

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في القسم المالية بشركة قوى الموارد في مدينة جدة

أسم الطالب
بدر أحمد عبدالله

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

الشكر والتقدير

لله الشكر والحمد أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به عليّ من إنجاز لهذا المشروع البحث، بعد أن يسّر العسير، وعلى تفضّله عليّ بوالدين كريمين شقّا لي طريق العلم، وكانا خير سند لي طيلة حياتي الدراسية من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي فرصه إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخرًا.

كما أدينُ بعظيم الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة؛ إلى المشرفة على البحث: دكتورة / منى مصطفى العشري. التي منحتني الكثير من وقتها، وجهدها، وتوجيهاتها، وإرشاداتها، وآرائها القيمة، أسأل المولى القدير أن يجزيها عني خير الجزاء وبثيبتها الأجر إن شاء الله.

الإهداء

إلى من أوصاني الله ببرهما والإحسان إليهما بقوله تعالى:

{وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أَفٍ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا} (الاسراء, 23).

الى أمي وأبي أطال الله عمرهما وأكسبني برهما والإحسان إليهما.

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
11	1.6. فرضيات الدراسة.....
١١	١,٧. نموذج الدراسة.....
12	1.8. الدراسة الميدانية.....
١٢	١,٩. مخطط المشروع.....
١٣	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٤	2.1. المقدمة.....
١٤	٢,٢. الاتصال الإداري.....
١٤	٢,٢,١. مفهوم الاتصال الإداري.....
١٤	٢,٢,٢. أبعاد الاتصال الإداري.....
١٥	٢,٢,٣. عناصر الاتصال الإداري.....
١٦	٢,٢,٤. خصائص الاتصال الإداري.....
١٧	٢,٢,٥. أنواع الاتصال الإداري.....
١٨	٢,٢,٦. معوقات الاتصال الإداري.....
٢٠	٢,٢,٧. أساليب وطرق الاتصال الإداري.....
٢١	٢.٣. الأداء الوظيفي.....
٢١	٢,٣,١. مفهوم الأداء الوظيفي.....
٢٢	٢,٣,٢. أبعاد الأداء الوظيفي.....
٢٣	٢,٣,٣. عناصر الأداء الوظيفي.....
٢٥	٢,٣,٤. محددات الأداء الوظيفي.....
٢٦	٢,٤. العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.....

٢٧	٢,٥.الخاتمة.....
٢٧	٢,٥,١.تلخيص النتائج من الدراسات السابقة.....
٢٨	٢,٥,٢.أثار البحث المستقبلية.....
٢٨	٢,٥,٣.المساهمات الإجمالية للبحث.....
٢٩	٣.الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
31	3.1.المقدمة.....
31	3.2.التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
31	3.3.تصميم البحث.....
33	3.4.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
34	3.5.طريقة جمع البيانات.....
35	3.6.أنواع البيانات.....
35	3.7.إجراءات التحليل الإحصائي.....
36	3.8.الخاتمة.....
37	4.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
38	4.1.المقدمة.....
38	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
41	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
46	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
48	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
50	4.6.الخاتمة.....
51	5.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
51	5.1.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
52	5.2.توصيات الدراسة:.....
52	5.3.الخاتمة:.....
53	قائمة المراجع.....
26	الملاحق.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعد الاتصال من أهم العوامل نجاحاً للأداء الوظيفي بين العاملين في أي منظمة، وقد يعمل على تحقيق التعاون والتفاهم بين أعضاء فريق العمل، حيث يمثل وجود نظام اتصال إداري قوي وفعال ضرورة لجميع الإداريين الموظفين ليستطيعوا من خلاله حل مشاكل العمل بينهم.

حيث أن الاتصال ضرورة للإنسان فهو كذلك بالنسبة للإدارة باختلاف طبيعة نشاطها سواء كان خدماتي أو انتاجي، حيث أن العملية الإدارية بكل ما تحتويه من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتوجيه تتطلب وجود وسائل للاتصالات الإدارية لنقل وتبادل المعلومات بين الموظفين أنفسهم أو بينهم. (قصري، 2016)

كما أن الاتصال الإداري هو الطابع الحيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها ورفع الفعالية والجدارة أو الكفاءة، من خلال وجود نظام للاتصال داخل الإدارة يساعد على التواصل والتفاعل المستمر بين الأفراد، ويساهم ذلك في خلق روابط إنسانية بين الموظفين ويحقق التقارب بينهم ومن ثم تحفيزهم على الأداء الجيد. (قصري، 2016)

وذلك بان الباحث يسعى بإجراء دراسة حول الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في القسم المالية بشركة قوى الموارد في مدينة جدة، وهو بحث يهتم بالدرجة الأولى على تأثير الاتصال الإداري لدى الموظفين الإداريين في القسم المالي والربط بين مستوى فاعلية أدائهم الوظيفي خلال العمل.

1.2. مشكلة الدراسة

من الصعب القول ان المنظمة ناجحة مالم يكن هناك وعي بأهمية الاتصالات سواء الرسمية او غير الرسمية، ولابد من توفر مهارات الاتصال لديه والا لن يتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة للوصول الى اهداف المنظمة.

ومن هذا يمكن حصر مشكلة البحث في التساؤل التالي ما هو مدى تأثير الاتصال الإداري على أداء الموظفين الإداريين في القسم المالي بشركة قوى الموارد بجدة ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر مهارات الاتصال الإداري الجيد على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في القسم المالي بشركة قوى الموارد ؟
- إلى أي مدى تؤثر معوقات الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في القسم المالي بشركة قوى الموارد؟
- إلى أي مدى أساليب الاتصال الإداري يرفع من مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في القسم المالي بشركة قوى الموارد؟
- إلى أي مدى يؤثر فعالية الاتصال الإداري الغير رسمي على أداء العمل للإداريين في القسم المالي بشركة قوى الموارد؟

1.3. أهمية الدراسة

يلعب الاتصال دور مهم في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين اذ ان للاتصال أهمية في جميع المستويات الادارية ونقل المعلومات من الرؤساء والقيادات العليا للمرؤوسين والعكس وبالتالي الوصول الى الأهداف المرجوة.

أهمية البحث في النقاط التالية:

- ✓ تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الاتصالية وهي الاتصالات الإدارية ، لما يكتسبه من جوانب سلبية إذ لم تعطي لها أهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال على أداء العاملين والذي ينعكس على الأداء.
- ✓ يأمل البحث ابراز أهمية الاتصال الاداري وتأثيره على الاداء.
- ✓ يساعد البحث المنظمة معرفة طرق حديثة للاتصال وحل مشكلات عديدة.

1.3.1. على المستوى النظري:

جاءت أهمية الموضوع من أهمية المشكلة التي نحن بصدد دراستها كون تعالج موضعا هاما و حساسا يمس فئة كبيرة من افراد المجتمع و هي فئة العمال بشكل عام في الإدارة العامة، حيث تسعى هذه الدارسة الى توضيح دور، الاتصال الإداري وتأثيره على اداء الوظيفي و تمكن اهمية هذه الدارسة كون الادارة تنتمي الى القطاعات التي تحتاج الى وجود اتصال فعال لان طبيعة عمل الاداريين، وتفهمها، تتطلب نقل وتبادل المعلومات باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال

قنوات الاتصال الفعال لتتلاقى تداخيات الموقف التي قد تنتج عن التأخير أو عدم الاهتمام بإرسال واستقبال المعلومات مما يترتب عليه خسائر مادية، نتيجة عدم تحقق الاستجابة الفعالة للاتصال (الدين، بوبكر، 2019)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يعتبر هذا البحث مهماً لأنه سيطبق ويدرس مدى تأثير الاتصال الإداري على أداء الموظفين الإداريين في القسم المالية بشركة قوى الموارد في مدينة جدة وكيفية الاتصال فيما بينهم لرفع مستوى أدائهم.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: 1: ماهو أثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي؟

سؤال البحث الفرعي 1: إلى أي مدى يؤثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي؟

سؤال البحث الفرعي 2: إلى أي مدى تؤثر مهارات الاتصال الإداري الجيد على مستوى الأداء الوظيفي؟

سؤال البحث الفرعي 3: إلى أي مدى تؤثر أنماط الاتصال الإداري على رفع مستوى الأداء الوظيفي؟

سؤال البحث الفرعي 4: إلى أي مدى أساليب الاتصال الإداري يرفع من مستوى الأداء الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف كالآتي:

استكشاف دور الاتصال الإداري واثره على الأداء الوظيفي.

