

الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي

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

اعداد الطالب:

بدر احمد عبدالله

رقم الطالب:

2021203490

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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 وآخرأ.

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، اسأل المولى القدير أن يجزيها عني خير الجزاء ويثيبها 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 أَفٍّ وَلَا تَنْهَرَهُمَا
وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا} (الاسراء, 23).

الى أمي وأبي أطال الله عمرهما وأكسبني برهما والإحسان إليهما.

جدول المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
1	الغلاف
2	البسمة
3	الشكر والتقدير
4	الإهداء
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1 مقدمة البحث
9	1.2 مشكلة البحث
9	1.3 أهمية البحث
9	1.3.1 أهمية نظرية
9	1.3.2 أهمية تطبيقية
10	1.4 أسئلة البحث
10	1.5 أهداف البحث
10	1.6 فرضيات البحث
11	1.7 نموذج البحث
11	1.8 الدراسة الميدانية
12	1.9 تصميم البحث
13	1.10 رسم هيكل المشروع
14	2. الفصل الثاني: الإطار النظري
15	2.1 المقدمة
15	2.2 المبحث الأول: الاتصال الإداري
15	2.2.1 مفهوم الاتصال الإداري
15	2.2.2 أبعاد الاتصال الإداري
16	2.2.3 عناصر الاتصال الإداري
17	2.2.4 خصائص الاتصال الإداري
18	2.2.5 أنواع الاتصال الإداري

19	2.2.6 معوقات الاتصال الإداري
21	2.2.7 أساليب وطرق الاتصال الإداري
22	2.3 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
22	2.3.1 مفهوم الأداء الوظيفي
22	2.3.2 أبعاد الأداء الوظيفي
24	2.3.3 عناصر الأداء الوظيفي
25	2.3.4 محددات الأداء الوظيفي
26	2.4 العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي
27	2.5 الخاتمة
27	2.5.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة
28	2.5.2 آثار البحث المستقبلية
28	2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث
29	قائمة المراجع
31	الملاحق
32	الاستبيان
36	جدول أدوات البحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة البحث
- ❖ مشكلة البحث
- ❖ أهمية البحث
- ❖ أسئلة البحث
- ❖ أهداف البحث
- ❖ فرضيات البحث
- ❖ نموذج البحث
- ❖ الدراسة الميدانية
- ❖ تصميم البحث
- ❖ رسم هيكل المشروع المقترح

1.1 مقدمة البحث:

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 إنتاجي، 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 وبحقق 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 البحث:

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 البحث:

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 توافرها في الاتصال على أداء العاملين والذي ينعكس على الأداء.
- ✓ يأمل البحث ابراز أهمية الاتصال الإداري وتأثيره على الاداء.
- ✓ يساعد البحث المنظمة معرفة طرق حديثة للاتصال وحل مشكلات عديدة.

1.3.1 أهمية نظرية:

جاءت أهمية الموضوع من أهمية المشكلة التي نحن بصدد دارستها كون تعالج موزعا 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 تداعيات 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 أهمية تطبيقية:

يعتبر هذا البحث مهما 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 البحث:

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 البحث:

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 البحث:

تتمثل فروض البحث في التالي:

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

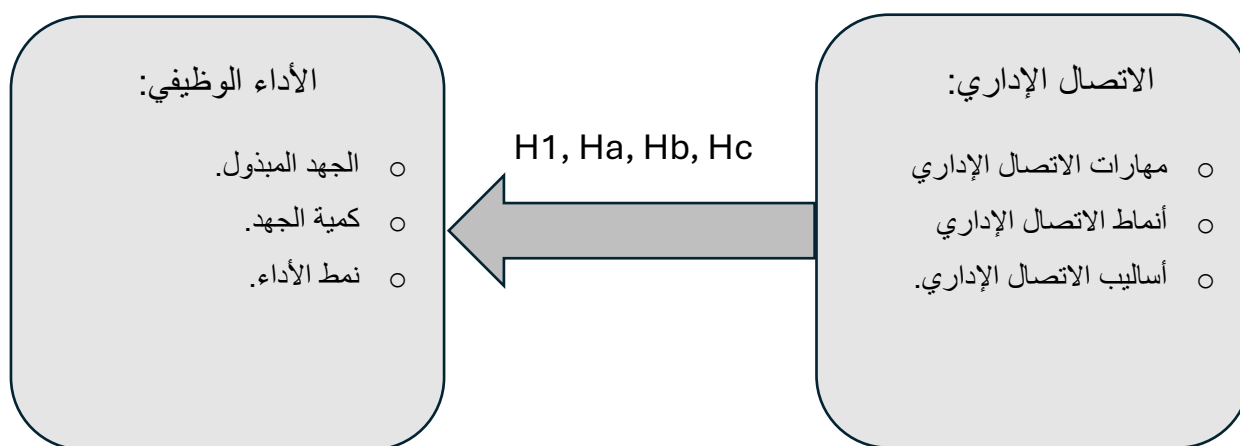
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإداري الجيد ومستوى الأداء الوظيفي..

