 5.399 | <.001 |

a. Dependent Variable: جودة الأداء



يتضح من الجداول أعلاه ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو أقل من (٠,٠٠٠١) إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة ٠,٠٠١

تعكس قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.714a$ ) وجود ارتباط موجب قوي بين الاتصال الإداري وجودة الأداء (إجمالاً).

يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن ٥٥٪ من التباين في جودة الأداء (إجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق الاتصال الإداري.

تشير قيمة (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) أقل من (٠,٠٠١).

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاتصال الإداري كمتغير مستقل وجودة الأداء (إجمالاً) كمتغير تابع.

## ٤,٧. الخاتمة

في ختام هذا الفصل الخاص بالتحليل الإحصائي لبحث أثر الاتصال الإداري على جودة الأداء، تم استعراض النتائج المتعلقة بمدى تأثير الاتصال الإداري على مختلف أبعاد جودة الأداء. من خلال التحليل الإحصائي، تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاتصال الإداري كمتغير مستقل وجودة الأداء (إجمالاً) كمتغير تابع.

تشير هذه النتيجة إلى أن تحسين الاتصال الإداري يسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة الأداء داخل المؤسسات. إذ أن التفاعلات الإدارية الفعالة والمباشرة تؤدي إلى تحسين كمية العمل، والانضباط، وإنجاز المهام، وجودة العمل. يعكس هذا الارتباط القوي بين الاتصال الإداري وجودة الأداء أهمية التركيز على تطوير قنوات الاتصال وتعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسة لضمان تحقيق أفضل النتائج والأداء على كافة المستويات.

تؤكد هذه النتائج على الحاجة إلى إيلاء أهمية أكبر لتحسين وتطوير استراتيجيات الاتصال الإداري كأداة فعالة في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة.

## ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

## قائمة المراجع

١. 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، ٢٠٠٨.
٢. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣.
٣. أبو المجد، مها السيد (٢٠١٨). تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، المجلد السابعين، العدد الثاني، عدد شهر إبريل، ص ص ٦٨٨- ٧٣٢).
٤. أحمد ميلي سمية وآخرون: دور الاتصال الداخلي وتطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد ٣، ٢٠١٨ .
٥. إيمان خويلدات، اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية لة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية جامعة ورقلة الجزائر، ٢٠١٤.
٦. 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 ٥ العدد ٠٢ السودان ٢٠٢٠.
٧. بشار :حزي: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ٢٠٢٠.
٨. بن داود .(2023). دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ( Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
٩. بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ٢٠١٠ م

١٠. بوحنيكة, فيالة, مختار, بوربيع & جمال (مشرف). (2022). دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. (Doctoral dissertation).
١١. بوعزيز زهير: وسائل الاتصال المؤسساتي، محارة في وحدة الاتصال المؤسساتي، كلية العلوم الأنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ٢٠١٤.
١٢. بوعطيط جمال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسات سونلغاز، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، ٢٠٠٩.
١٣. حائزة رويم ، معوقات الاتصال في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد السابع، جامعة قصدي مرباح ، ورقلة ، جانفي ٢٠١٢ .
١٤. الحساني، حمدان عبد الكريم (٢٠٢٠). 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.
١٥. حسن، أمينة عبد الهادي ورمضان، فريدة ابراهيم (٢٠٢٠). الأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ ، المجلد العشرين، العدد الثالث، عدد شهر يناير، ص ص - ٨٣. ١١٠.
١٦. حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال ، دار حامد للنشر، ط٢، عمان.
١٧. حسين محمود حريم: مها ارت الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، عمان ٢٠١٠.
١٨. حسين، بشار وليد والقواسمة، فريد محمد (٢٠٢٠). 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 - ٦٩، ٩٨ ص ٧٤.
١٩. خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي سالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٨.
٢٠. خضري سفيان & سفياني أميرة. (٢٠٢٢). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

٢١. خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٧.
٢٢. راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر ، مصر ، ٢٠٠٤.
٢٣. رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسى: الإدارة - لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.
٢٤. ركروك & خولة. (2023). دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية. (Doctoral dissertation).
٢٥. رويم فايزة، مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.
٢٦. زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندرة"، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ٢٠١١.
٢٧. زغدودي نورة & سيوان سعيدة. (٢٠١٧). الإتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
٢٨. زيد عبوي : معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٧ .
٢٩. سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، ٢٠١١ .
٣٠. سعيد السيد علي: العملية الإدارية - التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق و الاتصالات - الرقابة ، دار الحديث، ٢٠٠٧.
٣١. سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفيس الاستشارات والتطوير الإداري، ط٢، مصر، ٢٠٠٠.
٣٢. السيد أبو الفتوح علي، م & محمد. (٢٠٢٢). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، (1)23، 205-255.
٣٣. السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