معرفة أنماط الاتصال الإداري المستخدمة في رفع أداء العمل.

دراسة تأثير مهارات الاتصال الإداري الجيد على مستوى الأداء الوظيفي.

تحقيق أساليب الاتصال الإداري برفع مستوى الأداء الوظيفي.

1.6. فرضيات الدراسة

تتمثل فروض البحث في التالي:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.

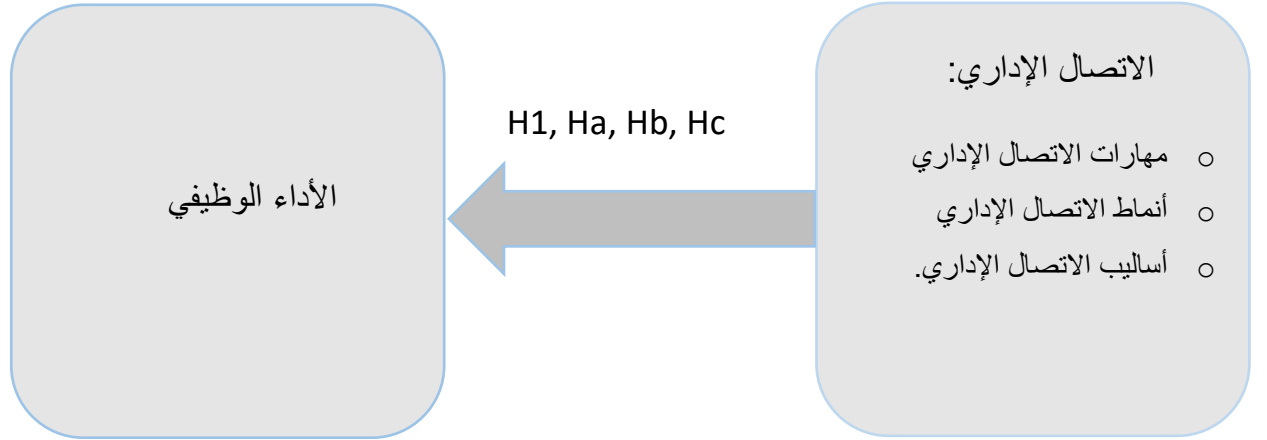
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإداري الجيد ومستوى الأداء الوظيفي..

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال الإداري ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال الإداري ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



الشكل ١: نموذج المقترح للمشروع المصدر: الطالب

1.8. الدراسة الميدانية

تعريف عن شركة قوى الموارد بجدة: تركز إستراتيجية شركة الموارد على خدمات توفير القوى البشرية والخدمات الخاصة بها وتقديم منتجات جديدة تتوافق مع نمط الحياة المتسارع في المملكة العربية السعودية وبالتنسيق والتناغم مع استراتيجية وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

والهدف الرئيسي لشركة قوى الموارد هو التأكد من تجربة سلسلة للقوى العاملة والأشخاص المختلفين المرتبطين بالأهداف الإدارية والتنظيمية. تشمل أهداف نظام إدارة الموارد البشرية توفير الموارد، والوصول المريح إلى البيانات، وكشف المرتبات في الوقت المحدد ، والتأكد من الامتثال، وما إلى ذلك.

وتتناول الدراسة أهمية معرفة تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في القسم المالية في هذه الشركة وكيف يؤثر الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات المالية في المنظمة، شاملة التخطيط والتنفيذ والتقييم، والتوجيه الرشيد لرأس مال الشركة من أفراد وأصول وسيولة مالية.

يعد التواصل جزءًا كبيرًا من دور الإدارة المالية لأنهم يتحدثون إلى مجموعة متنوعة من الأشخاص. وهذا يشمل أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين والمستثمرين والموردين والعملاء والموظفين.

ويجب أن يكون المدير المالي الناجح ذو مهارات تواصل كبيرة، لكي يكون قادرًا على مشاركة رسائل الشركة مع أشخاص خارج المنظمة بأكثر قدر ممكن من الوضوح، وتحقيق التواصل والتعاون الفعال مع أشخاص داخل وخارج الوظيفة المالية، وهذا الأمر ضروري لتعزيز بيئة عمل تعاونية وتشجيع الإنتاجية وأداء وظيفي جيد.

البريد الإلكتروني لشركة: Qiwaalmwarid@gamil.com

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الشكل ٢: تم تصميم هيكل المشروع المقترح. المصدر: الطالب

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يختص هذا الجزء من البحث بالإطار النظري حول متغيرات البحث الاتصال الإداري وأداء الموظفين وينقسم إلى مبحثين الأول عن المتغير المستقل الاتصال الإداري والثاني حول المتغير التابع هو أداء الموظفين من خلال التطرق إلى أبعاد مختلفة للمتغيرين، والعلاقة بين المتغيرين.

2.2. الاتصال الإداري

٢،٢،١. مفهوم الاتصال الإداري:

إن الاتصال بين فرد وآخر أو رئيس ومروؤسيه أو قائد واتباعه عملية ضرورية لكل نشاط إنساني، ومع أن الإتصال كثيرا ما يحرف ويؤول في الأعمال الإدارية، إلا أنه مهم جدا لوظيفة القائد.

يعرف الإتصال الإداري أنه عملية مشتركة ديناميكية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين الأفراد والجماعات توحيدا للفكر واتفاقا للمفاهيم لإيجاد نوع من التفاهم المتبادل بهدف تحقيق أهداف معينة.

فهو عملية ضرورية في أي نشاط إداري يتمكن من خلاله كل مسؤول أو قائد بإيصال تعليماته وطريقة العمل، كما يمكن الموظفين من الإطلاع على أي جديد يخص العمل ورفع مختلف مشاكلهم وإنشغالهم .

ويعرف أيضا أنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة. (قرعش.لعرباوي، ٢٠٢٢)

٢،٢،٢. أبعاد الاتصال الإداري:

تتمثل أبعاد الاتصالات الإدارية فيما يلي:

- ١- تقدير الاتصالات الإدارية هو مدى اهتمام الإدارة في المنظمة بجميع أنشطة الاتصالات فيها من حيث التنبؤ بها وتحليلها ومدى الاستعداد في إجراء التغييرات اللازمة بها ونحو ذلك.
- ٢- تخطيط الاتصالات الإدارية هو قيام الإدارة في المنظمة بوضع الخطط اللازمة لأنشطة الاتصالات الإدارية فيها من خلال تحديد أدوات وآليات تقييم عمليات الاتصال، وتوفير التدريب اللازم للعاملين إن لزم الأمر وغير ذلك.
- ٣- تطوير الاتصالات الإدارية هو رفع مستوى قنوات الاتصال في المنظمات من خلال دعم وتحسين البنية التحتية اللازمة لأدوات الاتصال، واستخدام أحدث وسائل الاتصال والتكنولوجيا.
- ٤- تنفيذ الاتصالات الإدارية هو عملية القيام بأنشطة الاتصالات وذلك وفقا للخطط والأساليب المتبعة في المنظمة بين إداراتها وعلى اختلاف مستوياتها.

٥- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية هو تحليل شامل لجميع أنشطة الاتصالات الإدارية من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ويمكن أن يشمل هذا التقييم اتخاذ إجراءات تصحيحية لأنشطة الاتصالات، وتعديل الخطط أو الأساليب المتبعة وغيرها. (الرشدي، ٢٠٢٢م)

٢,٢,٣. عناصر الاتصال الإداري تتكون عملية الاتصال العناصر التالية:

1- المرسل (المصدر):

يقصد به الفرد أو الجماعات أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات والآراء أو الاتجاهات أو القيم إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو بغرض التأثير عليهم ومعرفة مدى الاستجابة.

2- الترميز:

والمقصود وضع الرسالة في شكل يفهمه المستلم كالكلمة الملفوظة أو المكتوبة. وينبغي المرسل أن يقرر كيفية نقل الرسالة هل ستكون شفوية أم مكتوبة، أم الاثنين معاً؟ وهذا يتحدد بأمرين إذا كانت الرسالة مهمة وعدم إمكانية فهم الرسالة فإن الاتصال الشفوي المتبوع برسالة مكتوبة يعتبر أمراً مهماً للتوضيح الرسالة.

