

الإتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي
(دراسة ميدانية على المكتبة المركزية في جامعة الملك عبدالعزيز
في جدة، المملكة العربية السعودية)

اسم الطالبة

منى حسن سعيد بن مهري

الرقم الجامعي

2021204827

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

جدول المحتويات

1	جدول المحتويات
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	المقدمة:
1.2	مشكلة الدراسة
1.2.1	فجوات على المستوى النظري
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي
1.3	أهمية الدراسة
1.3.1	على المستوى النظري:
1.3.2	على المستوى التطبيقي:
1.4	أسئلة الدراسة
1.5	أهداف الدراسة
1.5.1	الأهداف الفرعية:
1.6	فرضيات الدراسة
1.7	نموذج الدراسة
1.8	منهجية الدراسة
1.9	الدراسة الميدانية
1.10	مخطط المشروع المقترح
2	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
2.1	المقدمة:
2.2	المتغير الأول: الإتصال الإداري
2.2.1	مفهوم الاتصال الإداري
2.2.2	تعريف الاتصال الإداري
2.2.3	أنواع الاتصال الإداري:
2.2.4	خصائص الاتصال الإداري:
2.2.5	عناصر الاتصال الإداري:
2.3	المتغير الثاني: الأداء الوظيفي
2.3.1	تعريف الأداء الوظيفي
2.3.2	أنواع الأداء الوظيفي
2.3.3	خصائص الأداء الوظيفي
2.4	العلاقة بين الاتصال الإداري الأداء الوظيفي الثاني

الأنماط الرئيسية للاتصال الإداري وتأثيرها على الأداء	2.4.1
الوظيفي:	26
الشكل (7): الأنماط الرئيسية للاتصال الإداري والأداء الوظيفي المصدر الباحث	27
الصراعات التي تواجه الاتصال الإداري والأداء الوظيفي: ...	2.4.2
الفجوات التي تواجه الاتصال الإداري والأداء الوظيفي:	2.4.3
الخاتمة	2.5
قائمة المراجع:	31

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج الدراسة. المصدر (الطالب)	1
11	منهجية البحث للمشروع. المصدر (الطالب)	2
14	مخطط المشروع. المصدر (الطالب)	3
18	الاتصال الصاعد. المصدر (بن عون بودالي)	4
19	الاتصال النازل. المصدر (بن عون بودالي)	5
19	الاتصال الافقي. (بن عون بودالي)	6
27	الأنماط الرئيسية للاتصال الاداري والاداء الوظيفي. المصدر(تشستر بارنارد)	7

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة المحدودة التطبيق، و قد يرجع ذلك لعدة اسباب اهمها الرؤيا القاصرة للمدراء في الادارات العليا للتمكين الإداري لمرووسيتهم على انه محددا لسلطتهم ولنفوذهم الإداري، كذلك ضعف ثقتهم بقدرات المرووسين يشكل تحديا اخر امام المدراء يجعل من الصعب عليهم اتباع سياسة التمكين للمرووسين ومنحهم حرية التصرف لأداء مهام وظائفهم (النعمي، 2018)، ايضا وعلى اعتبار ان العنصر البشري هو المحرك الرئيسي في اتباع سياسة التمكين داخل المنظمات فان ضعف الاهتمام بوظائف ادارة الموارد البشرية وعدم تنمية مهارات وقدرات الاتصال لدى العاملين وعدم تحفيزهم وتشجيعهم على تطوير اساليب العمل قد يجعل من الصعب تطبيق مفهوم التمكين داخل تلك المنظمات. (نيادي، 2011).

من المعروف ان كل المنظمات الادارية هدفها الرئيسي هو النجاح في تحقيق اهدافها وان ذلك يتوقف وبدرجة كبيرة على المجهودات التي يبذلها العاملين في تلك المنظمات في سبيل ذلك وهذا ما يسمى بالأداء الوظيفي. كما ان اغلب الاتجاهات الحديثة في الادارة تسعى الى تحسين اداء العاملين وتطويره وذلك باتباع سياسة التمكين الإداري للعاملين داخل منظماتهم والذي ظهر كحل للكثير من المشاكل الادارية اذ يعتبر تحفيز العاملين وتشجيعهم وتفويض السلطة الكافية لهم لأداء وظائفهم والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص التواصل بين الادارة والعاملين يساهم الى حد كبير في خلق مناخ تنظيمي ايجابي داخل المنظمة من شأنه ان يؤثر على سلوك العاملين ويحفزهم على تطوير وتحسين اساليب اداء مهام وظائفهم وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة التي يعملون بها. (زينب عمر سالم، 2020).

يمثل الاتصال الإداري عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة، حيث يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي. وقد تناولت العديد من الدراسات الأكاديمية هذا الموضوع من زوايا مختلفة، مما أتاح لنا فهماً أعمق لأهمية الاتصال الإداري في بيئة العمل.

في دراسة أجراها الباحث (عبدالله أحمد، 2018) بعنوان "تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية"، وجد أن الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين يعزز من مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 25%. وقد أشار إلى أن "الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري يؤديان إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على الأداء بشكل أفضل."

من ناحية أخرى، قدمت الباحثة (ليلى محمد، 2020) دراسة بعنوان "دور الاتصال الإداري في تحسين كفاءة الموظفين في القطاع الخاص". وجدت هذه الدراسة أن "الاتصال الإداري الجيد يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية بنسبة تصل إلى 30%". كما أكدت على أن التواصل المستمر والتغذية الراجعة البناءة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الأداء الوظيفي.

على الرغم من توافق كل من "عبد الله" و"إيلي" على أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن هناك تبايناً في آراء بعض الباحثين حول العوامل الأكثر تأثيراً في هذا الصدد. فمثلاً، يشير الباحث (خالد النجار، 2019) في دراسته "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية الاتصال الإداري" إلى أن "الثقافة التنظيمية للمؤسسة يمكن أن تكون لها تأثير أكبر على الأداء الوظيفي من الاتصال الإداري وحده". هذا الرأي يعارض بشكل جزئي نتائج الدراسات السابقة التي ركزت على الاتصال كعامل رئيسي.

في دراسة حديثة، تناولت الباحثة (سارة الأحمد، 2021) موضوع "العلاقة بين الاتصال الإداري والتحفيز الذاتي للموظفين". وجدت أن "الاتصال الإداري الفعال لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الوظيفي بل يمتد ليشمل زيادة التحفيز الذاتي والشعور بالانتماء لدى الموظفين". تتفق هذه النتائج مع دراسات "عبد الله" و"إيلي" لكنها تضيف بُعداً جديداً يتمثل في الأثر النفسي والاجتماعي للاتصال الإداري.

و رغم أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة تحتاج إلى مزيد من البحث. إحدى هذه الفجوات هي قلة الدراسات التي تتناول تأثير الاتصال الإداري في سياقات ثقافية وتنظيمية متنوعة. كما أن معظم الدراسات تركز على قطاعات محددة مثل القطاع الحكومي أو الخاص، ولا تتناول بشكل كاف المؤسسات الأكاديمية أو غير الربحية. حسب دراسة (عبدالله الشمري، 2020)، يشير إلى "وجود نقص واضح في الأبحاث التي تستهدف بيئات العمل المتنوعة وأثر الاتصال الإداري فيها".

بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تستكشف الأبعاد النفسية والاجتماعية للاتصال الإداري وتأثيرها على الأداء الوظيفي. معظم الأبحاث ركزت على الجوانب المادية والمباشرة مثل زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء، بينما تبقى الأبعاد الأخرى مثل الشعور بالانتماء والتحفيز الذاتي بحاجة إلى مزيد من الاستقصاء.

وتتمثل مشكلة البحث في تحديد مدى تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، وبالتحديد في المكتبات الجامعية. على الرغم من وجود دراسات عديدة تناولت الاتصال الإداري في سياقات مختلفة، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز على المؤسسات الأكاديمية وكيفية تأثير الاتصال الإداري على أداء الموظفين فيها. يتضمن ذلك فهم العلاقة بين الاتصال الإداري وعوامل مثل الرضا الوظيفي، التحفيز الذاتي، والشعور بالانتماء في بيئة العمل الأكاديمية.