٣٤. شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، عمان، ٢٠١٠.
٣٥. صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي - دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، ط١، مصر، ٢٠٠٣.
٣٦. صلاح الدين عبد الباقي الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية اقدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٥.
٣٧. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.
٣٨. طارق المجذوب، الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، دار منشورات الحلبي الحقوقية للنشر، الطبعة الأولى، دمشق سوريا، ٢٠٠٥.
٣٩. عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
٤٠. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد ١٠، ٢٠١٣.
٤١. عبد الباري إبراهيم ذرة الصبار زهير نعيم إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
٤٢. عبد العزيز خميس: الاتصال التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز) ولاية ورقلة مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، المجلد ٣، العدد ٠١، ٢٠٢٠.
٤٣. عبد العزيز صالح بن حبتور : أصول ومبادئ الإدارة العامة الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، عمان ، ٢٠٠٠.
٤٤. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٤٥. عبد القادر الشخيلي : فن كتابة التقارير الإدارية والمالية والفنية وغيرها دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، عمان ، ٢٠٠٨.
٤٦. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم العمليات - المفاهيم - الوظائف، مكتبة الاشعاع، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر، ٢٠٠١.

٤٧. عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر: الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط١، عمان، ٢٠١٨.
٤٨. عبدلي، حسيبة، ايت امير &، تسعديت (2021). فعالية الاتصال الإداري في تحسين الاداء الوظيفي للمؤسسات العمومية (Doctoral dissertation)، جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.
٤٩. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات : التدريب الإداري الموجه لأداء ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠١ .
٥٠. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل : الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٦.
٥١. علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للخدمات الطلابية، ط ٢، الأردن.
٥٢. عليلش، آسية، بوالشعير، آسية، شربال &، مصطفى (مشرفا). (2021). علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال (Doctoral dissertation).
٥٣. عمر محمد تيمي الشبلي: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، ١٩٨٨.
٥٤. فاضل فايزة، سعدون سمية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد ١، ٢٠١٧.
٥٥. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية دار أسامة للنشر، الطبعة الاولى عمان الأردن، ٢٠٠٩.
٥٦. فضيل عبد الرؤوف الدجلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط١، المكتبة الوطنية، ٢٠٠١ .
٥٧. فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكنولوجيا الأداء البشري المكتبة الوطنية، عمان، ٢٠٠١.
٥٨. قوته محمد نوري وعبد الجميد أحمد ذياب: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، جدة، ٢٠٠١ .
٥٩. كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والإعلامي - التطور - الخصائص - النظريات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط ١ ، عمان، ٢٠١١.
٦٠. لبيض، حورية، خطابي &، إدريس (مشرفا). (2021). آليات الإتصال الإداري وعلاقته بأداء العمال (Doctoral dissertation).

٦١. م. فريد حسين احمد. (٢٠١٩). الاتصال الاداري وتأثيره على اداء المنظمة. المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية. 55-26, 1(1),
٦٢. محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط١، دار الأسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
٦٣. محمد الصيرفي: عبد الغني حامد الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية البحرين ٢٠١٤.
٦٤. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر ، ٢٠٠٧.
٦٥. محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، عمان، ٢٠١٢.
٦٦. مداس أحمد: الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز ، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
٦٧. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط١، عمان، ٢٠١٣.
٦٨. معموري & صورية. (2017). الإتصال الإداري و دوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة . ( Doctoral dissertationنوري منير).
٦٩. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة المكتب الجامعي الحديث، مصر، ٢٠٠٣.
٧٠. منير نوري ، التسيير العملي والاتصالات الإدارية- المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠١٥.
٧١. ناصر دادي عدون الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة،
٧٢. نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٢.
٧٣. وفاء برهان برقواوي ، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار اليازوري ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٣.

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

٧٥. Marie helene westphalen : communication taaraisieme edition, paris, 1988.

٧٦. Disha Gupta (23/7/2021), "9 Steps to Improve Employee Performance (2021)", what fix, Retrieved 21/1/2022. Edited.

## الملاحق

السيدات والسادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد... نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (أثر الاتصال الإداري على جودة الأداء في المنظمة).

والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان بهدف دراسة الواقع الفعلي لأداء المنظمة، نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية.

علماً بأن البحث عبارة عن متطلب للتخرج من مرحلة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع وسوف تكون إجاباتكم للأغراض الأكاديمية حصراً.

شاكرين لكم تعاونكم.

Dear Ladies and Gentlemen:

Greetings... We present to you the questionnaire that was prepared to measure the variables of the research entitled (The Impact of Administrative Communication on the Quality of Performance in the Organization).

Through which we seek to know your opinions on the axes included in the questionnaire form with the aim of studying the actual reality of the organization's performance, we ask you to answer its paragraphs with complete accuracy and objectivity.

Please note that the research is a requirement for graduation from the bachelor's degree in project management and your answer will be for academic purposes only.

Thank you for your cooperation.

#### أسئلة البيانات الشخصية:

#### Personal data

|                              |                                            |                                                  |                                           |                                       |
|------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
|                              |                                            | أنثى - feminine                                  | ذكر - male                                | الجنس<br>gender -                     |
| أكثر من ٥٠ -<br>More than 50 | من ٤١ - ٥٠ -<br>From 41 to 50              | من ٣٠ - ٤٠ -<br>From 30 to 40                    | أقل من ٣٠ -<br>Less than 30               | العمر<br>the age                      |
|                              | معلمة -<br>Teacher                         | إدارات الأقسام -<br>Departments' Administrations | الإدارة العامة -<br>Public Administration | التصنيف الوظيفي<br>Job classification |
|                              | أكثر من عشر سنوات -<br>More than ten years | من ٥ - ١٠ سنوات -<br>From 5 to 10 years          | أقل من ٥ سنوات -<br>Less than 5 years     | سنوات الخبرة<br>Years of Experience   |

| المصدر<br>Source                                                                     | عدد البيانات<br>Number of<br>statements | أبعاد المتغير<br>Variable Dimensions                                                                               | المتغير<br>Variable                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| محمد العنزي (٢٠١٠)<br>أثر الاتصالات الإدارية<br>في تحقيق فاعلية<br>القرارات الإدارية | 9                                       | ١-أنواع الاتصال الإداري<br>1-types of administrative<br>communication                                              | المتغير المستقل<br>الاتصال الإداري<br>Independent<br>variable<br>administrative<br>communication |
|                                                                                      | 9                                       | ٢- وسائل الاتصال الإداري<br>2-administrative<br>communication methods                                              |                                                                                                  |
|                                                                                      | 4                                       | ٣- مهارات الاتصال الإداري<br>3-administrative<br>communication skills                                              |                                                                                                  |
|                                                                                      | 5                                       | ٤- خصائص المعلومات في الاتصال<br>الإداري<br>4-characteristics of information<br>in administrative<br>communication |                                                                                                  |
|                                                                                      | 7                                       | ٥- فاعلية القرارات في الاتصال الإداري<br>5-the effectiveness of decisions<br>in administrative<br>communication    |                                                                                                  |

أسئلة المتغير المستقل: الاتصال الإداري

وأبعاده كالتالي:

Independent variable questions: **Administrative communication**  
and its dimensions are as follows:

| غير موافق بشدة    | غير موافق | محايد   | موافق | موافق بشدة     | الفقرات    | م |
|-------------------|-----------|---------|-------|----------------|------------|---|
| Strongly Disagree | Disagree  | neutral | Agree | Strongly Agree | Paragraphs | M |

البعد الأول: أنواع الاتصال الإداري

The first dimension: types of administrative communication

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ١<br>يتوفر في المنظمة اتصالات واردة من المديرين إلى المنسوبيين بشكل مستمر.<br>The organization has continuous incoming communications from managers to employees.                                                                     |
|  |  |  |  |  | ٢<br>يتوفر في المنظمة اتصالات واردة من المديرين إلى المنسوبيين بكل ما يهمهم.<br>The organization has incoming communications from managers to employees regarding everything that concerns them.                                      |
|  |  |  |  |  | ٣<br>تسهل الاتصالات الواردة من المديرين إلى المنسوبيين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.<br>Communication from managers to employees facilitates the information needed to make decisions.                                |
|  |  |  |  |  | ٤<br>يتوفر في المنظمة اتصالات واردة من المنسوبيين إلى المديرين بشكل مستمر.<br>The organization has continuous incoming communications from employees to managers.                                                                     |
|  |  |  |  |  | ٥<br>يتوفر في المنظمة اتصالات واردة من المنسوبيين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم.<br>The organization has incoming communications from employees to managers informing them of all their problems and suggestions.        |
|  |  |  |  |  | ٦<br>تسهل الاتصالات الواردة من المنسوبيين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.<br>Communications from associates to managers facilitate the information needed to make decisions.                               |
|  |  |  |  |  | ٧<br>يتوفر في المنظمة اتصالات واردة بين المنسوبيين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.<br>The organization has continuous incoming communications between employees at the same management level.                                        |
|  |  |  |  |  | ٨<br>يتوفر في المنظمة اتصالات بين المنسوبيين بنفس المستوى تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف.<br>The organization has communication between employees at the same level that encourages cooperation and integration between functions. |