3- الرسالة:

وتعني مجموعة من المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو التعليمات أو القرارات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل وقد تنقل الرسالة إلى شخص أو جماعات أو المنظمة بأكملها.

4- القناة الاتصالية:

هي الطريقة الحقيقية التي يتم من خلالها توصيل الرسالة، كالمعلومة أو المذكرة أو لوحة نشر وقرار أو توجيهات، أو الكلام الشفوي، ويلاحظ بأن طريقة الترميز هي التي تحدد القناة التي ستستخدم لهذا الغرض.

5- فك الرموز:

عند تسليم الرسالة تمر في مرحلة فك رموزها، فتترجم وتعطى معنى من قبل المستلم، وإذا تعذر فك رموز الرسالة فلن يتم فهمها من قبل المستلم.

6- المستقبل:

يقصد الفرد أو المجموعة الذين أرسلت لهم الرسالة.

7- التشويش:

ويعرف أيضاً بمعوقات الاتصال ويشير إلى أي نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل. وهي تشير أيضاً إلى التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم والتحيزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل والمستقبل.

٨- المعلومات المرتدة:

هو ما يشير إلى وصول الرسالة من المرسل إلى المستقبل فيعرف بعملية ارتداد المعلومات وإرجاعها. ويمكن أن يكون هذا على شكل إجابة، حيث تبدأ العملية مرة ثانية من جديد، أو أنها تأخذ شكلاً سلوكياً يصف مدى فهم الرسالة المرسل. (إبراهيم، 2013م)

٢، ٢، ٤. خصائص الاتصال الإداري

الخصائص والمواصفات العامة الواجب توافرها في أية عملية للاتصال على النحو التالي:

- ١- السرعة الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأفضل سرعة وبمراعاة الوقت المناسب قبل فوات الأوان، فأي تأخير قد يترتب عليه نتائج خطيرة وتكلفة عالية والتزامات أخرى على المؤسسة.
- ٢- الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الاتصال، وهو مرتبط بعنصر السرعة. فإذا كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة ولا ينبغي أن نجازف بعدم دقة البيانات ولا بد أن تختار الوسيلة المناسبة لذلك وتختار أفضل وأيسر المفردات والمصطلحات التي تتناسب والوضع الإداري للموظفين على حسب فهمهم.
- 3- انخفاض التكاليف الاتصال الجيد هو الذي يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعي عنصر التكلفة المتمثل في الآلات والأجهزة المستخدمة في الاتصال.
- 4- وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها ويعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات بطريقة منظمة تسهل الاسترجاع فيما بعد وتضمن كفاية المعلومات والبيانات باستمرار.
- ٥- وضوح المعاني: يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل إليه وليس كما يراها المرسل، كما يجب أن تكون التعليمات واضحة لا تقبل التفسيرات العديدة والآراء المختلفة وذلك عن طريق :

- شرح المعلومات غير الواضحة بمقارنتها بغيرها.
- تجنب المصطلحات المتخصصة والفنية.
- استخدام الأمثلة التي توضح المعلومات المعروفة.
- تلخيص المعلومات وإبراز النقاط الهامة التي تتضمنها.

خصائص الاتصال الجيد :

- 1- أن يكون الاتصال مبنياً على أهداف محددة مسبقاً ومخططاً لها بشكل سليم.
- 2- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة.

3- أن يتناسب الاتصال مع ادراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني وكذلك أن يكون الاتصال مناسباً لخبرتهم ومعتقداتهم.

4- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.

5- الاصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته. (النديم، ٢٠١٤م)

٢,٢,٥. أنواع الاتصال الإداري

توجد عدة تقسيمات لأنواع الاتصال الإداري منها:

1- الاتصال الرسمي: هو ذلك النمط من الاتصال الذي يتم بين المؤسسات الإدارية المختلفة، حددته الإدارة وفقاً لقوانين وتشريعات بحيث حدد عناصره توقيته والهدف منه هو نقل المعلومات في القنوات الرسمية لإنجاز المهام المطلوبة وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتشير الاتصالات الرسمية إلى ثلاث اتجاهات رسمية هي :

1-1- الاتصالات الهابطة (النازلة) وهي التي تكون من أعلى إلى أسفل وتتم بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، وفق خطط السلطة في المؤسسة، ويأخذ هذا الاتصال شكل سياسات أوامر، توجيهات وتعليمات، وذلك من أجل إعطاء كامل التعليمات والحقائق المتعلقة بطبيعة العمل وكيفية أدائه، واجباته ومسؤولياته.

1-2- الاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى أي من الإدارة الدنيا للعليا، إذ يتم، نقل المعلومات من الموظفين إلى المسؤولين وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل، والأداء الذي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرووسين، وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعاً سياسة الباب المفتوح.

1-3- الاتصالات الأفقية: يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وهو شائع وضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة وشيوع هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام يساهم في خلق التعاون والتفاعل، وبالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

2- الاتصالات غير الرسمية : يقصد بها تلك الاتصالات غير الرسمية التي تخترق الخطوط والقنوات الرسمية وهي معقدة، وتتغير باستمرار، ومن خلالها تتم الاتصالات الشخصية، الحقائق والآراء، والشكوك والإشاعات التي لا تتم من خلال القنوات الرسمية، وقد عبر عن الاتصال غير الرسمي في المنظمات في شكل دوائر أو خلايا والتي تبين أن المدير العام في المركز

وباقى الأفراد على مسافات هذا وفي مراكز مختلفة منه، ففي المنظمة يتضح أن المدير العام الفعلي هو مدير الخزنة ويرجع لتمامك أسرته الجانب الأكبر من أسهم الشركة، بينما يكون المدير العام بدون شك في قمة الخريطة التنظيمية للتنظيم الرسمي، ولكن عمليا فهو يحصل على التعليمات من مدير الخزنة، والتالي فإن نواب المدير العام لا يقعون في نفس المستوى منه ولكنهم على مسافات مختلفة من مركز الدائرة، ويعبر عن ذلك عن درجة القرب من المدير ويتضح من الخريطة المعدة على أساليب التنظيم غير الرسمي، كيف تعمل منافذ الاتصال، حيث يتضح أن نائب المدير العام للتمويل لا يتصل مباشرة بمدير الخزنة، وإنما عن طريق نائب المدير العام للمبيعات، وكما يتضح حدوث تعديل في مراكز الأفراد في ظل التنظيم غير الرسمي وهو مؤشرات تحذيرية، وبناء على ذلك يرى ضرورة إعداد خريطة مماثلة بكل شركة بحيث ينظر إلى مثل هذا النوع من العلاقات الشخصية نظرة جدية وإجراء التعديلات على الخريطة الرسمية، طالما كان ذلك التنظيم، ومساعدته على إنجاز أهدافه.(بوخونة. روابي، ٢٠١٧)

٢,٢,٦. معوقات الاتصال الإداري

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو النقل من أهميتها فتحويل دون الوصول إلى الهدف من الاتصال ، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الالمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي :

١- المعوقات الشخصية : وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسياً، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري مايلي :

١-١- صعوبات اللغة : قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى ، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه.

١-٢- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل : يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وانترنت وهواتف وغيرها .

١-٣- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل : قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والاضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال

٤-١- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل : تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم ، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر ، الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

٥-١- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل : يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها ، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

٦-١- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها : تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيق لوقت المسؤولين بالمنظمة ، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله.

٢- المعوقات التنظيمية: يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

و يؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين.

وتزداد المشكلة أكثر بزيادة تشتت الجغرافي الفروع المنظمة.

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية.

ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

٣- المعوقات البيئية: ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها . منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب.

والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامة بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون. كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصالات.(رويم، ٢٠١٢م)

٢،٢،٧. أساليب وطرق الاتصال الإداري:

تختلف وتتعدد طرق وأساليب الاتصال الإداري، حسب ظروف العمل والبيئة التي تحيط بعملية الاتصال، وطبيعة العلاقة التي تربط بين أطراف عملية الاتصال.

وفيما يلي توضيح لطرق وأساليب الاتصال :

١- الاتصال الشفهي: وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم، ووسائل الاتصال الشفهي متعددة يمكن أن نميز منها : المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات.

