



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر
المديرين ورؤساء الأقسام

أحلام موسى عبد ربه الدرايع

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر
المديرين ورؤساء الأقسام

إعداد

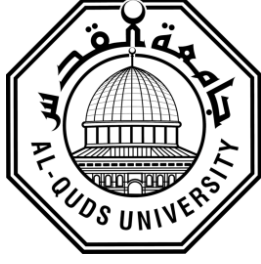
أحلام موسى عبد ربه الدرابيع

بكالوريوس لغة عربية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرفة: د. سلوى البرغوثي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا جامعة القدس.

1445هـ - 2024م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

اجازة الرسالة

تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

اسم الطالب: أحلام موسى عبد ربه الدرابيع

الرقم الجامعي: 21820346

اشراف : الدكتورة سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2024/5/28 من اعضاء لجنة المناقشة المدرجة

اسماؤهم وتوقيعهم :

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:


- 1- رئيس لجنة المناقشة : د. سلوى البرغوثي
- 2- ممتحناً داخلياً : د. شاهر العالول
- 3- ممتحناً خارجياً : د. شاهر عبيد

القدس - فلسطين

1445هـ / 2024 م

إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

 التوقيع:

أحلام موسى الدرابيع

التاريخ: 2024/ 5 / 28م

الإهداء

إلى التي أفضلها عن نفسي، فهي التي ضحت من أجلي، والتي لم أراها يوماً ما تدخر جهداً في
سبيل إسعادي دائماً وابدأً. اليك أُمي الحبيبة

إلى من منحني كل الثقة ابي العزيز أطال الله في عمره واعطاه المزيد من الصحة والعافية.

إلى أخواني وأخواتي الذين يريدوني دائماً الى الأمام

إلى من تمنى لي الخير في كل حين الى من أخوتي وخواتي

إلى القريبين من القلب والداعمين في السراء والضراء

إلى كل من شجعني ودعمني ولو بكلمة واحدة.

شكر وعرّفان

قال تعالى " وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ (12) " (لقمان:12)

أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من: أبي الحبيب وأمي الحبيبة، فقد كانوا بمثابة السند الأول والدعم في طريقي للوصول إلى ما أنا عليه.

والشكر كل الشكر إلى الدكتورة المشرفة سلوى البرغوثي على هذه الرسالة، فقد كان لإرشاداته القيمة وملاحظاته السديدة الأثر الكبير في تقويم اعوجاج هذه الدراسة... فجزاها الله عن طلبه العلم خير الجزاء.

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وتحقيقاً لهذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، على عينة بلغت (128) على العاملين في وزارة العمل اختيرت الطريقة القصدية، وبعد جمع البيانات ومعالجتها أظهرت النتائج أن مارس العاملين في وزارة العمل عملية التواصل في وزارة العمل بدرجة مرتفعة.

كما بينت النتائج أن أكثر أشكال التواصل هو (التواصل النازل) ويليه التواصل الصاعد يليه (التواصل الأفقي "الشفوي") وأقل أشكال التواصل (التواصل الأفقي "المكتبي")، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في وزارة العمل متوسطة وكان أعلى ممارسات الأداء متمثل في العمليات الداخلية، تلاها بعد (البيئي والاجتماعي)، تلاها بعد (العملاء)، تلاها بعد (النمو والتعلم)، وأقل الأبعاد اهتماماً هو (المالي)، وأيضاً بينت النتائج أن هناك تأثير لعملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام بنسبة (65.6%)، ولقد أشارت النتائج أنه لا توجد فروق في تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير الجنس؛ والمسمى الوظيفي؛ المؤهل العلمي؛ سنوات الخبرة؛ مكان السكن.

توصي الباحثة بأن تعمل الوزارة على دراسة وتحليل جودة عملية التواصل التي تقدمها من أجل التحسين وضمان التميز، وأن تشجع وزارة العمل العاملين على تقديم المبادرة التي تسهل عملية الاتصال بين العاملين.

الكلمات المفتاحية: عملية التواصل، الأداء التنظيمي، وزارة العمل.

The impact of the communication process on organizational performance in the Ministry of Labor from the point of view of managers and department heads

Prepare By: Ahlam Musa Al-Darabie

Supervisor: Dr. Salwa Barghouti

Abstract

The study aimed to identify the impact of the communication process on organizational performance in the Ministry of Labor from the point of view of managers and department heads. To achieve this goal, the descriptive approach was used, and the questionnaire was a tool for collecting information, on a sample of (128) workers in the Ministry of Labor. The intentional method was chosen, and after collecting the data. The results showed that workers in the Ministry of Labor practiced the communication process in the Ministry of Labor to a high degree.

The results also showed that the most common form of communication is (downward communication), followed by upward communication, followed by (horizontal “oral” communication) and the least form of communication (horizontal “office” communication). The results also showed that the level of organizational performance of employees in the Ministry of Labor is average and the highest performance practices were It is represented by the internal operations dimension, followed by the (environmental and social) dimension, followed by the (customers) dimension, followed by the (growth and learning) dimension, and the least concerned dimension is (financial). The results also showed that there is an impact of the communication process on organizational performance in the Ministry of Labor from the point of view Managers and department heads (65.6%). The results indicated that there are no differences in the impact of the communication process on organizational performance in the Ministry of Labor from the point of view of managers and department heads attributable to the gender variable. and job title; Qualification; Years of Experience; Address.

The researcher recommends that the Ministry work to study and analyze the quality of the communication process it provides in order to improve and ensure excellence, and that the Ministry of Labor encourage workers to provide an initiative that facilitates the communication process between workers.

Keywords: communication process, organizational performance, Ministry of Labor.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

أدركت إدارات المنظمات الدور الحاسم للأداء البشري في المحافظة على بقاء المنظمة وارتقائها، وتبين الدراسات والتجارب العملية الأهمية القصوى للعنصر البشري في نجاح المنظمات، ولذلك يمكن القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ترتبط بشكل كبير بمدى تحكمها وإدارتها الصحيحة لمواردها البشرية، وتعمل المنظمات الساعية للاستمرار وللتميز والابداع على مواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات في عالم شديد التغير وسريع التطور سعياً منها لتحقيق أفضل النتائج، التي لا يمكن الوصول إليها إلا بتوفر موارد بشرية مؤهلة لضمان السرعة والدقة في الأداء وحسن استثمار الموارد في تحقيق أهدافها، متطلعة نحو الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وتوجيهها لتحقيق أداء عالٍ وهو ما جعل إدارة الموارد البشرية تركز على أداء الأفراد وتعتبره سياسة إدارية هامة (مباركي، 2014).

ويعتبر التواصل همزة الوصل داخل المؤسسة حيث يربط بين أقسامها لذا يعد المحرك الرئيسي لنشاطها وبدونه لا يمكن أن تحقيق الأهداف، بل إنه من الصعب جداً أن يتصور وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات والمعارف بين العاملين والمرؤوسين، فأى قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الوظائف

الإدارية، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل و تبادل المعلومات والبيانات التي يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات (بعلي وآخرون، 2019).

وباعتبار أن الأداء التنظيمي في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها تتوقف على فاعلية أداء الأفراد العاملين فيها ومدى كفاءتهم فهي ملزمة بالاهتمام بالبعد البشري الذي يأتي في المقدمة حيث يلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً. لذا أصبح لزاماً على الإدارة إعطاء الأولوية لأداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة لضمان الفاعلية المرجوة في أداء المنظمة، والأداء التنظيمي يوصف على أنه قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة للحصول على مخرجات متجانسة ضمن الاهداف المخطط لها سابقاً وأن تكون مناسبة لمستخدميها (المناصير وآخرون، 2019)

كما أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود الكثير من الرؤساء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة باعتباره من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى فعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية والذي يعتمد على سهولة التواصل في المؤسسة (فاضل وسعدون، 2017).

2.1 مشكلة الدراسة:

يتوقف نجاح المؤسسات في انجاز مهامها وتحقيق اهدافها على فعالية أداء العاملين بها وكفاءاتهم، كون ان المورد البشري يعتبر القوى المحركة لتنفيذ تلك السياسات والبرامج والاستراتيجيات التي تسهي الى تحقيقها المؤسسة بصفة عامة.

وتظهر مشكلة الدراسة من خلال أهمية التواصل بين العاملين في الوزارات الفلسطينية بشكل عام ووزارة العمل بشكل خاص في ظل الأزمات المتلاحقة التي تعصف في العمل الحكومي بشكل عام فنجد أن هناك نظام طوارئ خلال الدوام في وزارة العمل منذ أكثر من سنة وأن التواصل بين العاملين في هذه الوزارة يشكل عبأ عليهم مما ينعكس على الأداء التنظيمي في وزارة العمل، لذا فنجد أن مشكلة الدراسة تبرز من خلال التعرف على مدى تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

3.1 أسئلة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تم تحديد أسئلة الدراسة الرئيسية على النحو التالي:

1. ما تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتواصل الصاعد على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام؟

2. هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتواصل النازل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام؟

3. هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتواصل الأفقي على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام؟

2. ما مستوى عملية التواصل في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام؟

3. ما مستوى الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام؟

4.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل النازل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الصاعد على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الأفقي على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الفروق في تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تعزى المتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).

5.1 أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية: تظهر أهمية الدراسة من أهمية الاتصال في المؤسسة والطريقة التي يتم بها بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، لأنه يعطي المؤسسة نسقاً منسجماً خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وكذلك نقل الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، كما يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، ومن هنا تتضح أهمية الدراسة في اعتبار أن الاتصال هو جوهر العملية الإدارية.

كما ان هذه الدراسة تضيف مادة نظرية حول الأداء التنظيمي من حيث مفهومه وخصائصه وأهميته وأهدافه، وإظهار معايير تقييم الأداء التنظيمي في المؤسسات وعلاقة الأداء بالعوامل التنظيمية الأخرى، كما أنه يمكن الاستفادة من المادة النظرية التي تتمحور حول الأداء التنظيمي والتواصل في دراسات أخرى لباحثين مستقبليين.