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة لفهم أفضل لكيفية تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، والتي تشكل عصب البحث العلمي والتعليمي في الجامعات. المكتبات الجامعية، مثل المكتبة المركزية بجامعة الملك عبدالعزيز، تلعب دوراً محورياً في دعم العملية التعليمية والبحثية. لذا، فإن تحسين الأداء الوظيفي للموظفين فيها من خلال اتصال إداري فعال يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للطلاب والباحثين.

علاوة على ذلك، يمكن أن يوفر هذا البحث رؤى جديدة تساعد الإدارات الأكاديمية على تطوير استراتيجيات اتصال أكثر فعالية، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي بين الموظفين. هذه النتائج قد تكون مفيدة أيضاً للمؤسسات الأكاديمية الأخرى التي تواجه تحديات مشابهة في إدارة الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة البحث في تحديد مدى تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، وبالتحديد في المكتبات الجامعية. على الرغم من وجود دراسات عديدة تناولت الاتصال الإداري في سياقات مختلفة، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز على المؤسسات الأكاديمية وكيفية تأثير الاتصال الإداري على أداء الموظفين فيها. يتضمن ذلك فهم العلاقة بين الاتصال الإداري وعوامل مثل الرضا الوظيفي، التحفيز الذاتي، والشعور بالانتماء في بيئة العمل الأكاديمية.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

1. تجاهل تأثير التكنولوجيا الحديثة: النظريات التقليدية في الاتصال الإداري غالباً لا تأخذ في اعتبارها تأثير التكنولوجيا الحديثة مثل البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، وأدوات الاتصال الفوري. هذا يخلق فجوة لأن طرق الاتصال تتغير بسرعة كبيرة.
2. إغفال العوامل الثقافية والاجتماعية: العديد من النظريات لا تأخذ في الاعتبار تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على أساليب الاتصال. يعني، اللي ينفع في بلد معين مش شرط ينفع في بلد آخر بسبب اختلاف الثقافات.
3. إهمال التأثيرات النفسية: الجانب النفسي للاتصال، مثل الثقة بين الموظفين والمديرين والتأثيرات العاطفية، غالباً ما يُغفل في النظريات. هذا الجانب له تأثير كبير على كيفية استقبال الرسائل والتفاعل معها.
4. تعقيد التواصل التنظيمي: النظريات التقليدية قد تتجاهل تعقيدات التواصل التنظيمي الحديثة، مثل التواصل بين الأقسام المختلفة أو التواصل مع الشركاء الخارجيين. الفجوة هنا تكمن في أن هذه النظريات قد لا تكون فعالة في هياكل التنظيم الحديثة.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

1. نقص المهارات والتدريب: رغم توفر النظريات والأدوات، قد يفتقر الموظفون للمهارات اللازمة لاستخدامها بفعالية. التدريب المستمر ضروري لضمان استخدام أدوات الاتصال بطريقة صحيحة وفعالة.
2. عدم كفاءة الأدوات المستخدمة: في بعض الأحيان، الأدوات المستخدمة في الاتصال الإداري قد تكون قديمة أو غير ملائمة لاحتياجات الفريق أو الشركة. هذا يخلق فجوة تطبيقية حيث تكون الوسائل موجودة لكنها غير فعالة.
3. عدم التكيف مع التكنولوجيا الحديثة: بعض الشركات قد تكون بطيئة في تبني التكنولوجيا الحديثة، مما يعيق التواصل الفعال. الأدوات التكنولوجية المتقدمة مثل برامج الاتصال الفوري والتعاون عبر الإنترنت تساعد في سد هذه الفجوة.

و وفقاً لما سبق، يهدف البحث الحالي للإجابة على السؤال الرئيسي "كيف يؤثر الاتصال الإداري على أداء الموظفين في المكتبات الجامعية؟".

1.3 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة لفهم أفضل لكيفية تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، والتي تشكل عصب البحث العلمي والتعليمي في الجامعات. المكتبات الجامعية، مثل المكتبة المركزية بجامعة الملك عبدالعزيز، تلعب دورًا محوريًا في دعم العملية التعليمية والبحثية. لذا، فإن تحسين الأداء الوظيفي للموظفين فيها من خلال اتصال إداري فعال يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للطلاب والباحثين.

1.3.1 على المستوى النظري:

1. **تحليل العوامل المؤثرة:** ستساعد الدراسة في تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال الإداري مثل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والعوامل النفسية والاجتماعية. هذا يمكن أن يوفر قاعدة نظرية أكثر ثراءً لفهم كيف يمكن تحسين الاتصال الإداري.
2. **تعزيز البحث المقارن:** من خلال تقديم دراسة تطبيقية في مجال محدد مثل المكتبات الجامعية، يمكن أن توفر هذه الدراسة مادة قيمة للأبحاث المقارنة بين مختلف القطاعات والمؤسسات، مما يساعد في فهم أوجه التشابه والاختلاف في تأثير الاتصال الإداري.
3. **تقديم رؤى حول الممارسات الإدارية الفعالة:** من خلال الربط بين النظريات والممارسات الفعلية، يمكن أن تقدم الدراسة رؤى نظرية حول كيفية تطبيق الممارسات الإدارية الفعالة في سياقات مختلفة. هذا يساعد الأكاديميين والباحثين في تطوير استراتيجيات وتوصيات مبنية على أسس نظرية قوية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

1. **تحسين جودة الاتصال الإداري:** من خلال تحليل واقع الاتصال الإداري وتحديد الفجوات، يمكن للمؤسسات الأكاديمية تطوير استراتيجيات وأدوات اتصال أكثر فعالية. هذا يساعد في تحسين تدفق المعلومات بين الإدارة والموظفين.
2. **تعزيز الرضا الوظيفي:** الاتصال الجيد يعزز الشعور بالرضا بين الموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء من الفريق وأن آرائهم تهم الإدارة. هذا يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وداعمة.
3. **تحفيز الموظفين:** عندما يكون الاتصال فعالاً، يشعر الموظفون بالتحفيز للعمل بجدية أكبر. معرفة أن الجهود التي يبذلونها تُقدر وتُعترف بها الإدارة تحفزهم على الأداء بشكل أفضل.

1.4 أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: كيف يؤثر الاتصال الإداري على أداء الموظفين في المكتبات الجامعية؟

1. السؤال الفرعي 1: ما هو أثر نمط وضوح الرسالة على أداء الموظفين لدى المكتبات الجامعية؟
2. السؤال الفرعي 2: ما هو أثر نمط التغذية الراجعة على أداء الموظفين لدى المكتبات الجامعية؟
3. السؤال الفرعي 3: ما هو أثر نمط الشفافية على أداء الموظفين لدى المكتبات الجامعية؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف العام: دراسة تأثير الاتصال الإداري على أداء الموظفين في المكتبات الجامعية

1.5.1 الأهداف الفرعية:

- تحديد أثر نمط وضوح الرسالة على أداء الموظفين في المكتبات الجامعية.
- تحديد أثر نمط التغذية الراجعة على أداء الموظفين لدى المكتبات الجامعية.
- تحديد أثر نمط الشفافية على أداء الموظفين لدى المكتبات الجامعية.