ويعتمد هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على أساس الصلة المباشرة بين العاملين، ومن خلال هذا النوع من الاتصال يكون تبادل الأفكار والمعلومات وملاحظة ردود فعل بين أطراف عملية الاتصال بشكل مباشر وجهًا لوجه، ومن صور هذا النوع من الاتصال الاجتماعات غير الرسمية التي تحدث بين الزملاء في العمل في أوقات الراحة واللقاءات الرسمية المباشرة التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين.

٢- الاتصال الكتابي: وتتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة، ويكثر هذا النوع من الاتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير، ولكي تكون الاتصالات الكتابية أكثر فعالية، يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ولقد حددت الكلمة أو الرسالة الجيدة بتلك التي تتألف من خمسة حروف (c) وهي : كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (CONCISE) وواضحة (CLEAR)، وصحيحة (CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS). وتأخذ الاتصالات الكتابية أشكالاً عديدة منها : الاقتراحات والمذكرات والشكاوي والتقارير والإحصاءات والصحف والمجلات.

٣- الاتصال غير اللفظي: يعتبر الاتصال غير اللفظي من أقدم طرق الاتصال التي استخدمها الإنسان لتبادل المعلومات والأفكار، ويعرف الاتصال غير اللفظي على أنه عملية التعبير عن الرسائل التواصلية بين الأفراد والجماعات بطرق وأساليب غير لغوية، ويتم عادة عبر العديد من القنوات مثل، تعابير الوجه، وحركات العيون، والإيماءات، والهيئة، والمسافة، والمظهر، والصوت. ويعتبر الاتصال غير اللفظي من أكثر أساليب وطرق الاتصال صدقا وأهمية في التواصل بين الأفراد، حيث تصدر التعبيرات غير اللفظية المختلفة عن الأفراد بشكل طبيعي وعفوي غير مخطط له.

٤- الاتصال البصري أو المرئي: ويقصد بالاتصال المرئي ذلك التواصل الذي يحدث من خلال الصور، والرسوم البيانية، والمخططات التنظيمية، والرموز، والإشارات، حيث تقوم هذه الوسائل غالباً بنقل الرسالة الاتصالية بفاعلية أكبر، ويمكن استخدام هذه الطريقة في الاتصال كمكمل، أو ملحق لباقي الطرق التي ذكرت سابقاً، كما يمكن استخدامها في الاتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، أو الاتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون لغة الشخص الذي يقوم بعملية الاتصال، ومن الأمثلة على الاتصال المرئي: الأفلام، والأقراص المرنة، وأجهزة العرض وغيرها. (العنزي، ٢٠١٠)

2.3. الأداء الوظيفي

تعتمد كفاءة وفعالية المنظمة بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، لهذا يستحوذ على أهمية كبيرة في مجال البحث والدراسة ومن قبل الباحثين والدارسين، ويعتبر المكون الرئيسي في العملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، وكونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام الى مواد جاهزة للاستهلاك. (أرفيس، 2018م)

٢,٣,١. مفهوم الأداء الوظيفي:

الاداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل وما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

ويمكن تعريف الاداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد مطالبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج.

الاداء هو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

الاداء هو الاثر والصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (بلغوثي، ٢٠١٩)

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا:

- إصطلاحا: يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة زمنية محددة".
- الإجرائي: المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة. (تيطوم، ٢٠١٧)

٢,٣,٢. أبعاد الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي مفهوم شامل يضم العديد من الجوانب هناك من الباحثين من ركز على البعد التنظيمي والاجتماعي ومن ركز على البعد الاقتصادي، ومن هذا المنطلق نعرض هذه الأبعاد فيما يلي:

البعد التنظيمي:

هو الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغرض تحقيق أهدافها، وبعدها يكون للمؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وهذا القياس يتعلق بالهيكل التنظيمية، وعليه يمكن للمؤسسة أن تصل إلى مستوى آخر من الفعالية ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عما يتعلق بالفعالية التنظيمية

البعد الاجتماعي:

ويوضح مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم والذي يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم ويتجلى دور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يؤثر سلبا على المدى البعيد، في حال إهمال المؤسسة للجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، واقتصارها على تحقيق الجانب الاقتصادي، لذلك يجب إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، ولكل ماله صلة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

البعد الاقتصادي:

"يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين". (بوحنيكة. فيالة، ٢٠٢٢م)

وهناك أبعاد أخرى تعني بالأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي :

- الجهد المبذول
- كمية الجهد
- نمط الأداء

١- كمية الجهد المبذول:

تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

٢- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للإعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

٣- نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (الدين. بوبكر، ٢٠١٩)

٢,٣,٣. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ومنهم من يعددها في:

١-١- المعرفة الإجرائية: وهي مجموعة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل

الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

٢-١- المعرفة الوظيفية: وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على "كيف يعمل شيء ما؟"، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، والمعرفة الوظيفية تنشيط وتزود المهارات التنظيرية.

٣-١- المعرفة الإدارية: أن الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

٤-١- معرفة المسؤولية: إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل.

وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما، وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لإعفاء الآخرين.

٥-١- معرفة السلطة: بعد تحديد المسؤولية لابد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين و النيابة .

٢- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، كما تمثل درجة الإتقان وجودة المنتج، وذلك بما يتناسب والإمكانات المتاحة.

٣- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل مسؤوله.

٥- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

٦- التكلفة: وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما. (أرفيس، ٢٠١٨م)

٢,٣,٤. محددات الأداء الوظيفي:

تتمثل فيما يأتي:

١- المحددات الداخلية:

وهي إن أداء العنصر البشري هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء يمكن النظر إليه على أنه ناتج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام.

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في الجهد المبذول من طرف الفرد القدرات التي يتمتع بها لأداء الوظيفة، مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

• الجهد: يشير إلى الطاقة الجسدية والعقلية والحركية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل أخرى، وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

• القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته وتسمى بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل.

• إدراك الدور: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله.

٢- المحددات الخارجية:

وهي تتعلق بالبيئة المحيطة التي تقع خارج سيطرة العامل وتؤثر في الأداء، وتشمل على متطلبات العمل البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ونذكرها كالآتي:

• متطلبات العمل: وتتعلق بكل من المسؤوليات والواجبات والأدوات والتوقعات التي نأملها من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

• البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف، وفرة الموارد الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز ... الخ وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيت دافعية العامل وبالتالي جودة الأداء.

وعليه فإن معادلة الأداء تتمثل فيما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} * \text{الجهد} * \text{إدراك الفرد لدوره (بوعلام، رزقي، ٢٠١٩م)}$$

2.4. العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يعبر عن مستوى إنجاز العمل لذلك يتأثر كثيراً بالبيئة المادية للعمل، التي من عناصرها الاتصالات التي تيسر طرق العمل من خلال زيادة إقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات إيجابية بما تتيحه هذه الوسائل من سهولة وسرعة في أداء العمل، ومن ثم تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل في مستوى أدائهم، فالفرد الذي يتمكن من أداء عمله بسهولة ويسر، وسرعة، بالإضافة من مميزات الاتصال الإداري الفعال يحب عمله ويرغب في البقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته، ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم والفرد الذي يستخدم الطرق التقليدية البطيئة التي تثير الملل تتكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل، ويرغب في الانتقال من العمل، وينخفض مستوى أدائه، ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتصالات تكون في تأثيرها المباشر على اتجاهات الأفراد التي تنعكس سلباً أو إيجاباً على سلوكياتهم، وتكوين اتجاه مضاد للعمل، يدفع الفرد إلى محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر، مع تدني الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الأداء يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء، والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، و يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وارتفاع الكفاءة الإنتاجية.

وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، ومن ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم وسياسته، كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل. (علي، ٢٠١٨م)

2.5. الخاتمة

٢,٥,١. تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

نستعرض تلخيص نتائج الدراسات التي تحدثت عن المتغيرين الاتصال الإداري وأثره على الاداء الوظيفي وذلك بعد اطلاع الباحث على المصادر الأدبية في المكتبات الالكترونية كالآتي:

الدراسة الأولى: دراسة (زغدودي، سيوان، 2018م)

بعنوان " الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية".