2. الأهمية العملية (التطبيقية): وتتلخص فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات وإمكانية الاستفادة من ذلك في رفع مستوى التواصل لتحسين الأداء التنظيمي في وزارة العمل نظراً لحيوية الدور الذي تقوم به في مجتمعنا الفلسطيني في محاولة للارتقاء بجودة خدمات هذه المؤسسات الهامة مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة وفاعلية.

6.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.
2. التعرف على مستوى عملية التواصل في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.

3. التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.
4. المساهمة في تقديم توصيات يمكن أن تساهم في زيادة مستوى أداء التنظيمي في وزارة العمل من خلال تحسين عملية التواصل.

7.1 مبررات الدراسة:

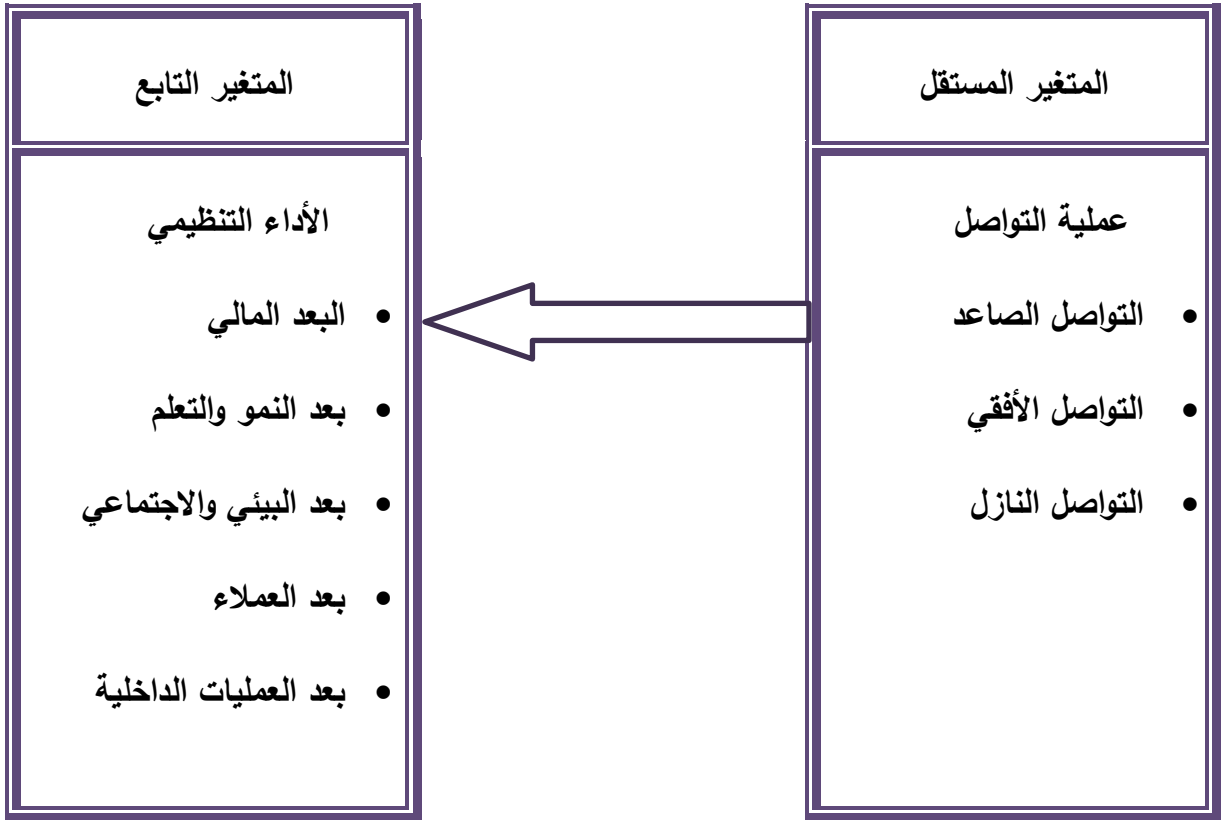
يعتبر موضوع الدراسة حيوياً ومتجدداً يتعلق بعمليات التواصل التي تعمل على الأداء التنظيمي والوصول إلى أعلى مستويات الأداء والتميز وانعكاس ذلك على المنظمة نفسها بما يحقق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

8.1 حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في وزارة العمل من رؤساء الأقسام والمديرين.
2. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة 2023-2024م.
3. الحدود المكانية: الضفة الغربية.
4. الحدود الموضوعية: انحصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.

9.1 أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

9.1 مصطلحات الدراسة:

- **عملية التواصل:** هي وسيلة هادفة تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، بهدف تيسير كافة الأنشطة المراد إنجازها، حيث تعد وسيلة مجتمعية يحقق الأفراد سبل التفاهم والتفاعل في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة (حسين، 2021، ص58).
- وتعرف الباحثة عملية التواصل إجرائياً بأنها العملية التي يتبادل فيها العامل في وزارة العمل المعلومات بجميل أشكال التواصل الصاعد والنازل والأفقي بحيث تم قياسه عن طريق استبانة أعدت لذلك خصيصاً.
- **الأداء التنظيمي:** قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة للحصول على مخرجات متجانسة ضمن الاهداف المخطط لها سابقا وأن تكون مناسبة لمستخدميها (المناصير وآخرون، 2019، ص495).
- وتعرف الباحثة عملية الأداء التنظيمي إجرائياً بأنه الناتج عن العمليات الإدارية الذي تجنيه وزارة العمل من خلال العمليات الإدارية التي يقوم بها الموظفين بحيث يؤدي كل موظف مهامه بناءً على الهيكل التنظيمي للوزارة لتحقيق أهدافها بحيث تم قياسه عن طريق استبانة أعدت بناءً على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

10.1 خطة الدراسة:

اشتملت الدراسة على خمسة فصول هي:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة: ويشتمل على: مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة.
- **الفصل الثاني:** ويشمل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة.
- **الفصل الثالث:** ويتضمن منهجية الدراسة وتفرعاتها.
- **الفصل الرابع:** ويحوي نتائج الدراسة ومناقشتها.
- **الفصل الخامس:** الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة، تم تقسيم الإطار النظري إلى محورين الأول تناول عملية التواصل الصاعد والنازل والأفقي، والأداء التنظيمي بحيث تمحور حول الأبعاد (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد البيئي والاجتماعي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية)، كما تمحورت الدراسات السابقة حول عملية التواصل والأداء التنظيمي، وتم عرضها كما يلي:

1.2 الإطار النظري:

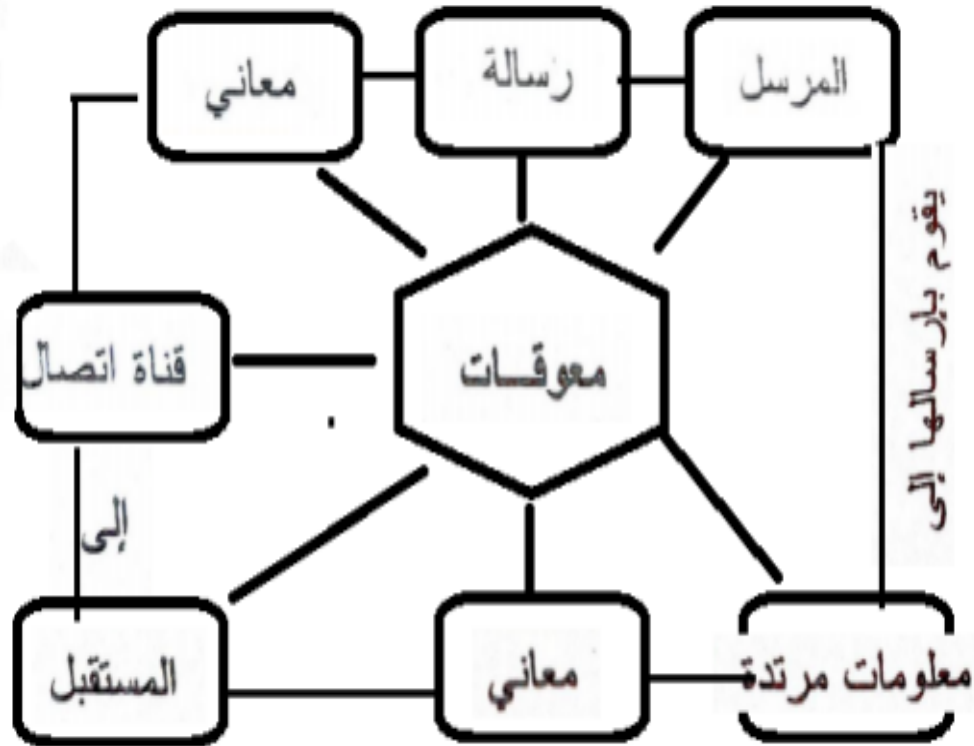
مفهوم عملية التواصل:

"هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض (علي، 2018)

هي عملية بجوانبها الاجتماعية والسلوكية ضرورية للاستمرار العملية الإدارية بحيث يمكن للإدارة، إحاطة الأفراد والجماعات في المنظمة. فالبيانات والمعلومات الضرورية لتأثير في سلوكهم أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة (وصفان، وتلاخت، 2018).

إنها عملية تفاعل مشترك تهدف إلى تحقيق المصالح المشتركة لكلا الطرفين، وتتطلب هذه العملية قناة واضحة يتم من خلالها إرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، والتي يعد تواصلها سمة إنسانية واضحة تمنح شخصية الفرد الكثير من الأحاسيس العاطفية، لإيجاد لغة مشتركة للعمل والتفاهم، باستخدامه والتفاعل العاطفي مع الآخرين (Ademi, 2017).