1.6 فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية H:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الإتصال الإداري على الأداء الوظيفي

2. الفرضية الفرعية الأولى Ha:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط وضوح الرسالة على الأداء الوظيفي

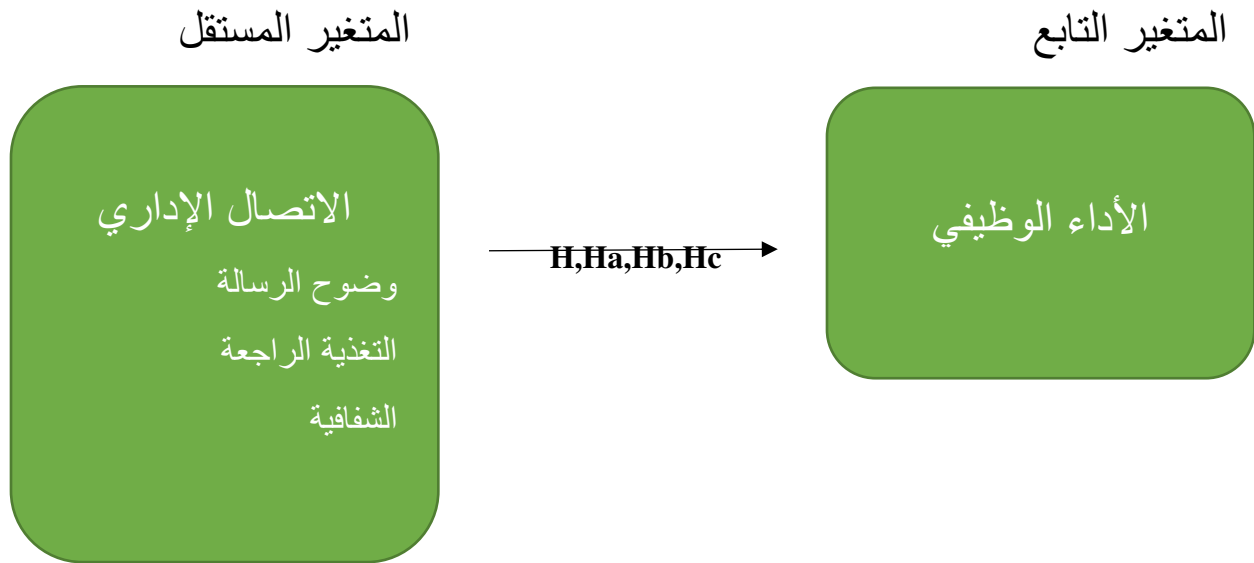
3. الفرضية الفرعية الثانية Hb:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط التغذية الراجعة على الأداء الوظيفي

4. الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط الشفافية على الأداء الوظيفي

1.7 نموذج الدراسة



الشكل (1): نموذج الدراسة المصدر له الباحث

1.8 منهجية الدراسة

فلسفة البحث: Positivism (الوضعية).

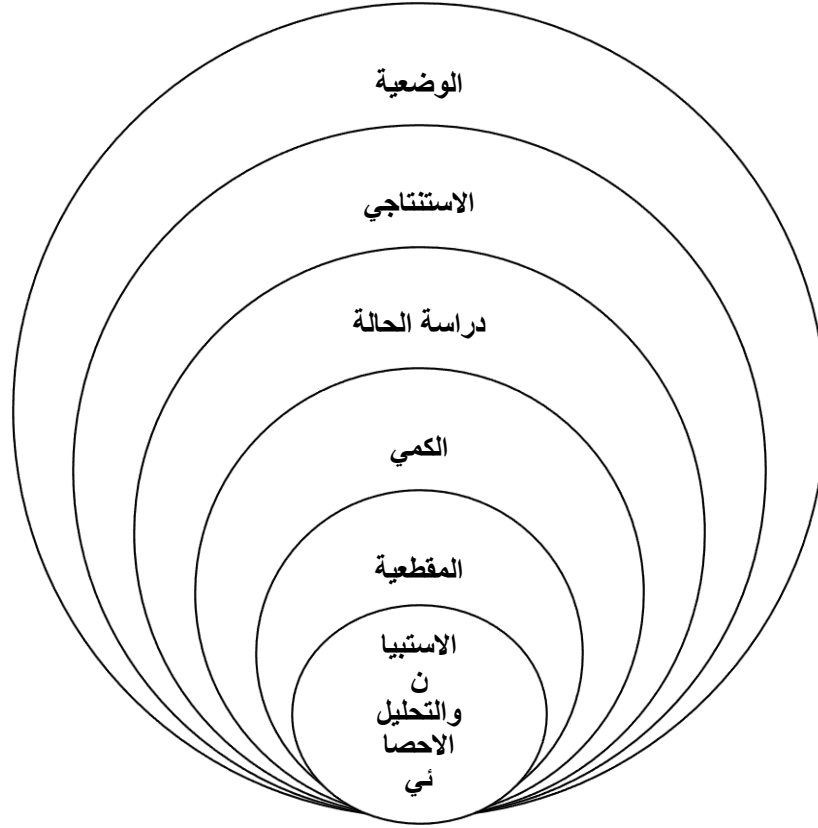
منهج البحث: Deductive (الاستنتاجي).

استراتيجية البحث: Case study (دراسة الحالة).

نوع البحث: Quantitative (الكمي).

الأفق الزمني: Cross-sectional (المقطعية).

التقنيات والاجراءات: Questionnaire and statistical analysis (الاستبيان والتحليل الاحصائي).



الشكل (2): منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

1.9 الدراسة الميدانية

تأسست جامعة الملك عبدالعزيز في عام 1967م (1387هـ) في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، بجهود مجموعة من الأفراد برئاسة محمد علي حافظ. كان الهدف من تأسيس الجامعة في البداية هو توفير التعليم العالي لسكان المنطقة الغربية من المملكة، وخاصة في المجالات التي لم تكن مغطاة بشكل كافٍ في ذلك الوقت. في عام 1974م (1394هـ)، تحولت الجامعة إلى مؤسسة حكومية بمرسوم ملكي، ما أدى إلى توسيع نطاقها وتحسين مرافقها وبرامجها الأكاديمية.

البنية التحتية والتوسع

شهدت الجامعة تطوراً هائلاً منذ تأسيسها، حيث توسعت بنيتها التحتية بشكل كبير. يقع الحرم الجامعي الرئيسي في مدينة جدة، ويمتد على مساحة واسعة تحتوي على مباني أكاديمية، ومراكز أبحاث، ومكتبات،

ومرافق رياضية، ومستشفيات تعليمية. بالإضافة إلى ذلك، افتتحت الجامعة فروعًا في مناطق مختلفة من المملكة مثل رابغ، لتمكين المزيد من الطلاب من الوصول إلى التعليم العالي.

البرامج الأكاديمية

تقدم جامعة الملك عبدالعزيز مجموعة متنوعة من البرامج الأكاديمية التي تغطي مجموعة واسعة من التخصصات. تضم الجامعة العديد من الكليات، منها:

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية
- كلية العلوم
- كلية الهندسة
- كلية الطب
- كلية الاقتصاد والإدارة
- كلية الحقوق
- كلية العلوم الطبية التطبيقية

تهدف هذه البرامج إلى تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات سوق العمل وتحقيق التنمية المستدامة في المملكة. كما توفر الجامعة برامج دراسات عليا متقدمة تشمل الماجستير والدكتوراه في مختلف التخصصات.

البحث العلمي والابتكار

تولي جامعة الملك عبدالعزيز اهتمامًا كبيرًا بالبحث العلمي والابتكار، حيث تعمل على دعم الأبحاث العلمية التي تسهم في تطوير المعرفة وحل المشكلات المجتمعية. تمتلك الجامعة العديد من المراكز البحثية المتخصصة، مثل مركز التميز في أبحاث التغير المناخي، ومركز أبحاث النانو، ومركز أبحاث الجينوم. تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المشاركة في الأبحاث والمشاريع العلمية، مما يساهم في تعزيز سمعتها كمؤسسة رائدة في مجال البحث العلمي.

الخدمات الطلابية والمجتمعية

تهتم جامعة الملك عبدالعزيز بتقديم خدمات طلابية متكاملة تهدف إلى توفير بيئة تعليمية مريحة ومشجعة. تشمل هذه الخدمات:

- السكن الجامعي المجهز بأحدث المرافق.
 - الرعاية الصحية من خلال مستشفيات الجامعة.
 - الأنشطة الرياضية والثقافية.
 - المكتبات الحديثة التي تحتوي على مصادر تعليمية متنوعة.
- بالإضافة إلى ذلك، تلعب الجامعة دورًا فعالًا في خدمة المجتمع من خلال تنظيم البرامج التطوعية والمبادرات المجتمعية التي تساهم في تعزيز الوعي المجتمعي وتقديم الدعم للمجتمع المحلي.

رؤية المستقبل

تسعى جامعة الملك عبدالعزيز إلى أن تكون واحدة من أفضل الجامعات على مستوى العالم، من خلال تحسين جودة التعليم، وتعزيز البحث العلمي، والتوسع في الشراكات الدولية. تتماشى رؤية الجامعة مع رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في جميع المجالات.

1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

الشكل (3): مخطط المشروع المصدر له الطالب

2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

المكتبات المركزية في الجامعات تُعدُّ العمود الفقري للأبحاث الأكاديمية والتعليم. فهي المكان الذي يوفر للطلاب والباحثين المواد العلمية، المصادر الإلكترونية، وقواعد البيانات التي تساعد في البحث والدراسة. في الوقت الحالي، لم تعد المكتبات مجرد غرف مليئة بالكتب، بل تحولت إلى مراكز رقمية متطورة تحتوي على أحدث التقنيات التي تسهل عملية البحث عن المصادر الأكاديمية.