اهم نتائج الدراسة:

- ١- تعد الاتصالات الإدارية أهم عنصر في المكتبات الجامعية والتي تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين بنجاح وفعالية.
- ٢- يستخدم العاملين في المكتبة المركزية العربي بن مهدي -أم البواقي- وسائل وطرق الاتصال المتاحة بدرجات متفاوتة لتفعيل الاتصال فيما بينهم.
- ٣- العاملين داخل المكتبة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ويساهم في اتخاذ القرار المناسب داخل المكتبة.

الدراسة الثانية: دراسة (تيطوم، ٢٠١٧)

بعنوان "دور الاتصال الإداري في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية".

النتائج العامة للدراسة :

- 1- الاتصال الإداري هو عملية لنقل و تبادل الآراء والأفكار والتوجهات، ونقل المعارف بين طرفين أو أكثر عبر عدة وسائل مختلفة منها الكتابية والشفهية وهو يتضمن نوعين من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، كما تتميز العملية الاتصالية في أي مؤسسة باستمراريتها وعدم انقطاعها.
- ٢- الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات، و تدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، كما يؤدي دوارا مختلف كالعامل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة، و نقل المعلومات والآراء والتعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز المختلفة.
- 3- يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الفرد من أجل أداء وظيفته، ما يتوافق مع قدراته وإمكانياته، كما أنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعاليته، منها عوامل تعلق بأهداف المؤسسة وعوامل متعلقة بالمستويات الإدارية وعوامل أخرى متعلقة بعلاقات الأفراد فيما بينهم.
- 4- هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وفعالية الأداء الوظيفي، فعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله، الأمر الذي يجعل تحقيق فعالية الأداء الوظيفي أمرا يصعب تحقيقه.

5- معظم الموظفين بالمؤسسة من الذكور (شباب) ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي ين، هي مميزات تمكنهم من تفعيل الاتصال الإداري مما يؤدي الى تحسين ورفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة الثالثة: دراسة (قصري، 2016م)

بعنوان "الاتصال الإداري وتحسين الاداء الوظيفي في المحليات".

نتائج الدراسة:

- ١- هناك نظام للاتصال الإداري داخل دائرة سيدي عامر يساهم في تنشيط العملية الادارية وهو ما كشفت عليه الدراسة.
- ٢- توجد علاقة طردية بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي تم إثبات ذلك من خلال الدراسة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد انها تناولت الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي وتشابهت بهذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التعرف على أثر الاتصال الإداري وأهميته للموظفين في المنظمة. وقد ساهمت وأفادت هذه الدراسات الباحث في إثراء الجزء النظري للدراسة.

٢,٥,٢. آثار البحث المستقبلية:

يقوم الباحث الان بعمل البحث ويدعو الباحثين بعمل دراسات مستقبلية عن موضوع تأثير الاتصال الاداري على كفاءة الانتاجية.

٢,٥,٣. المساهمات الإجمالية للبحث:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد انها تناولت الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي وتشابهت بهذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التعرف على أثر الاتصال الإداري وأهميته للموظفين في المنظمة. وقد ساهمت وأفادت هذه الدراسات الباحث في إثراء الجزء النظري للدراسة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي على الموظفين الإداريين في القسم المالية بشركة قوى الموارد وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الاجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

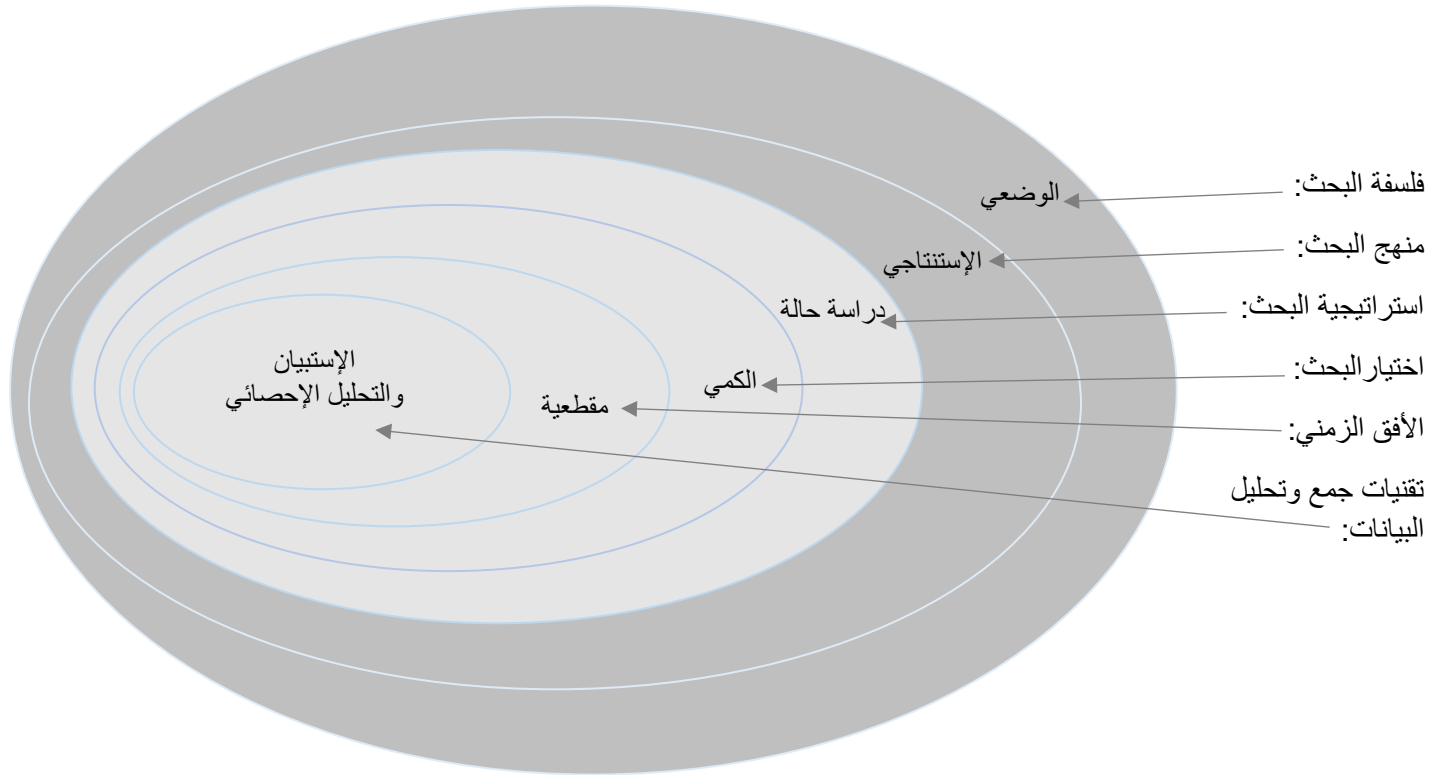
٣,٢,١. الاتصال الإداري

التعريف الإجرائي: هو عملية مشتركة وديناميكية، تهدف الى نقل وتبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين الأفراد والجماعات توحيدا للفكر واتفاقا للمفاهيم، لإيجاد نوع من التفاهم المتبادل، بهدف تحقيق أهداف معينة.

٣,٢,٢. الأداء الوظيفي

التعريف الإجرائي: المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



الشكل ٣: ملخص منهجية الدراسة. المصدر: الطالب

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

١, ٤, ٣. مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين وموظفين قسم المالية في شركة قوى الموارد والبالغ عددهم ٢١ موظف وموظفة، والجدول رقم (١) يوضح عدد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١) مجتمع البحث

عدد الموظفين	التصنيفات	شركة قوى الموارد
٣	موظفين قسم المالية	
١٨	الموظفين الإداريين	

٢, ٤, ٣. عينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في شركة قوى الموارد في مدينة جدة والبالغ عددهم ٢١ موظف وموظفة إدارياً، والجدول رقم (٢) يوضح حجم عينة البحث:

جدول رقم (٢) عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين الإداريين بشركة قوى الموارد	٢١

٣, ٤, ٣. طريقة وتقنيات أخذ العينة:

بسبب أن أداة البحث المستخدمة هي الاستبيان وتعتبر من الأدوات الكمية فإن أسلوب طريقة أخذ العينة هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينة العشوائية البسيطة.

3.5. طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة.

وسيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل الاتصال الإداري والمتغير التابع الأداء الوظيفي في شركة قوى الموارد .