إن التواصل هو مسار تدفق المعلومات والمعاني من فرد آخر داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي لا يوجد مجال لسوء الفهم بين الأطراف المتصلة طالما أن الهدف المقصود قد تم إيضاحه ونقله للطرف المعني، أي أن التواصل هو عملية معالجة اجتماعية للمعلومات، يقوم فيها المستقبل بتفسير الرسالة التي تصل إليه من خلال المعالجة المعرفية لما تحتويه الرسالة من معلومات، ولقد أدت هذه النظرة إلى بناء نموذج إدراكي لعملية الاتصال الإداري يمكن التعبير عنه في الشكل التالي (الرشيدي، وإسماعيل، 2022):



الشكل (1)

أهداف عملية التواصل:

تحقق عملية التواصل مجموعة من الأهداف وهي (محمد، 2015):

1. زيادة فرص التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة بين كل من المديرين والرؤساء من أجل إكسابهم الاحترام في التعامل وتحسين وزيادة كفاءة العمل داخل البيئة العمل.
2. ربط المديرين والرؤساء بعضهم ببعض من جهة وربطهم بمحيطهم الخارجي الذي يتعاملون معه من جهة أخرى.
3. زيادة التواصل بين المديرين ورؤساء الأقسام من أجل تطوير العمل من خلال الاتصال له دور أساسي في تناول المشكلات المدرسية وطرق علاجها، ووسيلة فعالة في أحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل انجاز الأهداف المطلوبة، واحدى مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة، ويمثل وسيلة فعالة لممارسة القيادة الادارية للسلطة والقوة.

أهمية عملية التواصل:

تكمن أهمية عملية التواصل في النقاط الآتية (علي، 2018):

1. عملية التواصل ضرورية لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها الاقرارات.
2. إجراء المقابلات، يساهمون في إدارة ومراقبة الأنشطة التي يقوم بها أعضاء المنظمة والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر مستويات متعددة من التنظيم للمديرين للوقوف مثل محاولة معالجة نقاط ضعف الأداء الفردي.
3. تؤدي عملية التواصل دوراً مهماً في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
4. يشار إلى أهميتها من خلال تأكيد العديد من نظريات القيادة على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة .
5. من خلال وكيل الاتصال، يتم إبلاغ القائد بأنشطة مرؤوسيه ويمكنه أيضا معرفة مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره. وهذه وسيلة لإدارة وتوجيه أنشطة المدير في مجالات وجيه أنشطة المرؤوسين.
6. عملية التواصل الداخلية في المنظمة تعكس معظم حالاتها الثقافة المؤسسية للإدارة.

7. تعتبر عملية التواصل مهمة جداً للتعامل مع المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التعليمية ودراستها، واقتراح الحلول المناسبة لها فهي عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها، وترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات.

8. تساعد عملية التواصل على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض.

مبادئ عملية التواصل:

هناك عدة مبادئ لعملية التواصل كما حددها (فايزة وآخرون، 2017) في:

أ. **مبدأ الوضوح:** حتى يتم الاتصال يجب استخدام اللغة، وهي من مسؤولية المرسل، حيث يقوم بتصميم وصياغة الاتصال بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوس، والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ التغلب على كثيراً من العقبات والحوادث.

ب. **مبدأ الاهتمام والتركيز:** يجب إعطاء الانتباه والاهتمام لاستقبال الرسالة مع وجود مبدأ الوضوح، وإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام، وتتنافس في بينها وقدرة ونطاق الفرد على الانتباه والتركيز.

ت. **مبدأ التكامل والوحدة:** يقوم هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، فالأخير (الاتصال) عبارة عن وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوس لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

ث. **مبدأ استخدام التنظيم غير الرسمي:** يقوم استخدام التنظيمي غير الرسمي بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك يجب عدم تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي.

مقومات عملية التواصل:

من مقومات عملية التواصل كما حددها حسانين (2018)

- أ. التخطيط الجيد لعملية التواصل من خلال تحديد الأهداف المرجوة، يجب أن يكون المعنى المقصود معروفاً وواضحاً وموسعاً ومتناسقاً.
- ب. الرسالة واضحة وبسيطة في الكلمات والأسلوب واللغة مما يؤدي إلى فهم المستقبل.
- ت. يجب اختيار سلامة وملاءمة الوسائل، ومناسبتها أي يتم اختيار الوسيلة المناسبة لموضوع التواصل بحيث تتناسب مع خصائص المستقبل وتنوعها حسب الأهداف المطلوبة.
- ث. التواصل الجيد، حيث أن التواصل الجيد من خلال تبادل التأثير بين أطراف التواصل والتفاعل مع بيئة العمل مما يؤدي إلى تغذية عكسية وإيجابية تتضح في تحقيق الأهداف المنشودة.
- ج. أن يكون التواصل ملائم من حيث الهدف والتوقيت ورسالة التواصل الوثيقة بالموقف الذي بصدده المستقبلون.
- ح. هو ضروري لاستخدام وسائل للتواصل ويجب أن تكون متقنه في العرض والكيفية.
- خ. مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد تكون للوسيلة المستخدمة فعند مقارنة التليفزيون بالخطأ به يتبين أن عامل السرعة مهم جداً في نقل المعلومات في الوقت المناسب حيث توفير الوقت والجهد المساعدة على اتخاذ القرار
- د. تنظيم تدفق المعلومات ومتابعتها : إن تنظيم تقديم الأوامر والتعليمات وعدم المبالغة فيها ووضع حدود لكمية البيانات التي تتدفق من الإدارة بحيث يتمكن المستقبلين من التفهم والقدرة على تفسير الرسالة والتفاعل معها من أجل الوصول إلى المعنى المستهدف منها.

خصائص عملية التواصل:

تمتاز علمية التواصل بعدة خصائص أهمها (طبيش، 2011):

تعد عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم، وتمكنا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير.

الاتصال عملية مستمرة وتعتبر عملية الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية؛ فالالاتصال مستمر ما استمرت الحياة.

الاتصال عملية موضوعية وواقعية: فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب. عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

أنواع عملية التواصل:

الاتصال النازل

هو اتصال من المستويات الأعلى للهيكل التنظيمي إلى المستويات الأدنى، ويعتبر بعدا حيويًا للإرسال نظرًا لأن أي مؤسسة بدونها تتوقف عن أداء وظيفتها تمامًا، وعليه فإن هذا النوع من الاتصال هو الذي يمثل الاتجاه المستخدم من الإدارة لتتنقل إلى جمهور الموظفين المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والإجراءات، ويعمل هذا النوع من الاتصال على (بعلي، 2019):

- توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف
- تقديم الاهتمام والتقدير من الإدارة العليا للموظفين مما يخلق لديهم الثقة بالنفس والرضى الموظفين
- إبلاغ العاملين بالتغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة وموقف الإدارة منها للمحافظة على التوازن العام

من أهم أسباب فشل هذا النوع من الاتصال يرجع إلى ما يلي (اسحق، 2020):

- اعتماد المؤسسات على وسائل الاتصال الكتابية وتفاذي الرسائل الشفاهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال هدفه
- أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجب المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين
- عدم اختيار التوقيت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة مع التركيز على المكان المناسب وحالته النفسية

الاتصال الصاعد (الاتصال العكسي):

يكون اتجاه هذا النوع من الاتصال عكس نوع الأول أي من أسفل الهيكل التنظيمي باتجاه الإدارة العليا وفقاً لتصاعد المسؤولية ويتضمن نقل المعلومات التي ينبغي عليها اتخاذ القرارات الإدارية لتحقيق نظام اتصال فعال حيث أن الاتصال الصاعد بمثابة وسيلة فعالة لأحكام الاشراف على العاملين فمن خلاله نقل الشكاوى والمقترحات وحالات الابداع لدى المرؤوسين، إلا أن العديد من الدراسات وأبحاث التنظيم قد أظهرت عدم فعالية أو وجود هذا النوع من الاتصال في معظم التنظيمات و في معظم الأحيان ينقل العاملون عند اتصالهم بالمستويات العليا المعلومات التي يود الرئيس سماعها أو نقل المعلومات التي تظهرهم لرؤسائهم بالمظهر الحسن (اسحق، 2020).

الاتصال الأفقي أو العرضي:

يعتبر هذا النوع من الاتصال عن تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين في مستوى إداري واحد داخل هيكل التنظيمي وهو بالتالي يساعد على تحقيق التنسيق والترابط بين مختلف الأنشطة التي تمارسها وحدات المكتبة. ويتجسد بشكل اجتماعات لجان أو بشكل نظام غير الرسمي. أن جميع أنواع الاتصال آنفة الذكر إنما تتم بطرائق متعددة يمكن إجمالها في نوعين أساسيين هما (محمد، 2015):

الاتصال الشفوي:

وهو الاتصال الذي يتم وجهاً لوجه الأمر الذي يتيح فرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين تعد هذه الطريقة أفضل الطرائق كونها تهيء فرصة المشورة المشتركة في العمل و بخاصة في الأمور و القضايا المستصعبة، نقلاً من زيادة درجة التعليم والمعرفة بأحوال ظروف العمل و العاملين في مؤسسة، إضافة إلى أنها أسرع الطرق لكنها تتطلب وقتاً طويلاً كما لا يمكن من خلالها توصيل الرسالة إلا لعدد محدود من الأفراد قد لا تتوفر فرصة لجمعهم مما يجعل من صعوبة استخدامها (مخدي، 2022).

الاتصال المكتبي: وهي الوسيلة أخرى من وسائل الاتصال ويعتمد على الكلمات والألفاظ اللغوية المكتوبة في صياغة مضمون الرسالة التي توجه إلى المتعلمين أفراداً أو جماعات وذلك لمعرفة الأداء أو إيصال المعلومات، ويسمح شكل اللغة للشخص بتوصيل عواطفه

وتصوراته للآخرين، وتحقيق رغباته، وكذلك تحسين مجتمعه من خلال اتخاذ طريقة للتفاعل مع أشخاص من حوله والبيئة المحيطة به (محمد، 2015)، وتنقسم اللغة إلى قسمين:

التواصل غير اللفظي: وهو أي سلوك إنساني يمكن ملاحظته وإدراكه من قبل شخص آخر، ويحمل في طياته معلوماته عن المرسل، ومن الأمثلة على السلوكيات غير اللفظية، التواصل البصري، وتعابير الوجه، ونبرة الصوت. إن اللغة غير اللفظية هي لغة لها أهمية كبيرة حيث نستخدمها مترامنة مع اللغة اللفظية ويمكن أن يسمى اتصال بلا كلمات ويقسم إلى (علي، 2018):

أ- لغة الإشارات: ويعني استخدام حركات الجسم للتعبير بدلاً عن الكلام .
ب- لغة الفعل: وتشمل جميع حركات الجسم، فالفعل الذي يصدره الإنسان يعبر تعبيراً عن ما يريد قوله، فالضرب على منصة الخطابة يحمل معنى الحزم والشدة. ت- لغة الأشياء: وتشمل الأسلوب الذي يلبس فيه الفرد، أو تركيب ديكور للبيت، أو لبس المجوهرات، وهذا أيضاً لغات كثيرة غير لفظية كلغة الجسد ولغة العيون، ولغة الزمان والمكان، والمسافة، فالتواصل غير اللفظي يعبر عن المشاعر والوجدان، ويحتوي على معلومات كثيرة، ويمكن استخدامه لإيصال المعنى الذي نريد.