من الخدمات التي تقدمها المكتبات المركزية:

- الوصول إلى قواعد البيانات الإلكترونية: مثل Scopus، IEEE، ScienceDirect، وPubMed، التي تعتبر مصادر ضخمة للمقالات العلمية الموثوقة.
- المستودعات الرقمية: تحتوي على أطروحات ورسائل ماجستير ودكتوراه من الطلاب والباحثين السابقين.
- الكتب الإلكترونية والمجلات: التي تسهل الوصول للمعلومات بشكل سريع وفوري.
- خدمات الإعارة بين المكتبات: في حال كان الكتاب الذي تحتاجه موجوداً في مكتبتك، يمكن المكتبة تجيب لك الكتاب من مكتبات أخرى عبر نظام التعاون بين الجامعات.

أما الدراسات السابقة هي أساس كل بحث جديد، لأنها تساعد الباحثين في بناء أبحاثهم على معرفة علمية سابقة وتحليل شامل لما تم القيام به سابقاً في المجال.

- توفير الوقت والجهد: لما تسوي استعراض للدراسات السابقة، تقدر تتجنب تكرار الأبحاث التي تم القيام بها بالفعل، وبدلاً من ذلك، تركز على جوانب جديدة لم يتم استكشافها بعد.
- اكتشاف الفجوات البحثية: من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكنك تحديد الثغرات أو الفجوات في المعرفة الحالية، وهي النقاط التي لم يتطرق لها الباحثون السابقون، وهنا يكون المجال مفتوح لإضافة مساهمة جديدة ومبتكرة للعلم.
- بناء قاعدة معرفية: الدراسات السابقة تساعدك في تطوير إطار نظري قوي ودقيق يعتمد عليه بحثك. هذا يضمن أن الدراسة الجديدة تستند إلى أساس علمي متين.
- التأكد من صحة المنهجية: من خلال دراسة الأبحاث السابقة، يمكنك الاطلاع على المنهجيات التي تم استخدامها من قبل، وتقييمها لمعرفة إذا ما كانت مناسبة أو تحتاج إلى تحسينات أو تعديلات.

و عندما نتحدث عن الاتصال الإداري، نقصد جميع وسائل وطرق التواصل التي تتم داخل المنظمة بين الإدارة والموظفين. يشمل ذلك التواصل الشفهي والمكتوب والإلكتروني. الاتصال الإداري الفعّال هو عامل حاسم في نقل المعلومات بشكل صحيح، مما يساعد في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة وحل المشكلات بفعالية. فبدون وجود نظام اتصال قوي، قد يحدث سوء فهم أو تأخير في تنفيذ المهام.

أما بالنسبة إلى الأداء الوظيفي، فهو يشير إلى قدرة الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية. الأداء الوظيفي الجيد يعتمد على مجموعة من العوامل مثل المهارات الفردية للموظفين، مستوى التحفيز الذي يتلقونه، وكذلك البيئة التي توفرها الإدارة لتسهيل أداء المهام.

عند الربط بين المتغيرين، نجد أن الاتصال الإداري الفعّال يؤدي بشكل كبير إلى تحسين الأداء الوظيفي. فكلما كانت عملية الاتصال داخل المنظمة سلسة وواضحة بين الإدارة والموظفين، كلما تمكن الموظفون من فهم مسؤولياتهم وتنفيذ مهامهم بشكل أفضل وبجودة أعلى. على العكس، في حالة وجود مشاكل في الاتصال، قد يتأثر الأداء الوظيفي بالسلب بسبب سوء الفهم أو تأخر المعلومات.

2.2 المتغير الأول: الإتصال الإداري

2.2.1 مفهوم الاتصال الإداري

الاتصال الإداري هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والأوامر داخل المنظمة بين الإدارة والموظفين لضمان سير العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية. يلعب الاتصال الإداري دورًا أساسيًا في ربط مختلف المستويات الإدارية ببعضها البعض، بدءًا من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، مما يضمن التدفق المستمر للمعلومات والتوجيهات. يعتمد الاتصال الإداري على العديد من الوسائل، سواء كانت شفوية مثل الاجتماعات والمكالمات الهاتفية، أو مكتوبة مثل التقارير والمذكرات، أو إلكترونية مثل البريد الإلكتروني والأنظمة الرقمية.

الاتصال الإداري لا يقتصر على نقل التعليمات فقط، بل يشمل أيضًا التفاعل والتغذية الراجعة بين الإدارة والموظفين لضمان تحسين الأداء وحل المشكلات بشكل فعّال. في بيئات العمل الحديثة، يُعتبر الاتصال الإداري وسيلة لتعزيز الشفافية والتواصل المفتوح داخل المنظمة، مما يزيد من تفاعل الموظفين واندماجهم في العمل. كما يُساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات ويعزز من القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. بدون اتصال إداري فعّال، قد تنشأ مشاكل في التواصل تؤثر سلبيًا على الإنتاجية والأداء.

2.2.2 تعريف الاتصال الإداري

"الاتصال الإداري هو عملية منظمة تهدف إلى تبادل المعلومات والتعليمات والقرارات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، بهدف تنظيم وتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة. يتضمن

الاتصال الإداري مجموعة متنوعة من الأساليب والوسائل التي تشمل الاتصالات الشفوية والمكتوبة والإلكترونية، ويعتمد على وضوح الرسائل وسرعة نقلها لضمان التفاعل الفعال بين الإدارة والموظفين. الاتصال الإداري الفعال هو العامل الذي يساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير الأداء الوظيفي من خلال تسهيل التواصل الفعال وتجنب سوء الفهم".

2.2.3 أنواع الاتصال الإداري:

ينقسم الاتصال الإداري الى مجموعة من الأنواع تتمثل في:

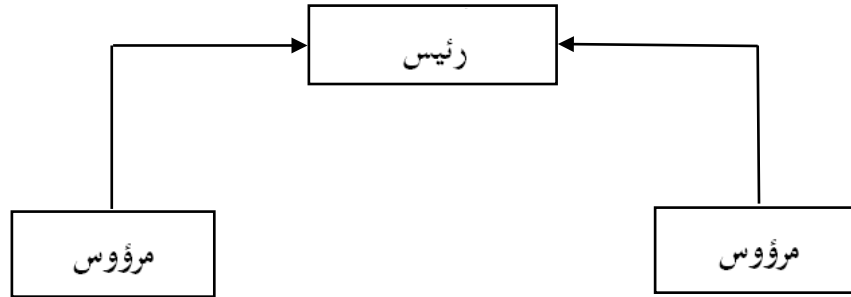
أولاً: من حيث درجة الرسمية

وتنقسم بدورها الى نوعين من الاتصال الرسمي وغير رسمي:

1. الاتصال الرسمي: وهو سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب الى المستقبل عبر قنوات رسمية سخرت قصدا لتحقيق السلوك المطلوب، ويتم في اطار القواعد التي تحكم المؤسسة، ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، أي انه يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المؤسسات المختلفة، إذ تتحد المؤسسات طبيعة العمل ونوع العلاقات التي تربط الأفراد، ومن ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه، ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير والخطابات والاجتماعات الرسمية وما شابه ذلك، وقد يكون الاتصال الرسمي صاعداً أو نازلاً أو أفقياً:

- الاتصال الصاعد: يكون الاتصال الصاعد من أسفل الهيكل التنظيمي الى أعلاه أي عكس النازل، بلغة أخرى من مستوى تنظيمي ادنى الى مستوى أعلى منه ، ويتضمن عامة معلومات حول ما يريد الفرد قوله، سواء عن نفسه وأدائه ومشاكله، او عن الآخرين ومشاكلهم، حول ممارسات المؤسسة وسياساتها وحول ما يجب عمله وكيف ، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المروءوس في المشاركة في العملة الإدارية، ويمكن أن يتم هذا النوع عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات.