٣,٥,١. الاتصال الإداري:

اعتمد الباحث على استبانة محمد عبدالله العنزي، (٢٠١٠) ، من أجل قياس المتغير المستقل الاتصال الإداري وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: مهارات الاتصال الإداري، أساليب الاتصال الإداري، أنماط الاتصال الإداري مع الإجمالي ٢٠ عنصر للمتغير بأكمله. حيث أن بعد مهارات الاتصال الإداري يتكون من ٤ عناصر، بعد أساليب الاتصال الإداري يتكون من ٧ عناصر، وبعد أنماط الاتصال الإداري يتكون من ٩ عناصر.

نوع الأداة ليكرت موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً

جدول رقم (٣) أبعاد الاتصال الإداري

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الاتصال الإداري	مهارات الاتصال الإداري	٤	محمد عبدالله العنزي، ٢٠١٠، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية
	أساليب الاتصال الإداري	٧	
	أنماط الاتصال الإداري	٩	

٣,٥,٢. الأداء الوظيفي:

اعتمد الباحث على استبانة بوعطيط جلال الدين، (٢٠٠٩)، من أجل قياس المتغير التابع الأداء الوظيفي، وذلك من حيث الإجمالي ١٠ عناصر للمتغير بأكمله.

نوع الأداة ليكرت موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً

جدول رقم (٤) أبعاد الأداء الوظيفي

المتغيرات	عدد العبارات	المصدر
الأداء الوظيفي	١٠	بوعطيط جلال الدين، ٢٠٠٩، الاتصال التنظمي وعلاقتة بالأداء الوظيفي

3.6. أنواع البيانات

اعتماداً على نموذج الدراسة فقد تم اعتماد نوعين من البيانات، النوع الأول البيانات الثانوية وهي مراجعة أدبيات الدراسة الواردة في الكتب ذات العلاقة، وكذلك الدراسات السابقة التي ساعدت الباحث في تحديد متغيرات الدراسة، أما النوع الثاني من البيانات فهي البيانات الأولية التي تم اعتمادها لإعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة من خلال أسئلة محكمة من ذوي الاختصاص، حيث تمت مراجعة الأدبيات والدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة، للاستفادة منها في إعداد الإطار النظري المتعلق بالاتصال الإداري والأداء الوظيفي والتعرف على أهم المؤشرات والمقاييس المستخدمة في تقييم الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، كما تمت الاستفادة منها في إعداد استبانة الدراسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

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

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- ١-مراجعته الكتب والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ٢-العودة إلى قواعد البيانات العالمية والاطلاع على الدراسات المتوفرة في الباحث العلمي من Google.
- ٣-تطوير استبانة بمجالات متعددة لجمع البيانات اللازمة، وتم التأكد من صدق الاستبانة وملاءمتها لأغراض الدراسة.
- ٤-توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (٢١) موظف وموظفة ادالياً.
- ٥-تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨، وبرنامج SmartPLS 3.0. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V.28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS 3.0. بالإضافة إلى ذلك، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart PLS 3.0

4.2. خصائص عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

- ❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - والمستوى العلمي.
- ❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:
 - النوع ويشتمل على (ذكر، أنثي).
 - الفئة العمرية وتشمل (من ١٨ إلى ٢٥ سنة، من ٢٥ إلى ٣٥ سنة، من ٣٥ إلى أقل من ٥٠ سنة، من ٥٠ سنة فأكثر).
 - المستوى العلمي ويشمل (ثانوية عامة أو أقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)

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

توصيف عينة الدراسة

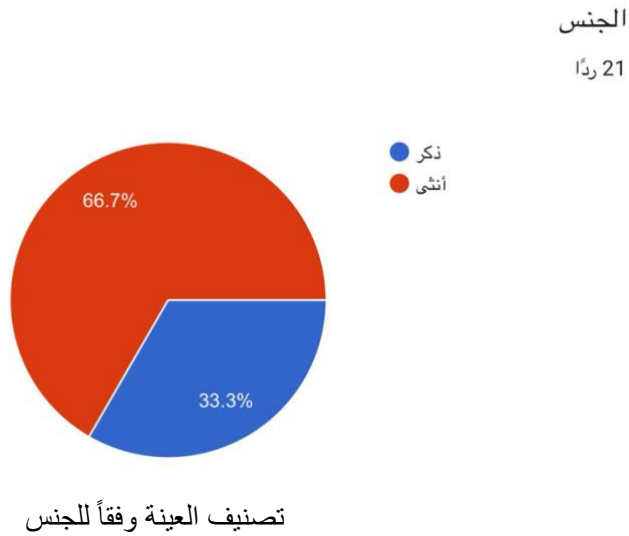
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمال العينة
النوع	١. ذكر	7	%33.3
	٢. أنثى	14	%66.7
	إجمالي	21	%100
الفئة العمرية	١. من ١٨ إلى ٢٥ سنة	4	%19
	٢. من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	9	%42.9
	٣. من ٣٥ إلى أقل من ٥٠ سنة	8	%38.1
	٤. من ٥٠ سنة فأكثر	0	%0
	إجمالي	21	%100
المستوى العلمي	١. ثانوية عامة أو أقل	3	%14.3
	٢. بكالوريوس	16	%76.2
	٣. ماجستير	2	%9.5
	٤. دكتوراه	0	%0
	إجمالي	21	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

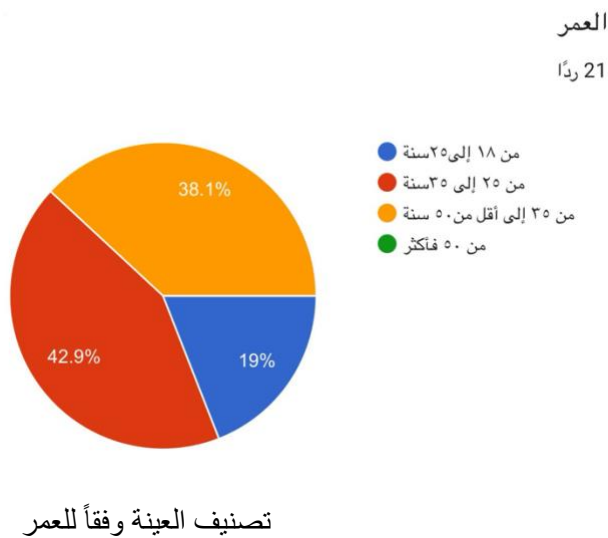
(ن=٢١ مفردة)

من بيانات جدول توصيف عينة الدراسة تم استخلاص النتائج الآتية:

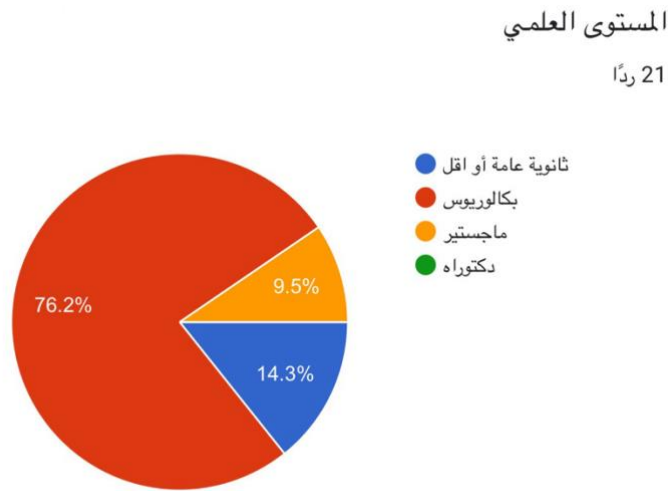
بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الاحصائية ان، عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغت عدد الذكور ٧ مفردة بنسبة ٣٣.٣٪ من إجمالي العينة، بينما بلغت عدد الإناث ١٤ مفردة بنسبة ٦٦.٧٪ من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



أما فيما يتعلق بالعمر: فإن ٤ مفردة من ١٨ إلى ٢٥ سنة بنسبة ١٩٪ بينما الفئة العمرية من ٢٥ إلى ٣٥ سنة جاء بها ٩ مفردة بنسبة ٤٢.٩٪. الفئة العمرية من ٣٥ إلى أقل من ٥٠ سنة جاء بها ٨ مفردة بنسبة ٣٨.١٪ بينما لا يوجد من الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر، والشكل التالي يوضح ذلك:



إما بالنسبة للمستوى العلمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوية عامة أو أقل ٣ مفردة بنسبة ١٤.٣٪ من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل بكالوريوس ١٦ مفردة بنسبة ٧٦.٢٪ من إجمالي أفراد العينة. وبلغ عدد من يحملون مؤهل الماجستير ٢ مفردة بنسبة ٩.٥٪ من إجمالي أفراد العينة. وأخيراً لا يوجد عدد من يحملون مؤهل الدكتوراه. والشكل التالي يوضح ذلك:



تصنيف العينة وفقاً للمستوى العلمي

4.3. قياس الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، قيمة الثبات المركب Composite reliability، وقيمة معامل rho-A، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Smart-PLS 3.0 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

١,٣,٤. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AV) *Average Variances Extracted*.