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 البحث:

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



الشكل 1 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.

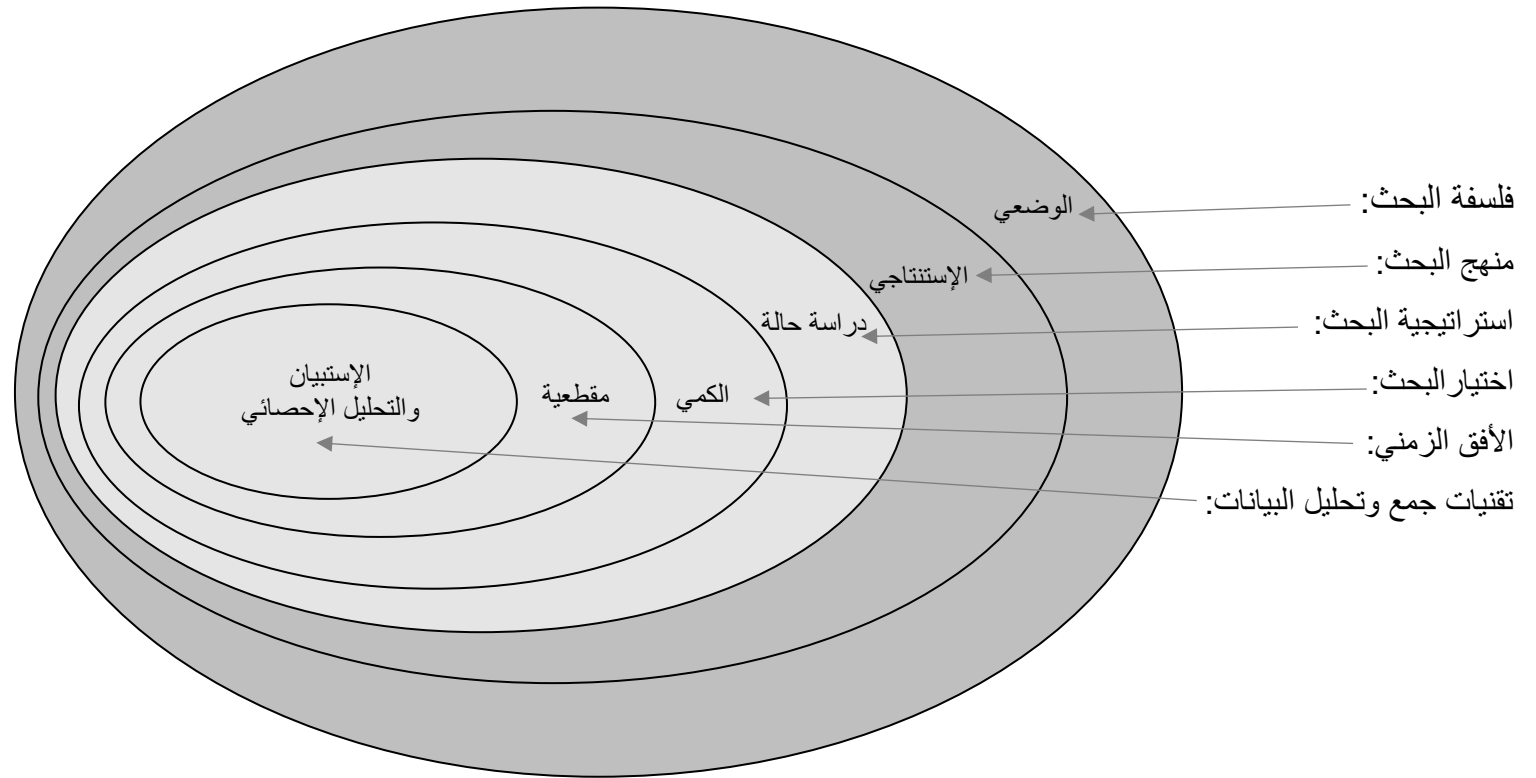
والهدف الرئيسي لشركة قوى الموارد هو التأكد من تجربة سلسلة للقوى العاملة والأشخاص المختلفين المرتبطين بالأهداف الإدارية والتنظيمية. تشمل أهداف نظام إدارة الموارد البشرية توفير الموارد، والوصول المريح إلى البيانات، وكشف المرتبات في الوقت المحدد، والتأكد من الامتثال، وما إلى ذلك.