مكونات عملية التواصل:

وتحتوي عملية الاتصال والتفاهم على أربع عناصر رئيسية لها صفاتها الخاصة والتي لا يمكن أن تتم عملية الاتصال إلا إذا توافرت هذه العناصر الرئيسية وهذه العناصر هي (محمد، 2015):

- **المرسل:** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، التي يريد أن يؤثر في الآخرين بها ليشاركوه في أفكاره وأحاسيسه واتجاهات معينة التي تكون من ابتكاره أو من ابتكار غيره، والمرسل الناجح يأخذ في الاعتبار مدى استجابة المستقبل لرسالته وتأثره بها أو فهمه لمضمونها وعندما يكون الاتصال شخصي وبصورة مباشرة بين شخص وآخر، أو بين شخص ومجموعة من الأفراد يجب على المرسل الاهتمام بالإشارات التي تدل على كيفية ومدى تتبع المستقبل للرسالة التي يقدمها.
- **المستقبل:** هي الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة التي يقوم المرسل في إيصالها وإرسالها، ويمثل المستقبل والمتلقي في العملية الاتصالية أحد العناصر الهامة التي تقوم عليها هذه العملية، ويشارك للمستقبل (لمن) يرسل الإرسال وهو الهدف الذي تحاول

عملية الاتصال الوصول إليه لكي تؤثر فيه بالإضافة إلى أنه يؤثر فيها بما يقوم به من مشاركة فعالة وتفاعل، فالإتصال يعتبر العملية التي تتم بهدف توصيل الرسالة إلى المستقبل، لكي يتأثر بها ويشارك فيها ويتفاعل معها بأي شكل من الأشكال، الموافقة أو الرفض والاعتراض.

- **الرسالة:** هي نتيجة عملية الترميز وهي تعبر عن أهداف المصدر سواء كانت لفظية أو غير لفظية، والترميز يقصد به ترجمة أفكار المصدر (المرسل)، إلى مجموعة منظمة من الرموز أي إلى لغة تعبر عن هدف المصدر، واللغة هي الشكل الأساسي للترميز، ويمكن أن نقول إن وظيفة الترميز هي توفير الصورة التي يتم بها التعبير عن الأفكار والأهداف في رسالة.
- **الوسيلة:** هي القناة أو القنوات أو المنهج الذي تمر خلالها أو تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، أي أنها عبارة عن قنوات للإتصال ونقل المعرفة وهي مثل اللغة اللفظية، والإشارات والحركات والصور.

مراحل عملية التواصل

يمكن إيجاز مراحل عملية الإتصال في الآتي (عريقات، 2011):

- **تحديد الهدف:** لا يتصل أحد إلا لهدف أو حاجة، قد يكون الهدف الحصول على شيء، أو قد يكون تعبير عن رأي أو شعور معين مثل تعاطف أو حب أو غير ذلك.
- **اختيار الفكرة:** يحتاج المرسل لتحديد الفكرة لموضوع الإتصال، أي الفكرة التي سوف يطرحها على المستقبل، والمرسل الماهر هو الذي يكون أكثر من فكرة ثم يقيم أفكاره لإختيار أفضلها.
- **اختيار وسيلة التعبير:** هنالك عدة وسائل أو قنوات لنقل رسالة المرسل، فمن المهم اختيار وسيلة الإتصال بما تتناسب مع طبيعة الرسالة المرسل، وكذلك بما يتناسب مع طبيعة شخصية المستقبل
- **تمييز الرسالة:** في مرحلة الإرسال يجري ترميز الرسالة فهو تنظيم لأفكار المرسل الذي تتضمنها رسالته في رموز الإتصال، هذه الرموز قد تكون كلمات أو إشارات.

أبعاد التواصل:

تتمثل أبعاد التواصل الإداري فيما يلي (الرشيدي وأسماعيل، 2022):

- **تقدير التواصل الإداري:** هو مدى اهتمام الإدارة في المنظمة بجميع أنشطة الاتصالات فيها من حيث التنبؤ بها وتحليلها ومدى الاستعداد في إجراء التغييرات اللازمة بها ونحو ذلك.
- **تخطيط التواصل الإداري:** هو قيام الإدارة في المنظمة بوضع الخطط اللازمة لأنشطة التواصل الإداري فيها من خلال تحديد أدوات وآليات تقييم عمليات الاتصال، وتوفير التدريب اللازم للعاملين إن لزم الأمر وغير ذلك.
- **تطوير التواصل الإداري:** هو رفع مستوى قنوات الاتصال في المنظمات من خلال دعم وتحسين البنية التحتية اللازمة لأدوات الاتصال، واستخدام أحدث وسائل الاتصال والتكنولوجيا.
- **تنفيذ التواصل الإداري:** هو عملية القيام بأنشطة الاتصالات وذلك وفقا للخطط والأساليب المتبعة في المنظمة بين إداراتها وعلى اختلاف مستوياتها.
- **تغذية راجعة عن التواصل الإداري:** هو تحليل شامل لجميع أنشطة التواصل الإداري من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ويمكن أن يشمل هذا التقييم اتخاذ إجراءات تصحيحية لأنشطة الاتصالات، وتعديل الخطط أو الأساليب المتبعة وغيرها.

نظريات عملية التواصل:

أولاً: نظرية بولدينج (Boulding Theory)

تجمع هذه النظرية بين تصور الفرد عن نفسه والآخرين والعلم، ولكل تجربة جديدة مكانها في إدراك العالم والنفوس، ولكل تجربة جديدة مكانها في إدراك العالم ونفسه، ولكل تجربة جديدة مكانها في إدراك العالم ونفسه وتفسيرها بإحدى الطرق التالية (مخدي، 2022):

1. أضف معلوماتنا الجديدة جديدة لدينا عن أنفسنا والعالم .
2. إنه يقوي ويدعم إدراكاتنا وتصوراتنا الحالية .
3. تساعد الفرد على إعادة بناء تصوره وإدارته لاستمرار التواصل.

ثانياً: نظرية بيرلو (Berlo Theory)

تتكون هذه النظرية من المرسل والرسالة والمستقبل. يعتقد "بيرلو (Berlo)" "أنا نتواصل من أجل التأثير، ويجب أن يكون لعملية الاتصال هدف، ويحاول الناس التأثير على بعضهم البعض، وفي البيئة التي يعيشون فيها، يجب على المرسل تحديد هدف الاتصال. إذا لم يتم تحقيق الهدف، فإن عملية الاتصال لا تخدم الغرض المقصود منها، ولا يتم توجيه فشل الاتصال إلى المستلم الذي يستخدمه فحسب، بل أيضا إلى المستلم الذي يحاول التأثير عليه. (حنون، 2009)

ثالثاً: نظرية كارول (Carrol Theory)

تعتقد هذه النظرية أن لدى مصدر التواصل (المرسل) رغبة في التواصل، وله هدف يسعى لتحقيقه، وأن الهدف يتطلب قيامه بفعل ما ويسلوك ما وهو (إرسال رسالة) أما بالنسبة للمستقبل فإن هذه النظرية تؤكد على استجابة المستقبل تجاه الرسالة، لأنه يعتمد على تلك الاستجابة استمرار أو انقطاع التواصل، وتركز هذه النظرية على أهمية الصياغة للرسالة وتحليل المستقبل للرسالة (محاميد، 2003).

رابعاً: نظرية التعلم (Learning Theory)

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بنظرية التواصل البشري التي يتم فيها التعلم والعلم، والتي تتوفر من خلالها نظرية الاتصال الأساسية، لذلك يتم شرح التواصل من حيث نظريات التعلم التي تعتبر السلوك البشري محفزاً وتفاعلياً. يعتمد التواصل، الذي يحدث بين الأفراد في مواقف متعددة، على المحفزات الصادرة والاستجابات المستقبلية، لذلك يعتبر التواصل عملية رد فعل، وسبب لذلك يتواصل العاملان (الرشيدي، 2007).

خامساً: نظرية المعلومات (Information Theory)

تستند هذه النظرية على الأساس الذي يعتبر التواصل عملية تعمل على معالجة المعلومات لدى العاملين، والتي تعتمد على ما يفعلونه من أفعال في أثناء قيامه بعملية التواصل، وفي مثل هذا الوضع فإن الاهتمام الأول الذي يبديه الإنسان يكون في تحري ومعرفة كمية المعلومات التي وردت في أي رسالة ترسل، ثم القيام بقياس هذه المعلومات (الرشيدي، 2007)

سادساً: النظرية التوافقية

تعتقد هذه النظرية أن التواصل يكون بين شخصين بطريقة تتعارض مع بعضهم البعض، فكل واحد يحمل اتجاهات متناقضة للآخر كالحب والكره، في هذه الحالة ينقطع التواصل بين الأفراد أما إذا كانت الاتجاهات متوافقة نحو موضوعات معينة، فإن التواصل يستمر، وتكون العلاقة توافقية أو متوازنة، فالتواصل عبارة عن رد فعل مكتسب يمكن الفرد من واجهة التوتر والعمل على التغلب عليه من خلال ما يحدث أثناء القيام بعملية التواصل (حنون، 2009).

فعالية عملية التواصل:

تتيح إمكانية إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فعالية الاتصال وتقليل العوامل التي يمكن أن تحد من تحقيق عملية الاتصال بأهداف وتؤثر عليها بشكل سلبي وبالتالي الحصول على الكفاية والفعالية المثلى في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات ما تذكره الزبيدي (2018)، (237)

1. ضرورة تكرار عملية التواصل بشكل يفيد الطرفين لتأكيد المفاهيم
2. الفهم، مثل الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم رسالة.
3. تكيف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها المرسل.
4. إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها.
5. أن يتم التخطيط للاتصال المرغوب إجراءه بشكل جيد ودقيق.
6. استخدام الألفاظ والمعاني المفهومة من قبل الطرفين.
7. التدقيق في عناصر عملية الاتصال.
8. استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتمشياً مع ظروف الاتصال.
9. محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فاعليتها.
10. الاتصال بالوقت المناسب.
11. الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.