- *صدق الاتساق الداخلي*: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser (1974, معامل الارتباط أقل من ٠.٥ يتم حذفه من الاستبانة.
- *الصدق التقاربي Convergent Validity*: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠.٥. وفقا ل (Hair et al. 2006)

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة value - بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية - SEM PLS, كما يلي:

نتائج SEM-PLS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معاملات الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.770	0.786	0.00	.70034	.832	.706	م1	مهارات الاتصال الإداي	الاتصال الإداري
		0.00	.64365	.821		م2		
		0.00	.73030	.731		م3		
		0.00	.70034	.762		م4		
	0.768	0.00	1.01419	.799		أس1	أساليب الاتصال الإداري	
		0.00	.76842	.771		أس2		
		0.00	.94365	.567		أس3		
		0.00	1.02353	.735		أس4		
		0.00	.88909	.690		أس5		
		0.00	1.03049	.847		أس6		
		0.00	.88909	.969		أس7		
		0.758	0.00	.71714		.539		
	0.00		.67964	.712		أن2		
	0.00		.73030	.706		أن3		
	0.00		.72703	.773		أن4		
	0.00		.57735	.633		أن5		
	0.00		.65828	.870		أن6		
	0.00		.94365	.933		أن7		
	0.00		1.01419	.826		أن8		
	0.00	1.13599	.831	أن9				
0.749	0.00	.83095	.653	.554	أد1	الأداء الوظيفي		
	0.00	.67964	.707		أد2			
	0.00	.79582	.580		أد3			
	0.00	.60159	.808		أد4			
	0.00	.81064	.684		أد5			
	0.00	.60159	.841		أد6			
	0.00	.96609	.848		أد7			
	0.00	.59761	.604		أد8			
	0.00	.8890	.921		أد9			
	0.00	.66904	.846		أد10			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١). ن=٢١ مفردة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول بالأعلى:

- مقياس الاتصال الإداري: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير الاتصال الإداري (مهارات الاتصال الإداري وأساليب الاتصال الإداري وأنماط الاتصال الإداري) قيمتها أكبر من ٠.٧. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج، AVE لمتغير الاتصال الإداري ككل الذي يساوي ٠.٧٧٠. كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد الاتصال الإداري (مهارات الاتصال الإداري وأساليب الاتصال الإداري وأنماط الاتصال الإداري) هي: ٠.٧٨٦، ٠.٧٦٨، ٠.٧٥٨. على الترتيب. وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- مقياس الأداء الوظيفي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير المستقل لها، عند قيم أكبر من ٠.٧. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح أن قيمته لمتغير الأداء الوظيفي هو ٠.٧٤٩ > ٠.٥. وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب Composite reliability، وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وفقاً ل (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب Composite reliability، وقيمة rho-A).

قياس الثبات لأدات الدراسة

Cronbach's Alpha		العبارات	المتغيرات
.840	.842	4	مهارات الاتصال الإداري
	.730	7	أساليب الاتصال الإداري
	.757	9	أنماط الاتصال الإداري
.838	.840	10	الأداء الوظيفي

المصدر من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = ٢١ = مفردة

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات المقاييس الدراسة كما يلي:

متغير الاتصال الإداري وابعاده (مهارات الاتصال الإداري، أساليب الاتصال الإداري، أنماط الاتصال الإداري) أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (٠.٨٤٢، ٠.٧٣٠، ٠.٧٥٧)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ هير وآخرون، (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

متغير الأداء الوظيفي أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (٠.٨٤٠)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ هير وآخرون، (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانة للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[100 / 5]$ (المقياس الخماسي) = 20%
يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (الدرجة) الممارسة/الأهمية
من ١ إلى أقل من ١.٨٠	غير موافق تماماً	من ٢٠ إلى أقل من ٣٦ %	منخفض جداً
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	غير موافق	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ %	منخفض
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	محايد	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ %	متوسط
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	موافق	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ %	مرتفع
من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥	موافق تماماً	من ٨٤ إلى أقل من ١٠٠ %	مرتفع جداً

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الاتصال الإداري	مهارات الاتصال الإداري	4.238	4.192	.527	.509	موافق تماماً	موافق	مرتفع جداً	مرتفع
	أساليب الاتصال الإداري	4.108		.538		موافق			
	أنماط الاتصال الإداري	4.232		.464		موافق تماماً		مرتفع جداً	
الأداء الوظيفي		4.381		.481		موافق تماماً		مرتفع جداً	

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

4.5. معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات						
الأداء الوظيفي	أنماط الاتصال الإداري	أساليب الاتصال الإداري	مهارات الاتصال الإداري	الاتصال الإداري		
	.860 **	.637**.	.487 **	.749**	Pearson Correlation	الاتصال الإداري
<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	Sig. (2- tailed)	
21	21	21	21	21	N	
			1	.487 **	Pearson Correlation	مهارات الاتصال الإداري
<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	Sig. (2- tailed)	
21	21	21	21	21	N	
		1		.637**	Pearson Correlation	أساليب الاتصال الإداري
<.001	<.001		<.001	<.001	Sig. (2- tailed)	
21	21	21	21	21	N	
	1				Pearson Correlation	أنماط الاتصال الإداري
<.001		<.001	<.001	<.001	Sig. (2- tailed)	
21	21	21	21	21	N	
1	.860 **	.637**	.487 **	.749**	Pearson Correlation	الأداء الوظيفي
<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	Sig. (2- tailed)	
21	21	21	21	21	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

4.6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.7. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

• الكتب:

1. إبراهيم، السعيد مبروك. (٢٠١٣م)، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى (ط. ١)، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

[تحميل كتاب الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات pdf للمؤلف السعيد مبروك إبراهيم - مكتبة شغف | تحميل كتب pdf مجاناً](#)

• مقالات ودوريات:

2. أرفيس، د. مريم. (٢٠١٨م) الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/486/3/2/80784>

3. الرشدي، عبد الإله عتيق محمد. (٢٠٢٢م)، أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٣، جامعة مدينة السادات، مصر.

https://masf.journals.ekb.eg/article_241998_9042257be83284a48df14edc05d4e699.pdf

4. رويم، أ.فائزة. (٢٠١٢م)، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد السابع جانفي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/4/7/19290>

5. علي، نايفة. (٢٠١٨م)، دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس-من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد ١٦، العدد ٢، جامعة طرطوس، دمشق، سوريا.

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1107&context=aaru_jep

6. قرعش، حدة. لعرباوي، نصير. (٢٠٢٢م)، الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد ١١، العدد ١، ص ص ٣٠٣ - ٣٢٧، جامعة سطيف، محمد لمين دباغين، الجزائر.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/116/11/1/184865>

• رسائل جامعية منشورة باللغة العربية:

7. الدين، بن جرية نور. بوبكر، مسعودان. (٢٠١٩م)، الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

<http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1637>

8. قصري، سليمة. (٢٠١٦م)، الاتصال الإداري وتحسين الاداء الوظيفي في المحليات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

٩. العنزي، محمد عبدالله. (٢٠١٠م)، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

https://meu.edu.jo/libraryTheses/585e38f146a09_1.pdf

١٠. النديم، رنا سامي محمد فضل. (٢٠١٤م)، الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

<https://www.mobt3ath.com/uploade/book/book-43128.pdf?ver=accessable>

١١. بلغوثي، محمد. (٢٠١٩م)، الاتصال التنظيمي وتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/11920>

١٢. بوخونة، نور الهدى. روابي، غالية. (٢٠١٧م)، دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة جيجل محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

<http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/991>

١٣. بوعلام، سعيدة. رزقي، حورية. (٢٠١٩م)، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة غرداية، ولاية غرداية، الجزائر.