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                  |   |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  | تسهل الاتصالات بين المنسوبيين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.<br>Communication between employees at the same management level facilitates obtaining the information needed to make decisions. | ٩ |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

البعد الثاني: وسائل الاتصال الإداري  
The second dimension: administrative communication methods

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  | تستخدم المراسلات المكتوبة بين المنسوبيين في المنظمة بشكل مكثف.<br>Written correspondence is used extensively among members of the organization.                                                                                                                              | ١٠ |
|  |  |  |  | تتسم المراسلات المكتوبة بين المنسوبيين في المنظمة بالوضوح.<br>Written correspondence between members of the organization is clear.                                                                                                                                           | ١١ |
|  |  |  |  | تساهم المراسلات المكتوبة بين المنسوبيين في المنظمة بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.<br>Written correspondence between members of an organization helps provide the information needed for decision-making.                                                         | ١٢ |
|  |  |  |  | تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين المنسوبيين في المنظمة بشكل مكثف.<br>Oral communication is used extensively among the organization's employees.                                                                                                                               | ١٣ |
|  |  |  |  | تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين المنسوبيين في المنظمة بالوضوح.<br>Oral communication among members of the organization is clear.                                                                                                                                               | ١٤ |
|  |  |  |  | تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين المنسوبيين في المنظمة بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.<br>Oral communication between members of the organization contributes to providing the information required for decision-making.                                             | ١٥ |
|  |  |  |  | تستخدم وسائل الاتصال الإلكتروني بين المنسوبيين في المنظمة بشكل مكثف.<br>Electronic communication methods are used extensively among the organization's employees.                                                                                                            | ١٦ |
|  |  |  |  | تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين المنسوبيين في المنظمة بالوضوح.<br>Electronic communication (e-mail) between members of the organization is clear.                                                                                                     | ١٧ |
|  |  |  |  | تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في الوزارة بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.<br>Electronic means of communication (e-mail) between employees in the ministry contribute to providing the information required for decision-making. | ١٨ |

البعد الثالث: مهارات الاتصال الإداري  
The third dimension: administrative communication skills

|  |  |  |  |                                                                                                                               |    |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  | يتميز المنسوبون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح.<br>The members have writing skills that clearly express what they want. | ١٩ |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                                                              |
|--|--|--|--|--|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ٢٠ | يتميز المنسوبون بمهارات تحدث تعبير عما يريدون بوضوح.<br>Affiliates have speaking skills that clearly express what they want.                 |
|  |  |  |  |  | ٢١ | يتميز المنسوبون بمهارات قراءة تساهم فهم المطلوب منهم.<br>Members have reading skills that help them understand what is required of them.     |
|  |  |  |  |  | ٢٢ | يتميز المنسوبون بمهارات إنصات تسهل التفاهم مع زملائهم.<br>Members have listening skills that facilitate understanding with their colleagues. |

البعد الرابع: خصائص المعلومات في الاتصال الإداري  
The fourth dimension: characteristics of information in administrative communication

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--|--|--|--|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ٢٣ | تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين المنسوبين بتوفرها بالوقت المناسب.<br>Information generated from internal communications between employees is available on time.                                                                                   |
|  |  |  |  |  | ٢٤ | تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين المنسوبين بالدقة.<br>The information generated from internal communications between employees is accurate.                                                                                                        |
|  |  |  |  |  | ٢٥ | تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين المنسوبين بالشمولية (توفر المعلومات كما ونوعاً).<br>The information resulting from internal communications between employees is comprehensive (the availability of information in terms of quantity and quality). |
|  |  |  |  |  | ٢٦ | تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين المنسوبين بالوضوح.<br>The information generated from internal communications between employees is clear.                                                                                                          |
|  |  |  |  |  | ٢٧ | تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين المنسوبين بسهولة الحصول عليها.<br>Information generated from internal communications between employees is easily accessible.                                                                                      |