معوقات عملية التواصل:

تنقسم معوقات عملية التواصل إلى ثلاثة أنواع (حسين والقواسمة، 2020):

1. معوقات شخصية: كذلك التي تعكس المؤثرات التي تعود للمرسل والمستلم في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً سلبياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وتوجهاتهم وعواطفهم وفي مدى إدراكهم للاتصال والاستجابة.
2. معوقات تنظيمية: تنشأ هذه المعوقات من اختلالات في الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية، وعدم وضوح العلاقات بين المستويات والوحدات الإدارية في المنظمة مما يحد من الاتصالات الرسمية ويعزز الاتصالات غير الرسمية.
3. معوقات بيئية: كعدم كفاءة وسائل الاتصال وتشوه العادات والتقاليد الاجتماعية وتأثر بيئة العمل بالمشاكل والقضايا المجتمعية.

ومن خلال ما سبق نجد أن عملية الاتصال ذات أهمية بالغة في العمل الإداري فهي تؤثر بشكل واضح على سير العمل في المؤسسات مما يؤثر بشكل واضح على الأداء بشكل عام والأداء التنظيمي بشكل خاص، فنجد ان فعالية الاتصال داخل المؤسسة ينعكس على أداء المؤسسة في المقام الأول وعلى أداء العاملين كذلك.

معوقات التواصل في البيئة الفلسطينية:

بالاعتماد على دراسة سلهب وسلطان (2017) لخصت الباحثة أهم المعوقات التي تحد من كفاءة التواصل في المنظمات الفلسطينية والتي تمثلت في:

1. العوامل الهيكلية: التي تتمثل في أن بعض المنظمات الفلسطينية تتميز ببيروقراطية معقدة، مما يبطئ عملية اتخاذ القرار ويُعيق التواصل الفعال، وقد تعاني بعض المنظمات من نقص في الموارد، مثل نقص في عدد الموظفين أو نقص في أدوات الاتصال، مما يُعيق التواصل الفعال، وقد تفتقر بعض المنظمات إلى بنية تحتية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يُعيق التواصل الإلكتروني.

3. العوامل الشخصية: قد يفتقر بعض الموظفين إلى مهارات الاتصال الفعالة، مثل مهارات الاستماع والتحدث والكتابة، وقد تختلف أساليب الاتصال بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم، وقد تُعيق الصراعات الشخصية بين الموظفين التواصل الفعال.

4. **العوامل الخارجية:** حيث يُؤثر الاحتلال الإسرائيلي على حركة الموظفين وتواصلهم، ويُعيق وصول المعلومات، تُعاني بعض المناطق الفلسطينية من انقطاع متكرر للتيار الكهربائي، مما يُعيق استخدام أدوات الاتصال الإلكترونية، وقد يؤدي الفقر إلى نقص في فرص التعليم والتدريب، مما قد يُؤثر سلبًا على مهارات الاتصال لدى الموظفين.

مفهوم الأداء التنظيمي:

"هو عملية نقل أو تسلم الأفكار، بحيث تشتمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم." فالاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات، لا بد أن يتضمن على تغذية راجعة تعبر عن وصول الرسالة إلى المستقبل ومدى استيعابه لمحتواها، وهكذا يتحقق هدف الاتصال وبالتالي هدف التنظيم (دسوقي وآخرون، 2021، ص 297).

يعرفه العمري (2019، 51) بأنه محصلة نشاط المنظمة الذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وفقاً للمعايير والأسس التي تضعها وبما يتناسب مع طبيعة متطلبات نشاطها.

وعرف المحاسنة (2012) الاداء التنظيمي أنه عملية إدارية، اجتماعية ونفسية، إدارية ن من خلاله يتم التعاون وتبادل المعلومات داخل المنظمة وخارجها، عملية إجتماعية لأن من خلاله يتم التعاون بين جماعات العمل، بإضافة إلى أنه يحدث التغيير في سلوك الفرد والجماعات نحو تحقيق الهدف المطلوب، وهو عملية نفسية لأن الاتصال عملية يكمن من خلالها فهم إتجاهات العاملين، والعمل على فهم أحاسيسهم والمساهمة في تلبية احتياجاتهم ، مما يساعد على شعورهم بالرضا والانتماء إلى المؤسسة.

وتعرفه الباحثة بأنه محصلة أداء جميع لأفراد وفرق العمل والوظائف المختلفة في المنظمة والذي يحقق لها تحسين للعمليات الداخلية والخارجية لتحقيق القدرة على التطوير في الأداء، والوصول إلى أداء منظمي متميز.

أبعاد الأداء التنظيمي:

تسعى كل منظمة إلى تحقيق أهدافها بشكل منظم من خلال تطوير أداها وأداء العاملين فيها لذا نجد أن الأداء يربط بالعديد من العمليات الداخلية والخارجية في المنظمة، فبطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تقييم أداء العاملين وأداء المنظمة في نفس الوقت من أجل الوصول إلى أداء منظمي متميز لذا نجد أن الباحثة عملت على استخدام بطاقة أداء المتوازن في تقييم الأداء التنظيمي وكانت أبعاد الدراسة متمحورة حول ما يلي:

البعد المالي: يمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجبة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة باتباع استراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكيد إذا ما كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة، وبلوغ أهدافها المنشودة (Tiwari & Panicker, 2017).

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال (Ten & Tjan, 2014).

ذكر عاشور (2015) أن مقاييس البعد المالي ترتبط بالربحية وبالتالي يمكن ذكر المقاييس التي تتعلق بالبعد المالي وهي:

- ◆ العائد على رأس المال المستثمر: ويعكس مدى نجاح المنشأة في الاستفادة من استثماراتها.
- ◆ نسبة رأس المال العامل: ويركز على قدرة المنشأة على سداد التزاماتها الحالية.
- ◆ معدل نمو المبيعات للقطاعات: ويوفر معلومات عن التغيير في مستوى المبيعات لكل قطاع.
- ◆ ربحية خط الإنتاج والمستهلك: ويشير إلى مدى قدرة المنشأة على تحقيق ربح إما من مستهلك ما أو من منتج ما.
- ◆ الدخل التشغيلي: وهو كما يرد في قائمة الدخل.
- ◆ القيمة الاقتصادية المضافة: تستهدف تقييم كفاءة الإدارة في توليد أرباح اقتصادية صافية تتجاوز تكلفة رأس المال المستثمر (حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل).

بعد النمو والتعلم: وهو أحد المحددات لنجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاء مرتفعة، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية وهي الأفراد، والنظم، والإجراءات التنظيمية (Ten& Tjan, 2014).

إن بعد النمو والتعلم يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (جريرة، 2014).

وذكر أبو النجاة (2013) أنه يقاس من خلال:

- ◆ **إنتاجية العامل:** هي مقياس للمخرجات التي تقوم المنشأة بحسابه عن طريق معدل العائد لكل عامل أو العائد الذي يقوم بتحقيقه كل عامل.
- ◆ **رضا العاملين:** يقاس عن طريق استقصاء آراء العاملين بشكل دوري فيما يتعلق بإشراكهم في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات الكافية لأداء عملهم بشكل جيد والرضا الكلي للعامل عن المنشأة.
- ◆ **الاحتفاظ بالعاملين أو ولاء العاملين:** هو مؤشر للخسارة في رأس المال الفكري والاستثمارات طويلة الأجل في تدريب العاملين بالمنشأة ويتم قياسه بنسبة دوران العاملين الأساسيين.

بعد العملاء: ويركز مجال العملاء في منظومة القياس المتوازن للأداء على نظرة العملاء للمنشأة، ولكي تحقق المنشأة النجاح في مجال العملاء عليها تحديد صورتها المرتقبة تجاه العملاء أو بصيغة أخرى كيف تبدو المنشأة في نظر العملاء، حيث يركز هذا المجال بصورة أساسية على إستراتيجية تكوين القيمة والتميز من وجهة نظر العملاء (جريرة، 2014).

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وإن الهدف الإستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء، وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين، وتحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل (Alkababji, 2014).

وذكر أبو النجاة (2013) أن هذا البعد يقاس من خلال:

1. **الاحتفاظ بالعملاء القدامى:** وهو ما يمكن تسميته بولاء العميل ويهتم بقياس معدل احتفاظ المنشأة بالعميل مع مرور الوقت، وهذا العنصر مهم للغاية إذا ما أخذنا في الاعتبار القول السائد بأن تكلفة الحصول على عميل جديد تعادل خمسة مرات تكلفة الاحتفاظ بعميل موجود.
2. **اكتساب عملاء جدد:** وهو عبارة عن تقييم لمعدل زيادة عملاء المنشأة ويمكن قياسه بإجمالي المبيعات إلى العملاء الجدد أو يمكن أن يقاس بعدد العملاء الجدد .
3. **الحصة السوقية:** ويقصد بها تقييم حصة المنشأة من مبيعات أسواق معينة ويقاس بعدد العملاء أو بنسبة المبيعات أو عدد الوحدات المباعة.
4. **ربحية العميل:** وهي عامل النجاح الأكثر تأثيراً على الأداء مثل الأبعاد الأخرى كالبعد المالي وبعد النمو.
5. **رضاء العميل:** وهو مؤشر مهم يدل على قدرة المنشأة على اكتساب العميل والاحتفاظ به والذي يشير إلى كيفية تحقيق المنشأة لمتطلبات واحتياجات العملاء الحاليين، وهي تقاس باستقصاء آراء العملاء عن تجربتهم مع المنشأة.

بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (Tiwari &Panicker, 2017).

إن بعد العمليات الداخلية يتضمن كافة أنشطة المنشأة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتباراً من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة خدمة ما بعد البيع، وهذا البعد مرتبط بالبعد المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، كما أنه مرتبط ببعد العميل من حيث اهتمامه بخلق القيمة في المنتج أو الخدمة لتلبية رضا العملاء، وهو أيضاً مرتبط ببعد النمو والتعلم من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعتبر العاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته (أبو مارياء، 2018).