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 بأكبر 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 تصميم البحث:



الشكل 2 ملخص منهجية الدراسة. المصدر: الطالب

1.10 هيكل المشروع المقترح:



الشكل 3 تم تصميم هيكل المشروع المقترح. المصدر: الطالب

الفصل الثاني: الإطار النظري

❖ مقدمة

❖ المبحث الأول: الاتصال الإداري

❖ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

❖ العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي

❖ الخاتمة

2.1 مقدمة

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 المبحث الأول: الاتصال الإداري

2.2.1 مفهوم الاتصال الإداري:

إن الاتصال بين فرد وآخر أو رئيس ومروسيه 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 والإتجاهات 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 يُمكن الموظفين من الإطلاع على أي جديد يخص العمل ورفع مختلف مشاكلهم وإنشغالاتهم .

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)

2.2.2 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. (الرشيدي، ٢٠٢٢م)

2.2.3 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)

2.2.4 خصائص الاتصال الإداري:

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

- 1- 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.
- 2- 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.
- 5- 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)

2.2.5 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 وباقي الأفراد على مسافات هذا وفي مراكز مختلفة منه، ففي المنظمة يتضح أن المدير العام الفعلي هو مدير الخزانة ويرجع لتملك أسرته الجانب الأكبر من أسهم الشركة، بينما يكون المدير العام بدون شك في قمة الخريطة التنظيمية للتنظيم الرسمي، ولكن عملياً فهو يحصل على التعليمات من مدير الخزانة، 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 الخزانة،

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)

2.2.6 معوقات الاتصال الإداري:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول 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

١-٤- 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.

١-٥- 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 مضيعة 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 التشتت الجغرافي للفروع 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 أيضاً 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 والاضاءة 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 كاتسامه 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)

2.2.7 أساليب وطرق الاتصال الإداري:

تختلف وتتعدد طرق وأساليب الاتصال الإداري، حسب ظروف العمل والبيئية 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 وجها 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 والمرووسين.

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 المبحث الثاني: 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)

2.3.1 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 وغالبا 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 والوصافي 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)

2.3.2 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 بالهيكلية 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:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية 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)

2.3.3 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.

١-٢- 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 تنشط وتزود المهارات التنظيرية.

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

١-٤- معرفة المسؤولية: إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل. وهو يعني جميع الواجبات اللازمة لإنجازها لإتمام عمل ما، وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لإعفاء الآخرين.

١-٥- 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 والوثوق: 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)

2.3.4 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 الإشراف، 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، بالإفادة 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، فالالاتصال 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:

2.5.1 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:

- 1- تعد الاتصالات الإدارية أهم عنصر في المكتبات الجامعية والتي تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين بنجاح وفعالية.
- 2- يستخدم العاملين في المكتبة المركزية العربي بن مهدي -أم البواقي- وسائل وطرق الاتصال المتاحة بدرجات متفاوتة لتفعيل الاتصال فيما بينهم.
- 3- 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.
- 2- الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات، و تدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، كما يؤدي دوارا مختلف كالمعمل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة، و نقل المعلومات والآراء والتعبير عن الأفكار المراد ايصالها 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، هي مميزات تمكنهم من تفعيل الاتصال الإداري مما يؤدي الى تحسين ورفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة الثالثة: دراسة (قصري، 2016م)

ب عنوان "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 والاداء الوظيفي تم إثبات ذلك من خلال الدراسة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد انها تناولت الاتصال الإداري وتأثيره على الاداء 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.

2.5.2 آثار البحث المستقبلية:

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

2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد انها تناولت الاتصال الإداري وتأثيره على الاداء 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.

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.

9. 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=accessible>

١١. بلعوثي، 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-qhardaia.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4111/1/388.04.673.pdf>

١٤. تيطوم، حسام. (٢٠١٧م)، دور الاتصال الاداري 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. زغودي، نورة. سيوان، سعيدة. (٢٠١٨م)، الاتصال الاداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

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

الملاحق

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد

بين ايديكم استبانة لدراسة بعنوان " الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي " ومعرفة مدى تأثيره على مديريين 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 و التي ترتبط بموضوع البحث حيث أن لرأيكم الكريم دور كبير في إتمامها , علما
بأن جمع المعلومات التي ستقدم ستحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العملي .
شاكر لكم حسن تعاونكم وجزاكم الله خيرا.

الباحث: بدر أحمد عبدالله

badorialsharef@gmail.com

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					

					أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	٢٨
					يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك	٢٩
					تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء	٣٠

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	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء الوظيفي	الجهد المبذول	١٠	بوعطيط جلال الدين، ٢٠٠٩، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي
	كمية الجهد		
	نمط الأداء		