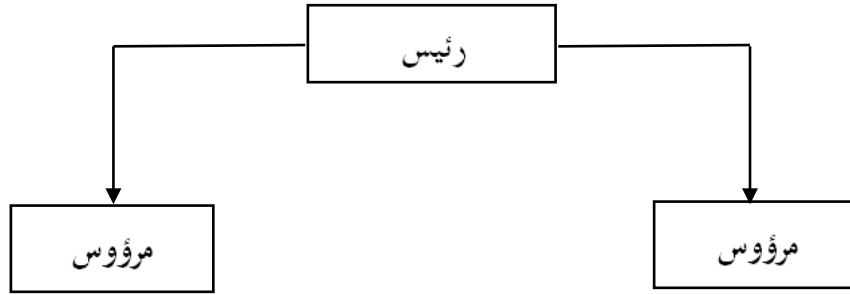
الشكل رقم 2: الاتصال الصاعد



الشكل (4): الاتصال الصاعد المصدر له الباحث

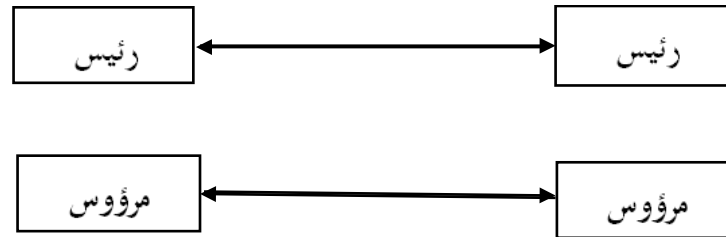
-الاتصال النازل: يمثل إيصال التعليمات والتوجيهات من أصحاب السلطة على مستوى الإدارة العليا الى العاملين في المستويات الدنيا لتنفيذ القرارات أو تغيير سياسات مشروع ما ، اي كل الاتصالات المرسله من

المشرفين الى المساعدين، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة .



الشكل (5): الاتصال النازل المصدر له الباحث

-الاتصال الافقي: وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، وتهدف للتنسيق في أداء المهام وتعزيز العلاقات التعاونية بين مختلف المستويات الإدارية بحل المشكلات وتقليل الصراعات، ودعم التعاون بين العمال في نفس المستوى الإشرافي لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، ومنح الفرصة للمديرين للاستفادة من خبرات العمال، وهي تتألف من الرسائل المرسلة بين الموظفين في نفس المستوى داخل المؤسسة، وقد تتضمن الاتصالات بين الأعضاء في الأقسام المختلفة أو بين الزملاء في قسم واحد.



الشكل (6): الاتصال الافقي المصدر له الباحث

2. الاتصال غير الرسمي: وهذا النوع من الاتصالات يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، اي انها تحدث خارج خطوات السلطة وتحدث طبقا لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاع، ويعتبر فشل الاتصالات الرسمية في اداء دورها في نقل وتبادل المعلومات أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى نمو الاتصالات غير الرسمية ولذلك فأن المعلومات التي يتم تبادلها بين الافراد خلال الاتصالات غير الرسمية قد تشمل على حقائق كاملة أو جزئية، وقد تكون في بعض الحالات مجرد اشاعات واكاذيب واجتهادات شخصية .

ثانيا: من حيث اللغة

وتنقسم بدورها الى نوعين من الاتصالات لفظي وغير لفظي:

1. الاتصال اللفظي: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأسهل وأكفأ أنواع الاتصال، حيث يتم استخدام الكلام كرموز لغوية للتعبير عن الحاجات والأفكار والمشاعر بين الناس، وتتم عن طريق تبادل الحديث والمعلومات بين طرفي الاتصال بطريقة مباشرة.

2. الاتصال غير اللفظي: هي كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية وتسمى باللغة الصامتة، ويشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، أي استعمال الأشكال الاتصالية الغير اللغوية مثل: الحركات الإشارات النظرات والانفعالات والصمت والإيماءات .

3. ثالثاً: من حيث المشاركين في عملية الاتصال ويضم هذا النوع نوعين من الاتصالات وهي:

1. الاتصال الشخصي: بمعنى أن الاتصال يتم بين شخص وآخر، وتعاني عملية هذا النمط من فقدان أو نقص بعض المعلومات، وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين .

2. الاتصال الجمعي: ويتسم بالعمومية والشمولية حيث يتم بين عدد كبير من الناس وهو الذي يتم بين عدة افراد وجماعات فله خصائص مميزة بحيث يتم بين عدد كبير من الناس على مختلف الميول والاتجاهات فان كل من المرسل والمستقبل في الاتصال الشخصي يعرف كل منهما الآخر، أما المرسل الجماعي يخاطب أشخاصا ليس بالضرورة يعرفهم بصورة مباشرة.

2.2.4 خصائص الاتصال الإداري:

الاتصال الإداري هو عملية أساسية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وله العديد من الخصائص التي تميزه:

1. الوضوح: يجب أن تكون الرسائل الإدارية واضحة وسهلة الفهم. كلما كانت الرسالة أكثر وضوحاً، كلما قل احتمال حدوث سوء تفاهم أو تأخير في التنفيذ.

2. الدقة: تعتمد فعالية الاتصال الإداري على دقة المعلومات المقدمة. الرسائل الدقيقة تساعد في اتخاذ قرارات صحيحة وتجنب الأخطاء في العمل.

3. السرعة: سرعة إرسال واستقبال الرسائل تعدّ عاملاً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

4. التوقيت المناسب: يجب أن يتم الاتصال في التوقيت الصحيح، فالمعلومات المتأخرة قد تفقد قيمتها أو تؤدي إلى تعطيل العمل.

5. التفاعل المتبادل: الاتصال الإداري يتطلب تبادلاً ثنائياً الاتجاه بين المرسل والمتلقي، مما يضمن الحصول على التغذية الراجعة وتوضيح الرسائل عند الضرورة.

6. الاستمرارية: يجب أن يكون الاتصال مستمرًا، وليس حدثًا مؤقتًا، بحيث يضمن تدفق المعلومات بشكل دائم ومتتابع داخل المنظمة.
7. التوثيق: الاتصال الإداري غالبًا ما يتطلب توثيقًا للرسائل الرسمية، مثل التقارير والمذكرات، لضمان إمكانية الرجوع إليها لاحقًا.
8. المرونة: الاتصال الإداري يجب أن يكون مرئيًا بما يكفي للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل أو المتطلبات التنظيمية.
9. السرية: بعض المعلومات الإدارية تتطلب درجة عالية من السرية، وخاصة في الأمور الحساسة المتعلقة بالموظفين أو القرارات الاستراتيجية.

2.2.5 عناصر الاتصال الإداري:

- الاتصال الإداري يتكون من عدة عناصر أساسية تسهم في نجاح عملية التواصل بين الأفراد والإدارة داخل المنظمة:
1. المرسل: الشخص أو الجهة التي تبدأ عملية الاتصال. قد يكون مديرًا أو مسؤولًا يرسل التوجيهات، أو موظفًا يسعى لطلب توضيح.
 2. الرسالة: هي المحتوى الذي يرغب المرسل في نقله. يمكن أن تكون الرسالة توجيهًا، استفسارًا، تعليمات، أو تقريرًا. يجب أن تكون الرسالة واضحة ودقيقة.
 3. الوسيلة: هي الطريقة التي يتم من خلالها نقل الرسالة. الوسائل يمكن أن تكون شفوية (مثل الاجتماعات والمكالمات)، أو مكتوبة (مثل التقارير والبريد الإلكتروني)، أو إلكترونية (مثل التطبيقات والمنصات الرقمية).
 4. المتلقي: الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة. دوره يتمثل في فهم الرسالة بدقة والتفاعل معها عند الحاجة.
 5. التغذية الراجعة: هي استجابة المتلقي للرسالة. التغذية الراجعة تسمح للمرسل بتأكيد أن الرسالة تم فهمها بشكل صحيح أو تصحيح أي سوء فهم.
 6. التشويش: هو أي شيء قد يؤثر على وضوح الرسالة أو فهمها. يمكن أن يكون التشويش عبارة عن عوامل تقنية (مثل مشاكل في الصوت)، أو عوامل نفسية وثقافية (مثل الاختلافات في التفسير أو الفهم).
 7. البيئة أو السياق: الظروف التي يحدث فيها الاتصال. البيئة التنظيمية، والعلاقات بين الأفراد، وحتى التكنولوجيا المستخدمة، يمكن أن تؤثر على فعالية الاتصال.