ذكر أبو النجاة (2013) أنه يقاس من خلال:

- ◆ **الجودة:** حيث تعتمد عملية القياس على الكيفية التي تحدد بها المنشأة هدف الجودة، من خلال مجموعة من المعايير يتم اعتمادها على مستوى عالمي أو على مستوى محلي.
- ◆ **التكلفة:** تشتمل على المقاييس التي تتضمن معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج.
- ◆ **التوقيت:** يتضمن المقاييس التي توفر التغذية العكسية عن الزمن أو المدة من لحظة تقديم العميل لطلب شراء المنتج أو الحصول على الخدمة إلى لحظة تسليمه له.
- ◆ **إنتاجية العمليات الداخلية:** تقاس عن طريق تقييم الوقت المطلوب لاستكمال انهاء العمليات الإنتاجية للمنتج أو هو مقياس كمي يعبر عن عدد الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها ومن ثم بيعها خلال فترة من الزمن.

البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على ربط المؤشرات بأهداف استراتيجية مستدامة لتصحيح التوجه الإستراتيجي، وبصورة متكاملة في عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث تعتبر الأهداف الاجتماعية أو البيئية هي أولويات جوهرية في رؤية واستراتيجية المنظمات التي ترنو لتحقيق قيمة مستدامة، حيث تعتبر الأهداف الاجتماعية أو البيئية أهداف تنافسية استباقية للمنظمات التي تبحث عن مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي ينبغي أن تضاف هذه الأهداف لتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة من منظور منفصل يهتم بالجوانب البيئية والاجتماعية (Tiwari & Panicker, 2017).

أهداف الأداء التنظيمي:

يعمل الأداء كنظام تقييم على أغراض عدة (ثابت والعامري، 2023):

- 1- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم لك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل.
- 2- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب أهمهم.
- 3- تسهيل اتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).

تحليل الفجوات بين الأهداف المسيطرة والنتائج المحققة.

4- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم.

5- توزيع المسؤوليات: معرفة قدرات الأفراد تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المسؤوليات.

6- تحضير مخطط استراتيجي للتكوين من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية لتكوين

7- ويسمح نظام تقييم الأداء من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها بتغيير سياستها وأساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

أهمية الأداء التنظيمي:

يساعد الأداء التنظيمي على الربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة داخل التنظيم، وذلك من خلال تبادل المعلومات، الآراء، المقترحات والمشاعر والخطط، وعن طريقة تستطيع الإدارة معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياستها.

تتمثل أهمية الأداء التنظيمي في كونه العملية التي يتمكن من خلالها العاملين في مختلف المستويات الإدارية، من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تساعدهم في أداء مهامهم في الوقت المناسب، وبالتالي فهو يقوم بتحفيزهم وكذا توجيه كل جهودهم لعملهم هذا من جهة ومن جهة أخرى يساعد الاداء التنظيمي وخاصة عملية الاتصال في تدوين علاقات إنسانية بين العاملين داخل المؤسسة، مما يجعلهم يشعرون بارتياح ويتخلصون من التوتر ومختلف الضغوطات النفسية التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم الوظيفية (سعاد، 2018).

وتظهر أهمية الأداء التنظيمي من خلال علاقات وطيدة بكافة العمليات الإدارية في المؤسسة، إذ لا يوجد عمل يتم إلا عن طريق تبادل المعلومات والتعاون بين العاملين، وعليه فالاتصالات التنظيمية تلعب دوراً مهماً في نجاح وممارسة الوظائف الإدارية، فالإتصال يعمل على نقل التعليمات والأوامر بين مختلف أقسام الإدارة، وهو بهذا يعتبر همزة الوصل التي تربط كافة أجزاء التنظيم الإداري وبدونه تفقد العمليات والوظائف الإدارية قيمتها وفعاليتها.

خصائص الأداء التنظيمي:

يعتبر الاداء متكامل وجيد يجب أن يتميز بالعديد من الخصائص أهمها(دنيا، 2017):

- 1- اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة ويعني أن على المرسل أن يختار الوسيلة التي تتناسب وطبيعة أو هدف الرسالة وكذلك مراعاة خلفيات ومستويات الأفراد الذين ستصلهم الرسالة.
- 2- الصدق و صحة المعلومة فالثقة في مصدر الرسالة أمر في غاية الأهمية حيث يجب أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق في مضمونها حتي تجذب انتباه المرسل.
- 3- التخطيط الجيد والمسبق للاتصال من أجل تحقيق الأهداف.
- 4- الإصغاء الجيد وذلك بالاهتمام بالموضوع الذي يطرحه المرسل.
- 5- تحديد الهدف الحقيقي من الاتصال.
- 6- القدرة على التأثير و الإقناع.
- 7- الدقة في الكلمات التي يجب استعماله، وإختيار الكلمات والمفاهيم التي تجعل المستمعين يتفاعلون معك بناء على ما يحملون من خلفية ومعرفة.
- 8- الابتعاد عن العموميات الغامضة محاولة طرح الأفكار في الوقت والمكان المناسب.

معايير تقييم الأداء التنظيمي:

هناك مجموعة من الدراسات ركزت على أهمية استخدام المعايير المتعلقة بالسلوك الفردي والأداء كمعيار أساسي لتقييم الأداء. ويعتقد العديد من الباحثين أن مقاييس الأداء التنظيمي المتعلقة بأداء الموارد البشرية يمكن تصنيفها على النحو التالي(الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوك الدور الإضافي) ووصف على النحو التالي (رواي، 2013):

1. الرضا الوظيفي: يدرك العديد من المديرين في المؤسسة أهمية تقييم أداء المؤسسة من خلال المقاييس المتعلقة بالعناصر إنهم يعتقدون أن الرضا الوظيفي هو مؤشر مهم لتقييم فعالية المنظمة، وأن الرضا الوظيفي يمكن تعريفه على أنه مجموعة من المشاعر العاطفية التي يشعر بها الفرد تجاه العمل الذي يقوم به حالياً، ويمكن أن تكون هذه المشاعر سلبية أو إيجابية.

من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي تقسم إلى خمسة عوامل رئيسية منها (أبو تايه، وآخرين، 2012):

- العوامل الفردية كالتعلم والشخصية و العمر و القدرات
 - العوامل الاجتماعية كعلاقات مع زملاء العمل و الجماعات غير الرسمية ؛
 - العوامل التنظيمية كالهيكل التنظيمي و الاجراءات و طبيعة العمل و نمط القيادة؛
 - العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.
2. التزام الوظيفي: يعتبر موضوع الامتثال التنظيمي هو موضوع مهم تهتم به العديد من المنظمات بسبب علاقته الوثيقة والأهم من ذلك، أن إنتاجيتها وتأثيرها على الأداء يعكس ذلك على أداء المؤسسة والعلاقتها مع العالم الخارجي فإن هي دل على نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويحدد المشاعر الإيجابية للموظف لمنظمتها، ويعكس درجة ارتباطه والرغبة للحفاظ على الأعضاء النشطين.

كما انه يتصف بالخصائص الاتي (الخرشوم، 2011):

- ان الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الافراد العاملين في التنظيم و تصرفات و التي تجسد مدى ولائهم؛
- ان الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية و التنظيمية و ظواهر ادارية أخرى داخل التنظيم؛
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة للفرد ، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

3. مهارات التفكير الابتكاري: يتطلب الانتقال من الفشل إلى النجاح خبرة وعقل بشري قادر على الابتكار يمكن للإبداع، بسبب مهاراته العقلية الخاصة، أن يولد الكثير من الفوائد للمنظمة من خلال التحسين الإنتاجية المستمرة وتقييم المنتجات والخدمات المبتكرة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

هناك عدة مجموعات تتكون من مهارات التفكير الابتكاري وهي(ثابت والعامري، 2023):

أ. الطلاقة: وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والمرادفات والأفكار والاستخدامات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمحفزات معينة الطلاقة لها صور متعددة، مثل طلاقة الكلمات، طلاقة الأشكال، طلاقة المعنى ، إلخ فكري ،الطلاقة اللفظية مهمة بشكل خاص عند ديبونو، واعتبره في الكتاب 1واحدة من أهم الأدوات لتعليم التفكير وأشار إلى أن الطلاقة والقدرة على التعبير عن المرادفات تعتبر أهم أدوات التفكير، ومداهمة الدور الفكري أو الفكري في إعطاء الطلاب هذه المهارة.

ب. المرونة: يستند التفكير الإبتكاري بكسر الجمود الذهني الذي يحيط بالأفكار القديمة، وهذا بدوره يقود إلى تغير الاتجاهات والميول، حيث يتم تعديل السلوك، كما أشار الأثر إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، والعقل البشري كما وصفه برونو بأنه بيئة صالحة تسمح للمعلومات أن تتشكل في أنماط مختلفة.

ت. الأصالة: تعد هذه المهارة أكثر المهارات ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، وجوهر الأصالة كما يشير كينث هوفر في كتاب ف في موقف ما ودليل طرائق التدريس في المرحلة الثانوية؛ في القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة، وتعر استجابة غير متوقعة وغير مألوفة. وتنتج مثل هذه الاستجابات نتيجة قدرة العقل على صنع روابط بعيدة وغير مباشرة بين المعارف الموجودة في النظام الإدراكي. وقد تتدرج مهارة الاستقلال تحت الأصالة إذا نظرنا إلى التفرد كمعيار للأصالة وهذا التفرد أو مخالفة الآخرين ناتج من القدرة الأعظم على الإدراك ورؤية المواقف من زوايا مختلفة، وعليه فإن الحساسية للمشكلات يمكن إدراجها تحت الأصالة أيضاً

ث. الإفازة: وهي إضافة حلول أو أفكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين. وتعد هذه المهارة تنمي بتدريب الطلاب على إبقاء المشكلة في أذهانهم حتى بعد أن يتوصلوا إلى حلول ويظهر أن الخاصية المثابرة التي أشار إليها هوفر ينتج عنها الإفازة.