البعد الخامس: فاعلية القرارات في الاتصال الإداري  
The fifth dimension: the effectiveness of decisions in administrative communication

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--|--|--|--|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ٢٨ | تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة في توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب.<br>Administrative communications in the organization contribute to providing information that helps in making administrative decisions in a timely manner. |
|  |  |  |  |  | ٢٩ | تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر سرعة.<br>Administrative communications in the organization contribute to providing information that makes administrative decisions faster.                                        |
|  |  |  |  |  | ٣٠ | تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية.                                                                                                                                                                                 |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | Administrative communications in the organization contribute to providing information that facilitates the implementation of administrative decisions.                                                                                                          |    |
|  |  |  |  |  | تساهم الاتصالات الإدارية في المنظمة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحاً.<br>Administrative communications in the organization contribute to providing information that makes administrative decisions more successful.                          | ٣١ |
|  |  |  |  |  | تساهم الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر قبولاً من قبل العاملين.<br>Administrative communications in the ministry contribute to providing information that makes administrative decisions more acceptable to employees. | ٣٢ |
|  |  |  |  |  | يقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية.<br>Employees accept management decisions with genuine willingness.                                                                                                                                                | ٣٣ |
|  |  |  |  |  | يستشير المديرون المنسوبيين لديهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها.<br>Managers consult their subordinates in the process of making administrative decisions, which contributes to facilitating their acceptance.                      | ٣٤ |

| المصدر<br>Source                                                                                          | عدد البيانات<br>Number of<br>statements | أبعاد المتغير<br>Variable Dimensions             | المتغير<br>Variable                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| خضري ريان – سفياني<br>أميرة<br>(٢٠٢١ - ٢٠٢٢)<br>التطوير التنظيمي ودوره<br>في تحسين جودة الأداء<br>المؤسسي | 4                                       | ١ - كمية العمل<br>1-the amount of work           | المتغير التابع<br>جودة الأداء<br>Dependent<br>variable<br>Performance<br>quality |
|                                                                                                           | 5                                       | ٢ - الانضباط<br>2- discipline                    |                                                                                  |
|                                                                                                           | 4                                       | ٣ - إنجاز المهام<br>3- accomplishing tasks       |                                                                                  |
|                                                                                                           | 5                                       | ٤ - جودة العمل<br>4- quality of work             |                                                                                  |
|                                                                                                           | 5                                       | ٥ - التحسين المستمر<br>5- continuous improvement |                                                                                  |

Dependent variable questions: Performance quality  
and its dimensions are as follows:

| م                                                              | الفقرات                                                                                                                                                                                                                                      | موافق بشدة     | موافق | محايد   | غير موافق | غير موافق بشدة    |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|---------|-----------|-------------------|
| M                                                              | Paragraphs                                                                                                                                                                                                                                   | Strongly Agree | Agree | neutral | Disagree  | Strongly Disagree |
| البعد الأول: كمية العمل<br>First dimension: the amount of work |                                                                                                                                                                                                                                              |                |       |         |           |                   |
| ٣٥                                                             | يحرص المنسوبون على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة وبدقة للارتقاء بأداء المنظمة.<br>Employees are keen to perform their duties and responsibilities without difficulty and with accuracy to improve the performance of the organization. |                |       |         |           |                   |
| ٣٦                                                             | تناسب قدرة المنسوبين الأدائية مع كمية العمل المطلوبة على مستوى المنظمة.<br>The performance capacity of employees is proportional to the amount of work required at the organization level.                                                   |                |       |         |           |                   |
| ٣٧                                                             | يقبل المنسوبون أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم.<br>Employees accept any additional responsibilities to the work required From them.                                                                                                |                |       |         |           |                   |
| ٣٨                                                             | أداء المنسوبين في المنظمة لا يختلف عن المعايير الموضوعية.<br>The performance of employees in the organization does not differ from objective standards.                                                                                      |                |       |         |           |                   |
| البعد الثاني: الانضباط<br>The second dimension: discipline     |                                                                                                                                                                                                                                              |                |       |         |           |                   |
| ٣٩                                                             | يلتزم المنسوبون بالقواعد والسياسات أثناء العمل.<br>Employees adhere to rules and policies while working.                                                                                                                                     |                |       |         |           |                   |
| ٤٠                                                             | يتوفر في المنظمة وصف مكتوب يحدد بوضوح، واجبات، ومسؤوليات كل وظيفة.<br>The organization has a written description that clearly identifies the duties and responsibilities of each position.                                                   |                |       |         |           |                   |
| ٤١                                                             | تتابع إدارة المنظمة بصورة مباشرة مدى التزام المنسوبين بالأنظمة والتعليمات.<br>The organization's management directly monitors the extent to which employees comply with regulations and instructions.                                        |                |       |         |           |                   |
| ٤٢                                                             | يقدم المنسوبون تبريرات للمسؤولين عند تأخرهم في العمل دون طلب منهم.                                                                                                                                                                           |                |       |         |           |                   |