2.3 المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

2.3.1 تعريف الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو مفهوم يشير إلى قدرة الموظف على تنفيذ المهام والواجبات المتعلقة بوظيفته بطريقة فعالة ووفقاً للمعايير المحددة من قبل المنظمة. يُعتبر الأداء الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي تقيس مدى نجاح الأفراد في تحقيق الأهداف المرجوة من وظائفهم. وهو يشمل جميع الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الموظف لتحقيق المهام الموكلة إليه، سواء كانت هذه المهام مرتبطة بالإنتاج المباشر أو الخدمات أو حتى التفاعل مع الزملاء والعملاء.

الأداء الوظيفي لا يقتصر فقط على الإنجازات المادية والمالية، بل يتضمن أيضاً جودة العمل، القدرة على الابتكار، الالتزام بالوقت، والقدرة على التعاون مع فريق العمل. كما أنه مرتبط بشكل وثيق بعوامل متعددة، مثل مهارات الموظف، الدافعية، التدريب، ومدى وضوح الأهداف والتوجيهات التي تقدمها الإدارة. وفي السياق الحديث، يعتبر الأداء الوظيفي انعكاساً للكفاءة الشخصية والتنظيمية على حد سواء، حيث يتم قياسه من خلال أنظمة تقييم الأداء، ويُعتبر مؤشراً رئيسياً على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إدارة الأداء الوظيفي تهدف إلى تحسين هذه الكفاءة من خلال توفير التغذية الراجعة المستمرة، التدريب، وتقديم التحفيز الملائم للموظفين من أجل زيادة إنتاجيتهم وتحقيق تطورهم المهني.

2.3.2 أنواع الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يمكن تصنيفه إلى عدة أنواع بناءً على طبيعة المهام والأنشطة التي يقوم بها الموظف ومدى ارتباطها بالأهداف التنظيمية. فيما يلي أبرز أنواع الأداء الوظيفي:

1- الأداء الوظيفي الفردي

- **تعريفه:** يشير إلى مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف بشكل فردي في أداء المهام الموكلة إليه. يتم تقييمه بناءً على معايير مثل الكفاءة، الدقة، الالتزام بالمواعيد، وجودة العمل.
- **الأمثلة:** إتمام الموظف لمهامه اليومية بكفاءة ودون أخطاء، حل المشكلات بشكل مستقل.

2- الأداء الوظيفي الجماعي (الفريق)

- **تعريفه:** يتعلق بأداء الموظف كجزء من فريق عمل. في هذا النوع من الأداء، يتم التركيز على التعاون والتفاعل مع الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة للفريق.
- **الأمثلة:** مشاركة الموظف في مشروع جماعي وتعاونه مع الآخرين لتحقيق نتائج أفضل.

3- الأداء الإبداعي

- **تعريفه:** يقيس قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تساعد في تحسين العمليات أو تقديم حلول جديدة للمشكلات. الأداء الإبداعي يرتبط بالابتكار والتحسين المستمر.
- **الأمثلة:** تقديم حلول جديدة لتحسين سير العمل أو تطوير منتج جديد في الشركة.

4- الأداء التكيفي

- **تعريفه:** يعكس قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل أو في متطلبات الوظيفة. الموظف ذو الأداء التكيفي يكون قادرًا على التعامل مع الظروف الجديدة بكفاءة.
- **الأمثلة:** التعامل مع التكنولوجيا الجديدة أو التكيف مع هيكل تنظيمية جديدة في الشركة.

5- الأداء الروتيني

- **تعريفه:** يشير إلى الأداء في المهام الروتينية والمعتادة التي يقوم بها الموظف يوميًا. يُعتبر هذا النوع من الأداء مؤشرًا على كفاءة الموظف في تنفيذ المهام المتكررة دون أخطاء أو تأخير.
- **الأمثلة:** أداء موظف الحسابات للمهام اليومية مثل إعداد التقارير المالية الروتينية.

6- الأداء الموجّه نحو النتائج

- **تعريفه:** يركز على مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف النهائية أو النتائج المطلوبة، بغض النظر عن الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.
- **الأمثلة:** إنجاز الأهداف المقررة لمبيعات الشركة خلال فترة زمنية محددة.

7- الأداء الانضباطي

- **تعريفه:** يتعلق بمدى التزام الموظف بسياسات وقوانين المنظمة، مثل الحضور والانصراف، الالتزام بمعايير العمل، والالتزام بالسلوك المهني.
- **الأمثلة:** التزام الموظف بساعات العمل الرسمية، والامتثال للوائح الداخلية للشركة.

2.3.3 خصائص الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يعتبر عنصرًا أساسيًا في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتميز بعدة خصائص تساهم في تحديد مدى فاعليته وتأثيره في بيئة العمل. فيما يلي أبرز خصائص الأداء الوظيفي:

1- الكفاءة:

التعريف: الكفاءة تعني قدرة الموظف على تنفيذ المهام المطلوبة باستخدام أقل قدر من الموارد (الوقت، الجهد، المال) مع الحفاظ على جودة العمل.

الأهمية: كلما كان الموظف أكثر كفاءة، كلما قلّ الهدر وزادت الإنتاجية.

2- الفعالية:

التعريف: الفعالية تشير إلى مدى تحقيق الموظف للأهداف المرجوة من العمل. الأداء الفعّال هو الذي يحقق النتائج المطلوبة وفقًا للمعايير المحددة.

الأهمية: الفعالية تعكس مدى نجاح الموظف في تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر.

3- الجودة:

التعريف: الجودة تعني مستوى الدقة والإتقان في أداء المهام. يجب أن تكون المهام المنجزة خالية من الأخطاء وذات مستوى عالٍ من الإتقان لتلبية معايير الجودة المتوقعة.

الأهمية: الأداء الوظيفي العالي يتطلب تقديم عمل بجودة تتوافق مع توقعات المنظمة والعملاء.

4- الالتزام:

التعريف: الالتزام يعني مدى التزام الموظف بأوقات العمل، القوانين، والأنظمة الداخلية للمنظمة. يشمل أيضًا الالتزام بالمهام والواجبات المطلوبة وفقًا للمواعيد النهائية.

الأهمية: الموظف الملتزم يعزز سير العمل بسلاسة ويقلل من التأخيرات والمشكلات الناتجة عن عدم الانضباط.

5- المرونة:

التعريف: المرونة تعني قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل أو المهام الموكلة إليه. يشمل ذلك التكيف مع الأدوات الجديدة أو الأساليب الجديدة في العمل.

الأهمية: الموظف المرن يمكنه التأقلم مع المتغيرات وتحقيق نتائج إيجابية حتى في الظروف المتغيرة.

6- الإنتاجية:

التعريف: الإنتاجية تشير إلى كمية العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه خلال فترة زمنية معينة. الأداء العالي يقاس بقدرة الموظف على إنتاج المزيد من العمل في وقت أقل.

الأهمية: زيادة الإنتاجية تعني تحسين الأداء العام للمنظمة وتقليل التكاليف التشغيلية.

7- المبادرة:

التعريف: تعني قدرة الموظف على اتخاذ خطوات استباقية دون الحاجة إلى توجيه مستمر من الإدارة. الموظف الذي يبادر بالحلول يُظهر استقلالية وقدرة على التحسين المستمر.

الأهمية: الموظف الذي يظهر المبادرة يساهم في الابتكار ويعزز من تطوير العمليات داخل المنظمة.

8- التعاون:

التعريف: التعاون هو قدرة الموظف على العمل مع الآخرين بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة. الأداء الوظيفي الجيد يشمل أيضًا مستوى التعاون داخل فرق العمل وبين الأقسام المختلفة.

الأهمية: العمل الجماعي يعزز من إنتاجية الفريق ويؤدي إلى نتائج أفضل مقارنة بالعمل الفردي.

9- الدافعية:

التعريف: تشير الدافعية إلى حماس الموظف ورغبته في تحقيق النتائج المطلوبة. الموظفون ذوو الدافعية العالية يبذلون جهودًا إضافية لتقديم أداء متميز.

الأهمية: الدافعية تعدّ محركًا أساسيًا لزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل داخل المنظمة.

10- التعلم المستمر:

التعريف: يتعلق بقدرة الموظف على التعلم والتطور المهني المستمر لتحسين أدائه الوظيفي مع مرور الوقت.