علاقة الأداء بالعوامل التنظيمية:

توجد علاقة بين الأداء وعدد من المتغيرات كما وضحتها (النعيمي، 2014):

أولاً: القيادة الداعمة والأداء:

هناك مجموعة من السلوكيات التي تشمل القيادة الداعمة والتي يظهر من خلالها الاهتمام باحتياجات ومشاعر العاملين، ويبدو أن القيادة الداعمة تساهم في تحقيق الأداء العالي المستوى في بعض المواقف، وخاصة عندما تؤدي إلى علاقات عمل أكثر تعاونية مع التابعين، علاوة على ذلك فإن دعم القيادة له تأثير مباشر على فاعلية المنظمة وقد أشار Wast بأن المتخصصين في الرعاية الصحية كانوا أكثر إبداعاً عندما حصلوا من مديريهم على مستوى عالي من الدعم الاجتماعي كما أظهر Andrews بأن فرقاً من العلماء قدموا أفضل النتائج الابتكارية عندما منحهم مديريهم الحرية في العمل والعديد من الفرص للتأثير في القرارات الهامة.

وقد أظهرت الدراسات بأن ممارسات المديرين ومواقفهم مسؤولة عن انغماس الموظفين في العمل وفاعلية أدائهم.

ثانياً: القيادة التشاركية والأداء:

تعتبر القيادة التشاركية أنها تمثل أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين وتفويض السلطة للعاملين كأفراد أو مجموعات. ووجدت بعض الدراسات بان القيادة التشاركية تؤدي إلى مستوى عالي من أداء العاملين.

وأشارت البحوث إلى أن استخدام المشاركة في اتخاذ القرارات يحسن نوعية القرار النهائي ويكون ذلك جلياً عندما يمتلك العاملون معلومات وأفكار لا يمتلكها القائد ويرغبون في التعاون مع القائد في إيجاد طريقة جيدة لتحقيق أهدافهم المشتركة، ويعتبر التفويض شكلاً فريداً من القيادة التشاركية التي تحسن أداء العاملين عندما يستخدم في مواقف مناسبة ويكون التفويض ناجحاً عندما يتمتع العاملون بالكفاءة والالتزام بأهداف المنظمة والرغبة في تحمل المسؤوليات الهامة.

ثالثاً: التغذية الراجعة والأداء:

أن التغذية الراجعة تسهم في تسهيل انجاز المهام، وان فاعلية التغذية الراجعة تعتمد على ثلاثة أبعاد وهي مصدر التغذية الراجعة ومتلقيها والرسالة التي تحملها، وفيما يتعلق بمصدر التغذية الراجعة، فان العاملين يتلقون التغذية الراجعة وبشكل عام من زملائهم وأشارت البحوث إلى أن التغذية الراجعة من الجهات الخارجية مهمة أيضاً وفاعلة جداً. ووجد أن التغذية الراجعة تسهم في تحفيز العاملين لأنها تعمل على إشباع احتياجاتهم من معرفة النتائج الفعلية لنشاطات العمل ويؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق الإنتاجية العالية (Muller,2008).

كلما زادت التغذية الراجعة التي يتلقاها الموظفين عن مدى جودة أداء وظائفهم، كلما زادت معرفتهم عن النتائج التي حققوها ومن خلال معرفة العاملين لنتائجهم يستطيعون أن يفهموا عوائد الوظائف التي يؤديها ويمكن تحسين معرفة النتائج بزيادة الاتصال المباشر للعاملين بالعملاء أو بتزويدهم بالتغذية الراجعة عن كيفية ملائمة وظائفهم واشتراكها في التشغيل الاجمالي للمنظمة. وتكمن أهمية التغذية الراجعة بالسماح للعاملين من عمل التعديلات الملائمة خاصة إذا كانت مستمرة ويتم تزويدها في الوقت المناسب، كما إنها تحمل العاملين مسؤولية فحص أعمالهم بأنفسهم.

رابعاً: **التحفيز والأداء:** تُعد مواقف المديرين واحدة من الجوانب التي تحفز العاملين للانغماس بمهامهم اليومية وتعزز التحفيز الداخلي وعندما يكون المديرين مسيطرين أو عدائيين فإنهم يراقبون سلوك الموظفين عن كثب ويتخذون القرارات بدون إشراك الموظفين، ويزودون التغذية الراجعة بطريقة متشددة، ويضغطون على الموظفين ليفكروا ويشعروا ويتصرفوا بطرق معينة إن ممارسة الرقابة بشكل متشدد يقلل من التحفيز الداخلي وبناءً بتركيز العاملين بعيداً عن نشاطات العمل ويجعله منصباً على اهتمامات خارجية يتوقع ا، يؤدي ضعف التحفيز الداخلي إلى تقليل الانغماس في العمل وبالتالي إلى تقليل مستوى الأداء مولر (Muller,2008).

أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي:

تُعد الاتصالات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات لتحسين الأداء، وتعتمد عملية اتخاذ القرارات على البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة المتمثلة في تزويد المدير بالمعلومات والبيانات الصحيحة ومدى وعي المدير بما يجري داخل شركته وقدرة المدير في التأثير في مرؤوسه تضح مما سبق أن عملية الاتصالات الإدارية تعتمد على تبادل للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين المدير ومرؤوسهم ومن ثم صارت مسؤولة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية اتخاذ صنع القرارات في الإدارات المختلفة ولقد أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية وبالمواصفات الكمية والنوعية وفً الوقت المناسب وتساعد نظم الاتصالات الفعالة المديرين الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيهم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعة أفضل وإن علاقة اتخاذ القرارات بتحسين الأداء الوظيفي تتمثل في أن سالمه القرار الذي يتخذه المدير الإداري وفعاليته تتوقع على مدي دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصالات تتم عن طريقها نقل هذا القرار وإلي الجهات المعنية ومدى تؤثره على تصرفاتهم وسلوكهم. (متولي وآخرون، 2020).

وزارة العمل الفلسطينية:

وزارة العمل الفلسطينية هي الجهة المسؤولة عن وضع وتنفيذ السياسات والبرامج المتعلقة بشؤون العمل والتشغيل في فلسطين. تأسست الوزارة في العام 1994 بعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، ومن أهم مهام وزارة العمل الفلسطينية:

- تنظيم سوق العمل الفلسطيني وتطوير العلاقات العمالية.
- توفير فرص العمل للباحثين عن عمل والمساهمة في خفض نسب البطالة.

- وضع السياسات والتشريعات المتعلقة بالعمل والعمال.
- الإشراف على تطبيق قانون العمل الفلسطيني.
- تنظيم علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعمال.
- تنفيذ برامج التدريب والتأهيل المهني للعمال.
- إصدار التراخيص والتصاريح المتعلقة بسوق العمل.

تتكون الوزارة من عدة إدارات ودوائر تغطي مختلف جوانب سوق العمل الفلسطيني. وتعمل الوزارة بالتنسيق مع الشركاء الاجتماعيين والمؤسسات ذات العلاقة لتحقيق أهدافها.

<https://www.mol.pna.ps/strategies2>

2.2 الدراسات السابقة:

دراسة حسين، والقواسمة، (2020) بعنوان: أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (52) فقرة موزعة على سبعة أبعاد. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية والبالغ عددهم نحو (3466) موظفاً وموظفة، فيما بلغت عينة الدراسة (215) موظفاً وموظفة يشكلون ما نسبته (6.2%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

• وجود أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الإدارية بأبعادها (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المنظور الفردي، والمنظور الجماعي، والمنظور النظمي) في دائرة الجمارك الأردنية.

• بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الاتصالات الإدارية مستوى مرتفعاً (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي.

• بلغ المتوسط الحسابي لمستوى أبعاد إدارة التغيير التنظيمي الكلي مستوى مرتفعاً (4.02) على مقياس ليكرت الخماسي

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أبرزها:

• ضرورة قيام دائرة الجمارك الأردنية بنشر ثقافة التغيير ودعمها بين جميع العاملين في الدائرة، والعمل على إقناعهم بأهمية التغيير وتنمية روح المبادرة والمشاركة لديهم.

دراسة بعلي (2019) بعنوان: أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية

هدفت الدراسة لتوضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في عينة من المؤسسات التعليمية الجزائرية، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم توزيع (70) استمارة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وخلصت للعدد من

النتائج من أهمها وجود أثر إيجابي لعمليات الاتصال النازل والأفقي على الابداع التنظيمي، مع أنه لا يوجد أثر إيجابي لعمليات الاتصال الصاعد على الابداع التنظيمي.

دراسة المناصير وآخرون (2019) بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة والبرمجيات، المهارة والخبرة، أجهزة الاتصال المستخدمة وقواعد البيانات) على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي لجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة التي تم تطويرها وتوزيعها على عينة الدراسة والمكونة من 262 موظفا الذين يعملون في المؤسسات الحكومية الأردنية. أظهرت النتائج أن استخدام المؤسسات لتكنولوجيا الحديثة في أعمالها جاء متوسطا. كما وأظهرت النتائج وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل مع بعضها البعض (تكنولوجيا المعلومات، الأجهزة والبرمجيات، المهارة والخبرة، أجهزة الاتصال المستخدمة وقواعد البيانات) بشكل إيجابي ووجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والأداء التنظيمي. كما وأظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا وأبعادها (الأجهزة والبرمجيات، المهارة والخبرة، أجهزة الاتصال المستخدمة وقواعد البيانات) لها أثر في الأداء التنظيمي للمؤسسات المشاركة.