<http://dspace.univ-ghardaia.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4111/1/388.04.673.pdf>

١٤. تيطوم، حسام. (٢٠١٧م)، دور الاتصال الإداري في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

<https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/1292846185944169.pdf>

١٥. زغدودي، نورة. سيوان، سعيدة. (٢٠١٨م)، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر.

<https://dspace.univ-quelma.dz/jspui/bitstream/123456789/9789/1/020.079.pdf>

٦. الملاحق

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد

بين ايديكم استبانة لدراسة بعنوان " الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي " ومعرفة مدى تأثيره على
مديرين قسم المالية في الشركة
وكجزء تطبيقي خاص بالبحث التخرج لنيل درجة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع في جامعة
ميدأوشن
الرجاء الإجابة على كافة اسئلة الاستبانة وعدم ترك أي فقرة دون إجابة لأن ذلك سيفقد هذه الاستبانة قيمتها
كأداة لجمع بيانات البحث المطلوبة
أمل التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة والتي ترتبط بموضوع البحث حيث إن لرأيكم الكريم دور كبير في
إتمامها، علما بأن جمع المعلومات التي ستقدم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العملي.
شاكر لكم حسن تعاونكم وجزاكم الله خيرا.

الباحث: بدر أحمد عبدالله

badorialsharef@gmail.com

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdSelKOed8U_qHlxc-sUFidAaqCGCOdSGBTTSccacGA0wQ/viewform?usp=sf_link

المعلومات الشخصية:

(١) الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

(٢) العمر:

☐ من ١٨ إلى ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ إلى ٣٥ سنة
☐ من ٣٥ إلى أقل من ٥٠ ☐ من ٥٠ فأكثر

(٣) المستوى التعليمي:

☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

أسئلة الاستبيان:

المتغير المستقل: الاتصال الإداري

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
مهارات الاتصال الإداري (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات)						
١	يتميز المديرين في القسم المالية بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح.					
٢	يتميز المديرين في القسم المالية بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح					
٣	يتميز الإداريين في القسم المالية بمهارات قراءة تساهم فهم المطلوب منهم					
٤	يتميز مديرين القسم المالية بمهارات إنصات تسهل التفاهم مع زملائه					
أساليب الاتصال الإداري (وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية والإلكترونية)						
٥	تستخدم المراسلات المكتوبة بين الإداريين في القسم المالي بشكل مكثف					
٦	تساهم المراسلات المكتوبة بين الإداريين في القسم المالي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.					
٧	تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين الإداريين في القسم المالي بالوضوح.					
٨	تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين الإداريين في القسم المالي بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات					
٩	تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بين الإداريين في القسم المالي بشكل مكثف.					
١٠	تتسم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) بين الإداريين في القسم المالي بالوضوح					
١١	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) بين الإداريين في القسم المالي بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات					
أنماط الاتصال الإداري						

الاتصالات الهابطة					
١٢	يتوفر اتصالات واردة من المدير إلى الإداريين القسم المالي بشكل مستمر				
١٣	يتوفر اتصالات واردة من المدير إلى الإداريين في القسم المالي تعلمهم بكل ما يهمهم				
١٤	تسهل الاتصالات الواردة من المدير إلى الإداريين في القسم المالي الحصول على المعلومات اللازمة لإنخاذ القرارات				
الاتصالات الصاعدة					
١٥	يتوفر اتصالات واردة من الإداريين في القسم المالي إلى المدير بشكل مستمر				
١٦	يتوفر اتصالات واردة من الإداريين في القسم المالي إلى المدير تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم				
١٧	تسهل الاتصالات الواردة من الإداريين في القسم المالي إلى المدير الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات				
الاتصالات الأفقية					
١٨	يتوفر اتصالات بين الإداريين في القسم المالي بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر				
١٩	يتوفر اتصالات بين الإداريين في القسم المالي بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف				
٢٠	تسهل الاتصالات بين الإداريين في القسم المالي بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات				

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
٢١	تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك					
٢٢	تبذل مجهود كبير في أداء عملك					
٢٣	لديك رغبة في التحدي أثناء عملك					
٢٤	تخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد					
٢٥	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير					
٢٦	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك					
٢٧	تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها					
٢٨	أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة					
٢٩	يستشرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك					
٣٠	تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء					

جدول أدوات البحث:

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الاتصال الإداري	مهارات الاتصال الإداري	٤	محمد عبدالله العنزي، ٢٠١٠، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية
	أساليب الاتصال الإداري	٧	
	أنماط الاتصال الإداري	٩	

المتغيرات	عدد العبارات	المصدر
الأداء الوظيفي	١٠	بوعطيط جلال الدين، ٢٠٠٩، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.554
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	115.870
	df	45
	Sig.	.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	23.630
	df	3
	Sig.	.000

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
م1	4.2381	.70034	21	0
م2	4.2857	.64365	21	0
م3	4.3333	.73030	21	0
م4	4.0952	.70034	21	0
أس1	4.1429	1.01419	21	0
أس2	4.2381	.76842	21	0
أس3	3.9048	.94365	21	0
أس4	3.9524	1.02353	21	0
أس5	4.0952	.88909	21	0
أس6	4.1905	1.03049	21	0
أس7	4.2381	.88909	21	0
أن1	4.2857	.71714	21	0
أن2	4.5238	.67964	21	0
أن3	4.3333	.73030	21	0
أن4	4.1429	.72703	21	0
أن5	4.3333	.57735	21	0
أن6	4.3333	.65828	21	0
أن7	4.0952	.94365	21	0
أن8	4.1429	1.01419	21	0
أن9	3.9048	1.13599	21	0

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
أس7	.969						
أس6	.847						
أن8	.826	.311					
أن4	.773		.331				
أن1	.593			.558	-.337-		
أن6		.870					
م3		.731	.420				
أن2		.712		.487			
أن5		.633	.561				
م2			.821				.301
م4			.762	.304		.345	
أس5		.364	.690			.322	
م1				.832			
أس1				.799	.399		
أس2				.332	.771		.322
أس4					.735		
أن9	.336					.831	
أن3		.448	.364			.706	
أن7							.933
أس3					.393	.538	.567

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.226	42.259	42.259	4.226	42.259	42.259	2.575	25.749	25.749
2	1.939	19.391	61.649	1.939	19.391	61.649	2.556	25.561	51.310
3	1.196	11.961	73.611	1.196	11.961	73.611	2.230	22.301	73.611
4	.858	8.584	82.195						
5	.831	8.307	90.503						
6	.340	3.396	93.899						
7	.268	2.683	96.581						
8	.165	1.647	98.228						
9	.128	1.276	99.504						
10	.050	.496	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
ال10	.846		
ال4	.808	.316	
ال5	.684		.517
ال1	.653		
ال9		.921	
ال7		.848	
ال3		.580	.573
ال6			.841
ال2		.613	.707
ال8	.374		.604

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
ال1	4.0952	.83095	21	0
ال2	4.5238	.67964	21	0
ال3	4.3333	.79582	21	0
ال4	4.5238	.60159	21	0
ال5	4.4286	.81064	21	0
ال6	4.5238	.60159	21	0
ال7	4.3333	.96609	21	0
ال8	4.4286	.59761	21	0
ال9	4.2381	.88909	21	0
ال10	4.3810	.66904	21	0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.840	.843	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
مهارات	8.3416	.873	.639	.408	.842
اساليب	8.4709	.778	.751	.591	.730
أنماط	8.3469	.913	.733	.567	.757

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.838	.845	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الـ1	39.7143	19.314	.432	.542	.833
الـ2	39.2857	19.414	.549	.863	.822
الـ3	39.4762	17.762	.711	.791	.804
الـ4	39.2857	19.514	.618	.630	.818
الـ5	39.3810	19.548	.413	.783	.835
الـ6	39.2857	19.714	.578	.732	.821
الـ7	39.4762	17.762	.549	.842	.823
الـ8	39.3810	20.348	.456	.633	.830
الـ9	39.5714	18.057	.571	.861	.819
الـ10	39.4286	19.557	.534	.681	.823