|                                                                              |  |  |  |  |                                                                                                                                                                 |    |
|------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                                              |  |  |  |  | Employees provide excuses to managers when they are late to work without being asked.                                                                           |    |
|                                                                              |  |  |  |  | في حالة الغياب المفاجئ عن العمل يتصل المنسوبون بالإدارة مباشرة.<br>In case of sudden absence from work, employees contact management directly.                  | ٤٣ |
| البعد الثالث: إنجاز المهام<br>The third dimension: accomplishing tasks       |  |  |  |  |                                                                                                                                                                 |    |
|                                                                              |  |  |  |  | يقوم المنسوبون بإنجاز جميع الاعمال المطلوبة منهم.<br>The employees complete all the work required From them.                                                    | ٤٤ |
|                                                                              |  |  |  |  | يقوم رؤساء العمل بإرشاد المنسوبين بكيفية انجاز المهام.<br>Managers guide employees on how to accomplish tasks.                                                  | ٤٥ |
|                                                                              |  |  |  |  | مدة العمل تسمح للمنسوبين بالقيام بالمهام بشكل جيد.<br>The working hours allow employees to perform their tasks well.                                            | ٤٦ |
|                                                                              |  |  |  |  | لا يواجه المنسوبون داخل المنظمة أي معوقات أثناء تأدية مهامهم.<br>The employees within the organization do not face any obstacles while performing their duties. | ٤٧ |
| البعد الرابع: جودة العمل<br>The fourth dimension: quality of work            |  |  |  |  |                                                                                                                                                                 |    |
|                                                                              |  |  |  |  | يرتكز نجاح الأعمال في المنظمة على الجودة العالية في أداء المهام.<br>The success of the organization's business is based on high quality in performing tasks.    | ٤٨ |
|                                                                              |  |  |  |  | تكافئ المنظمة المنسوبين الذين يقدمون أفكار تطويرية.<br>The organization rewards employees who come up with innovative ideas.                                    | ٤٩ |
|                                                                              |  |  |  |  | تسعى المنظمة لتبني شروط السلامة المهنية.<br>The organization seeks to adopt occupational safety requirements.                                                   | ٥٠ |
|                                                                              |  |  |  |  | تعمل المنظمة على تكيف المهام في الحالات الطارئة.<br>The organization adapts tasks in emergency situations.                                                      | ٥١ |
|                                                                              |  |  |  |  | تهتم المنظمة على منح الراحة الكافية والاستقرار للمنسوبين.<br>The organization is keen to provide adequate comfort and stability to its members.                 | ٥٢ |
| البعد الخامس: التحسين المستمر<br>The fifth dimension: continuous improvement |  |  |  |  |                                                                                                                                                                 |    |
|                                                                              |  |  |  |  | تمتلك المنظمة المرونة في التخطيط للعمل.<br>The organization has flexibility in planning work.                                                                   | ٥٣ |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                        |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ٥٤<br>تتبع المنظمة المرونة في اتخاذ القرارات.<br>The organization takes into account flexibility in decision-making.                                                                                                   |
|  |  |  |  |  | ٥٥<br>تسعى المنظمة لاستقطاب الكفاءات والمؤهلات بشكل مستمر.<br>The organization seeks to attract competencies and qualifications on an ongoing basis.                                                                   |
|  |  |  |  |  | ٥٦<br>تقدم المنظمة برامج تدريبية لدعم وتنمية عاملها.<br>The organization offers training programs to support and develop its employees.                                                                                |
|  |  |  |  |  | ٥٧<br>لدى المنظمة الرغبة المستمرة في تغيير وتطوير أسلوبها بما يتماشى مع متطلبات منسوبيها.<br>The organization has a constant desire to change and develop its approach in line with the requirements of its employees. |

رابط الاستبيان

<https://forms.gle/zLsTVRiPjUCad45V9>