الأهمية: الموظفون الذين يواصلون التعلم وتطوير مهاراتهم يساعدون المنظمة على الابتكار والتكيف مع التحديات المستقبلية.

2.4 العلاقة بين الاتصال الإداري الأداء الوظيفي الثاني

2.4.1 الأنماط الرئيسية للاتصال الإداري وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

1- الاتصال التصاعدي (من أسفل إلى أعلى)

هذا النوع من الاتصال يحدث عندما يقوم الموظفون بتوجيه أفكارهم، شكاواهم، أو اقتراحاتهم للمديرين. عندما يشعر الموظف بأن رأيه مسموع وله قيمة، فإن هذا يعزز من رضاه ويزيد من إنتاجيته.

أثره على الأداء الوظيفي:

- تحسين الرضا الوظيفي للموظفين.
- تحفيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل.
- تعزيز الثقة بين الموظفين والمديرين.

2- الاتصال التنازلي (من أعلى إلى أسفل)

في هذا النوع، يقوم المديرون بإصدار الأوامر والتعليمات وتوجيه السياسات إلى الموظفين. إذا كانت هذه التعليمات واضحة ومباشرة، فإن ذلك يسهل على الموظفين فهم المهام المطلوبة منهم، مما يحسن الأداء.

أثره على الأداء الوظيفي:

- وضوح الرؤية والمهام المطلوب تنفيذها.
- تقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم.
- زيادة الالتزام بالخطط والأهداف.

3- الاتصال الأفقي (بين الزملاء)

يحدث بين الموظفين الذين يعملون في نفس المستوى الإداري. هذا النوع من الاتصال يشجع التعاون بينهم ويعزز روح الفريق، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي.

أثره على الأداء الوظيفي:

• تعزيز التعاون والعمل الجماعي.

• تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

• توفير بيئة عمل أكثر تفاعلية وإيجابية.

4- الاتصال الرسمي وغير الرسمي

• الاتصال الرسمي: مثل الاجتماعات، الرسائل البريدية، والتقارير المكتوبة. هذا النوع من الاتصال يُستخدم لنقل المعلومات الهامة بين الإدارة والموظفين.

• الاتصال غير الرسمي: مثل المحادثات الجانبية بين الموظفين أثناء فترات الاستراحة. رغم أنه غير رسمي، إلا أن له دور كبير في بناء العلاقات وتعزيز التواصل بين الفريق.

• يصدر التوجيهات والتعليمات.

• يتواصلون مع بعضهم لتحقيق الأهداف ويتعاونون.

• يتم رفعها مع الموظفين للمدير لمناقشة تحسين الأداء.

الشكل (7): الأنماط الرئيسية للاتصال الإداري والأداء الوظيفي المصدر الباحث

2.4.2 الصراعات التي تواجه الاتصال الإداري والأداء الوظيفي:

1. فجوة التواصل: يمكن أن تتسبب فجوة التواصل في انعدام الفهم بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى سوء الفهم في توجيهات العمل. عدم وضوح الرسائل أو قنوات الاتصال غير الفعالة يمكن أن يساهم في هذه الفجوة، مما يؤثر سلبًا على تنفيذ المهام.

2. اختلاف الثقافات التنظيمية: في المؤسسات المتنوعة ثقافيًا، يمكن أن تنشأ صراعات بسبب اختلاف طرق التفكير والتواصل. التباين في القيم والعادات يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم والتوتر بين الأفراد، مما يؤثر على التعاون والأداء العام.

3. الضغوط الزمنية: عندما تكون هناك حاجة لتحقيق الأهداف في زمن محدد، قد يتم تجاهل أهمية الاتصال الجيد. الضغط لإنتاج نتائج سريعة يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات متسرعة أو غير مدروسة، مما يؤثر على جودة العمل.
4. المعلومات الغير دقيقة: إذا كانت المعلومات التي يتم تبادلها بين الفرق غير دقيقة أو غير مكتملة، فقد يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات غير صائبة. عدم التحقق من المعلومات قبل تداولها يمكن أن يسبب ارتباكاً ويؤثر على الأداء الوظيفي.
5. التكنولوجيا: بينما تسهل التكنولوجيا الاتصال، فإن الاعتماد المفرط عليها يمكن أن يؤدي إلى تراجع التفاعل الشخصي. استخدام البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية بدلاً من اللقاءات الوجيهة يمكن أن يسبب سوء فهم في بعض الأحيان.
6. المشكلات النفسية: قد تسبب الضغوط النفسية والتوترات الناتجة عن بيئة العمل المرهقة صراعات داخل الفرق. يمكن أن تؤثر هذه المشكلات على القدرة على التواصل بفعالية وتؤدي إلى فقدان التركيز والأداء.

2.4.3 الفجوات التي تواجه الاتصال الإداري والأداء الوظيفي:

1. فجوة المعلومات
تحدث فجوة المعلومات عندما تكون المعلومات التي تصل إلى الموظفين غير كاملة أو غير دقيقة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مبنية على معلومات خاطئة. على سبيل المثال، إذا لم يتم إبلاغ الموظفين بالتغييرات في السياسات أو الإجراءات، فقد يقومون بتنفيذ مهامهم بطريقة غير متوافقة مع التوقعات الجديدة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تضارب في الأعمال وفقدان الكفاءة.

2. فجوة التوقعات

فجوة التوقعات تشير إلى عدم التوافق بين توقعات الإدارة بشأن أداء الموظفين وتوقعات الموظفين من الإدارة. إذا كانت الإدارة تتوقع مستويات عالية من الأداء دون توفير الموارد أو الدعم الكافي، قد يشعر الموظفون بالإحباط. على سبيل المثال، قد يتوقع المديرون أن يعمل الموظفون بشكل إضافي دون تقديم حوافز أو دعم، مما يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية.

3. فجوة الفهم

تتعلق فجوة الفهم بكيفية تفسير الأفراد للمعلومات. قد يكون لدى الموظفين فهم مختلف للرسائل التي يتم توصيلها، مما يؤدي إلى اتخاذ إجراءات غير متنسقة. على سبيل المثال، قد يُفهم توجيه معين بشكل مختلف من قبل فرق مختلفة، مما قد يؤدي إلى ارتباك حول كيفية تنفيذ المشاريع.

4. فجوة العلاقة

تتعلق فجوة العلاقة بالثقة والتواصل بين الأفراد. إذا لم يكن هناك تواصل جيد بين الفرق المختلفة أو بين الإدارة والموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى نقص في التعاون. يمكن أن تعزز العلاقات القوية بيئة عمل إيجابية، بينما العلاقات الضعيفة قد تؤدي إلى صراعات وتوترات.

5. فجوة التكنولوجيا

فجوة التكنولوجيا تحدث عندما تكون الأنظمة والأدوات المستخدمة في التواصل غير فعالة. قد يكون هناك عدم توافق بين الأنظمة أو صعوبة في استخدامها، مما يؤدي إلى فقدان البيانات أو المعلومات. على سبيل المثال، إذا كانت الأنظمة التي تُستخدم لإدارة المشاريع معقدة وغير بديهية، قد يجد الموظفون صعوبة في الوصول إلى المعلومات الضرورية.

6. فجوة الثقافة

تتعلق فجوة الثقافة بالاختلافات في القيم والعادات بين الأفراد. في المؤسسات العالمية أو متعددة الثقافات، يمكن أن تؤدي الاختلافات الثقافية إلى سوء فهم وسوء تواصل. على سبيل المثال، قد يُعتبر أسلوب التواصل المباشر مقبولاً في ثقافة معينة، بينما يُعتبر غير لائق في ثقافة أخرى، مما يؤدي إلى ارتباك في التواصل.

7. فجوة الوقت

تحدث فجوة الوقت عندما تكون هناك تأخيرات في نقل المعلومات أو اتخاذ القرارات. هذه الفجوة يمكن أن تؤدي إلى إحباط الموظفين وتؤثر على الأداء العام، خاصة في بيئات العمل السريعة.

2.5 الخاتمة

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بدور المكتبات المركزية في الجامعات وأثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي، يمكن تلخيص النتائج على النحو التالي: أظهرت الدراسات السابقة أن المكتبات المركزية تُعد العمود الفقري للأبحاث الأكاديمية، حيث وفرت هذه المكتبات الموارد والمعلومات التي تمكن الباحثين والطلاب من تطوير أبحاثهم بشكل فعال. إضافة إلى ذلك، أكدت الأبحاث أن التطور التكنولوجي في هذه المكتبات قد ساهم في تسهيل الوصول إلى المصادر الإلكترونية، مثل قواعد البيانات والمستودعات الرقمية، مما قلل من الزمن اللازم للبحث ورفع من جودة الأبحاث المقدمة. وبالنسبة للدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري، فقد بيّنت النتائج أن الاتصال الإداري الفعّال، سواء كان تصاعدياً أو تنازلياً أو أفقياً، يلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات.

آثار البحث المستقبلية

عند النظر إلى آثار البحث المستقبلية، يتضح أن هناك مجالات جديدة يمكن أن تسهم في تعزيز هذه النتائج. أولاً، مع التوسع المستمر في تكنولوجيا المعلومات، سيكون من المهم دراسة تأثير المكتبات المركزية المدعّمة بالذكاء الاصطناعي على البحث الأكاديمي. يمكن لهذا التطور أن يفتح مجالات جديدة لتوفير المعلومات بطرق أسرع وأكثر دقة، مما يسهم في دعم الأبحاث المستقبلية بطريقة غير مسبوقة. ثانياً، بخصوص الاتصال الإداري، يمكن أن يكون هناك المزيد من الدراسات حول تأثير الأنظمة الذكية والروبوتات في تحسين التواصل داخل المؤسسات، وكيف يمكن لهذه الأدوات أن تزيد من فعالية الاتصال الإداري وتعزز الأداء الوظيفي.

المساهمات الإجمالية

يقدم هذا البحث مجموعة من المساهمات الهامة في مجالي المكتبات المركزية والاتصال الإداري. أولاً، من خلال تسليط الضوء على أهمية المكتبات المركزية في دعم الأبحاث الأكاديمية، تم توضيح دورها المتنامي كمراكز رقمية تعتمد على التكنولوجيا لتلبية احتياجات الباحثين والطلاب. ثانياً، يؤكد هذا البحث على أهمية الاتصال الإداري في بيئات العمل، موضحاً كيف يمكن لاتصالات فعّالة أن ترفع من أداء الموظفين وتحقق أهداف المؤسسات بشكل أسرع وأكثر كفاءة. وأخيراً، يُعد هذا البحث دعوة لمزيد من الدراسات المستقبلية التي تستكشف استخدام التقنيات الحديثة في كل من المكتبات المركزية والاتصال الإداري، مما قد يساهم في تحسين بيئة العمل والبحث الأكاديمي في المستقبل.

قائمة المراجع:

- النعيمي ، على عبد الوهاب (2018) المكنة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مرؤوسيههم ، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، العدد 30
- النيايدي ، شافع (2011) ، تأثير التمكين الوظيفي على تطوير اداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الامارات العربية المتحدة حوليات آداب عين شمس ، العدد خاص.
- زينب عمر سالم. (2020). مستوى التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت. مجلة البحوث الأكاديمية، 15، 529-549.
- أحمد، عبدالله. "تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية". المجلة العربية للإدارة، (2018).
- ليلي، محمد. "دور الاتصال الإداري في تحسين كفاءة الموظفين في القطاع الخاص". مجلة الإدارة الحديثة، (2020).
- خالد، النجار. "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية الاتصال الإداري". مجلة البحوث الإدارية، (2019).
- سارة، الأحمد. "العلاقة بين الاتصال الإداري والتحفيز الذاتي للموظفين". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (2021).
- جامعة الملك عبدالعزيز. (2023). التقرير السنوي لجامعة الملك عبدالعزيز. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.
- العتيبي، م. (2022). تقييم الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة الملك عبدالعزيز. مجلة التعليم العالي، 29(2)، 45-67.
- يوسف، خالد. "أثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في المنظمات". مجلة العلوم الإدارية، 2019.
- القحطاني، عبد الله. أساسيات الاتصال الإداري في المنظمات. دار الفكر العربي، 2017.
- (علي بولداوي، يحيى بشلاغم ، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة معارف، جامعة أكلي محند اولحاج، الجزائر، العدد 12، 2017، ص 107.
- (عائشة سليمان، أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2022، ص 489.
- (عز الدين شادي، البعد الاتصالي لحماية البيئة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013، ص 114.
- (سامية بن طالب، تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، 2017/ 2018، ص 123.
- (فاطمة الزهراء امير علي، الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص 35.

- (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 170.
- (خولة مسراتي، نور الهدى درويش، تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في ادارات مؤسسات التعليم العالي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة حمه لخطر ،الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جوان 2020، ص 327.
- (صباح حميد علي، غازي فرحان ابو زيتون، الاتصالات الادارية اسس ومفاهيم ومراسلات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2007، ص 28
- (عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الداري والحوار، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 23.
- (حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص 19.
- (باية بوزة، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين انتاجية الموارد البشري ة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/ 2013، ص 35.
- (ايمن ديوب، سامر المصطفى، الاتصال التسويقي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 5.
- (رحمة عبد العزيز، عاشور مزريق، وآخرون، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 16، العدد 24، 2020، ص 417.
- (عفيف غوار، تأثير الاتصال الاداري في المكتبات الرئيسة للمطالعة العمومية بالجزائر، مجلة الحوار المتوسطي، جامعة وهران 1، الجزائر، المجلد الثالث عشر، العدد 1، مارس 2022، ص 147.
- (موسى غانم فنجان، اساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، بغداد، الطبعة الاولى، 1983، ص 79.
- (فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في انجاح التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/ 2013، ص 68.
- (سهام صالح، سيناريو اتصالي لإدارة أزمة ما بعد البترول في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/ 2011، ص 32.
- (هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 104.
- (عمر زعابة، مضامين الاتصال للزربية المزايية التقليدية، مجلة العبر للدراسات التاريخية والاثرية في شمال افريقيا، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، سبتمبر 2021، ص 821.

- (بدر الدين داسة، الدافعية الرياضية وعلاقتها بالاتجاه نحو أنواع الاتصال داخل الفريق الرياضي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2011/2012، ص 97.
- (فريد حسين احمد، الاتصال الإداري وتأثيره على أداء المنظم ة، المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة العراقية، العراق، العدد 1، 2019، ص 33.
- (توفيق بن سهلة ثاني، دور الاتصال في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2008/2009، ص 48.
- عبدالله القحطاني. تقييم الأداء الوظيفي وأثره على الكفاءة التنظيمية. دار الفكر العربي، 2019.
- عبد الله، خالد إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات. دار الفكر العربي، 2019.
- القحطاني، عبد الله أساسيات تقييم الأداء في بيئات العمل. دار النهضة العربية، 2020.
- عبد الرحمن بن عبد الله الصالح، "الاتصال الإداري"، دار النشر العربية، 2021.
- محمد بن عبد الله الحسن، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأساسيات"، دار النهضة، 2020.
- بن عون بودايل، زرقط بولرابح، دور الاتصال الإدارية يف اتخاذ القرارات يف املنظمة، جملة العلوم الاجتماعية، جامعة الغواط، اجلزائر، اجملد، 14 العدد، 2 سبتمبر، 2020 ص.
- بن عون بودايل، زرقط بولرابح، مرجع سبق ذكره، ص 15.
- بن عون بودايل، زرقط بولرابح، مرجع سبق ذكره، ص 1.
- تشستر بارنارد (Chester Barnard) الذي ناقش أهمية الاتصال في التنظيمات.
- الزهراني، خ. (2021). دور الجامعات في خدمة المجتمع: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالعزيز. مجلة العلوم الاجتماعية، 38(1)، 101-120.
- <https://dqaa.kau.edu.sa/Pages-Annual-Reports.aspx> [15+s​::citation[oaicite:1]{index=1}​::citation[oaicite:0]{index=0}​]
- Farrell, M. (2020). "University Libraries and Scholarly Research." Journal of Academic Libraries
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). Systematic Approaches to a Successful Literature Review. Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Organizational Behavior. Pearson Education
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior.
- Daft, R. L. (2018). Management.
- Mintzberg, H. (2009). Managing.
- Robson, C. (2011). Real World Research.