تحاول هذه الدراسة دراسة ديناميات فعالية العمل الجماعي، والاتصالات وديناميكيات المجموعة عبر البنوك الخاصة والفنادق وقطاع التجزئة، وحاولت التأكد من الأهمية النسبية للتواصل وديناميات المجموعة في تحديد فعالية العمل الجماعي في البنوك والفنادق وقطاع التجزئة، وتمت من خلال ثلاثة استبيانات موحدة:

دراسة نورة وسعيدة (2018) بعنوان: الاتصالات الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهدي

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية حيث يعد شبكة ربط تربط بين جميع المستويات الإدارية التنظيمية، كما أن فعالية الاتصال هي الغاية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الوثائقية عامة والمكتبات الجامعية خاصة، إذ يجب أن يتوفر لدى المسؤولين والعاملين القدرة على استخدام الوسائل الحديثة ضمانا للوصول للبيانات والمعلومات بوضوح ودقة عالية، كما أنه يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لمشاكل التي يعاني منها العاملين داخل المكتبة، وهذه العملية

تساهم في إيجاد نوع من العلاقات بين الإدارة والعاملين ،وبالتالي خلق جو مناسب للعمل وبيث روح التواصل والتعاون بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ قرارات مشتركة ومن ثم تحقيق أهداف المكتبة . وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية، من خلال اختيار المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي -أم البواقي- مع مديرة المكتبة والعاملين داخلها ،وذلك بما يتناسب وحجم مجتمع الدراسة الأصلي ككل، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ،حيث تم تفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسبة المئوية، التكرارات. ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة هي أن العاملين داخل المكتبة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التواصل فيما بينهم ،كما تؤثر الاتصالات الإدارية على العاملين بالمكتبة المركزية على تحسين مستوى أدائهم وأخيرا تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة.

دراسة الزبيدي، (2018) بعنوان: أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة

هدف البحث إلى التعرف على أنماط الاتصال السائدة وعلاقته بصنع القرار واتخاذها، ولتحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من (23) عبارة. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار .
2. وجود علاقة بين أنماط الاتصال واتخاذ القرار تعزى للمؤهل العملي وللمؤهل العملي.
3. وجود أنظمة وتعليمات متبعة في عملية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

دراسة العتيبي (2017) بعنوان: نموذج مقترح لتنمية مهارات التواصل التربوي في ضوء جودة الأداء الوظيفي بين معلمي وموجهي التربية الموسيقية بدولة الكويت .

وهدفنا إلى التعرف على الواقع الحالي لمهارات التواصل التربوي في ضوء جودة الأداء الوظيفي بين معلمي وموجهي التربية الموسيقية بدولة الكويت ،ووضع نموذج لتنمية مهارات التواصل التربوي بينهم في ضوء جودة الأداء الوظيفي . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظرا لملائمته لطبيعة البحث. وتوصلت الى أن مهارات التواصل التربوي لدى موجهي التربية الموسيقية مع المعلمين والمعلمات جاءت

بدرجة متوسطة والمتمثلة في التواصل اللفظي والتحريري والحركي ، كما يوجد ضعف شديد في مستوى التواصل الالكتروني ويرجع ذلك إلى ضعف الكفاية التكنولوجية لدى معلمي التربية الموسيقية من التواصل التربوي الالكتروني .

دراسة فاضل وسعدون (2017) بعنوان: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، وقد اجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الخزف بتافنة -مغنية-، حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، ولقد طبق على عينة تقدر ب: 40 عامل، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة وذلك باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم التوصل الى أن هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل) والأداء الوظيفي، كما تبين عدم وجود فروق بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي وسنوات الأقدم.

دراسة نوح (2017) بعنوان " اثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتصالات الإدارية بأنواعها المختلفة ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الشركة ومعالجة نقاط الضعف، وكما تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد متخذي القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة المحدودة بورتسودان في الفترة من 2188م -2182م وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي كمنهجية للدراسة واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

- عدم استعمال منطقة البحر الأحمر الحرة للاتصالات في جميع المستويات الإدارية.
- يتم اشتراك كافة العاملين فطي جميع المستويات في وضع وتنفيذ قرارات المنطقة الحرة.
- توجد وسائل للاتصالات ذات جودة عالية.

دراسة بالعيد (2015) بعنوان دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار

وجاءت هذه الدراسة لإبراز دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على استبيان وزع على عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي، الذي أشتمل على أربعة محاور موزعين على (35) سؤال ، حيث استخدمنا

المنهج الوصفي وذلك لتناسبه مع متطلبات الدراسة، كما اشتملت عينة الدراسة على (52) عاملاً من المؤسسة وكان اختيارها بالطريقة غير العشوائية القصدية . حيث أفرزت الدراسة النتائج التالية: أن أنماط الاتصال الإدارية ومن بينها الاتصال النازل تساعد في اتخاذ القرار، وكذا وسائل الاتصال من بينها الوسائل الكتابية كالمصقات والتقارير وكذا الاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ القرار كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحات لان مؤسسة سونلغاز لا تفتح لمروسيها لاقتراح الحلول أو مناقشة القرارات التي تصدرها . ومن خلال هذا توصلنا الى إن الاتصال الإداري يساعد في اتخاذ القرار حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

دراسة غانبيي، (Gunbayi, 2007) بعنوان: فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في المدارس الثانوية

هدفت إلى فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من كل أفراد المجتمع الأصلي وعددهم 334 معلماً في 63 مدرسة ممن يعملون في المدارس الأساسية والثانوية استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أن معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي، وأشار معلمي المدارس الأساسية والثانوية إلى أنهم أبلغوا بما يجب القيام به في عملهم من قبل المدير تم إبلاغهم شفويًا بما نسبته ٥٥ % والاجتماعات وورش العمل ما نسبته ٢٧ % أما البلاغات الرسمية كانت تشكل ٨%، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى للخبرة، والمؤهل العلمي.

الأداء التنظيمي:

دراسة دسوقي وآخرين (2021) بعنوان أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن الدن عربية السعودية. وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف كفاءة الأداء التنظيمي مما أثر سلباً بالمملكة ال على تعثر إدارة المشروعات بمجموعة بن الدن بالمملكة العربية السعودية. كما كان هناك تدني في الثقافة التنظيمية مما أثر على كفاءة الأداء التنظيمي وتعثر إدارة المشروعات. وبرزت أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الإطار النظري لكفاءة الأداء التنظيمي وإدارة المشروعات بمجموعة بن الدن بالمملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن الدن بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة مجموعة بن الدن بالمملكة العربية السعودية كمجتمع الدراسة، وبلغ عدد العاملين 226 من العاملين بمجموعة بن الدن بالمملكة العربية السعودية وخاصة إدارة المشروعات، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن الدن بالمملكة العربية السعودية، كما أن هناك علاقة إحصائية غير مباشرة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين كفاءة الأداء التنظيمي وتعثر إدارة المشروعات بمجموعة بن الدن بالمملكة العربية السعودية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا أكثر حداثة وذلك كأحد أبرز الأساليب المستخدمة في التخلص من أسباب تعثر إدارة المشروعات.

دراسة زيدان، (2022) بعنوان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي.

والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم نموذج مفهوم للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (إدارة الأداء، وبرنامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، الاختيار، والمكافأة) والأداء التنظيمي من خلال التوسط في دور تحفيز العمل. ممارسات إدارة الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لتحفيز العمل والأداء التنظيمي، من خلال أنظمة الاختيار المناسبة، وبرنامج التدريب والتطوير الكافية، وأنظمة التطوير الوظيفي العادلة والسريعة وأنظمة إدارة الأداء العادلة، والمكافآت والمزايا العالية، ومستوى عالٍ من التحفيز في العمل البيئة التي تساهم في تعزيز

وتحسين الأداء التنظيمي. دعمت نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقات، حيث يتأثر الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة) وتحفيز العمل. أوصت هذه الدراسة بفحص الإطار المقترح باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لفحص الفرضيات السابقة وتقديم النتائج لمساعدة متخذي القرار في المنظمات.

دراسة بركات وعيسى (2021) بعنوان دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي

هَدَفَ هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين، حيث تم تناول التدوير الوظيفي كبعد واحد، في حين تم قياس الأداء التنظيمي من خلال بعدي الكفاءة والفعالية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على (363) مفردة من العاملين في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين، وتم التأكد من ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ. ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى عدد من النتائج من بينها: انخفاض مستوى التدوير الوظيفي، وانخفاض مستوى كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين. وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي والفعالية التنظيمية وجود علاقة معنوية طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية.

دراسة الكثيري ومهلار (2021) بعنوان أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان

تهدف الدراسة مناقشة أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي، الذي يتضمن: المهام التنظيمية، الأدوار، تحقيق الأهداف. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت الدراسة من ثلاثة مباحث، الأول للمهام المنظمة، والثاني للأدوار، أما المبحث الثالث فناقش تحقيق الأهداف. دللت النتائج؛ تعاني المؤسسات من مشاكل مادية كبيرة بسبب الأزمة المالية العالمية، وتتعرض المؤسسات للعديد من المؤثرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة. إذ لا يمكنها القيام بممارسة دور استشاري إلا في نطاق محدود وبما تسمح به اللوائح والقوانين في المنظمات. إن إدارة الموارد البشرية تعاني من التهميش المتعمد بصفة دائمة، إذ إن العمل في المؤسسات الحكومية عمل نمطي دون إبداع، وبالتالي يصعب فيه التعرف على توجهات الأدوار خاصة إذا كان الموظف يجتهد بشده لإنجاز الأعمال.

دراسة (Yoon,2020): بعنوان تداعيات البحث على فائدة بطاقة الأداء المتوازن: حالة الشركات الكورية الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أداء الإدارة من أربعة جوانب: العميل، والعمليات الداخلية، والتمويل، والتعلم والنمو، تم مسح 30 مؤسسة عامة في كوريا الجنوبية، وتم استرداد البيانات من 23 منها، بمعدل استرداد 76.7%. وجد أن أداء BSC له علاقة إيجابية مع الجوانب الأربعة المذكورة أعلاه للمؤسسات، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

دراسة (Thursfield & Grayley, 2016): بعنوان

Exploring performance management in four UK trade unions

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الأداء في أربع نقابات عمالية في المملكة المتحدة، وعلى وجه التحديد إلى أي مدى يقبل المديرون في هذه النقابات أو يرفضون قيم عمل الفريق، الانضباط، وقيم الأداء المثيرة للجدل التي تميز ممارسات إدارة الأداء. تم استهداف المديرين في هذه الدراسة لأنهم يمتلكون السلطة لتشكيل ممارسات إدارة الأداء بحكم المواقع التي يشغلونها والتأثير الذي يملكونه. استخدم الباحثان المقابلات النوعية شبه المهيكلة لجمع المعلومات، حيث تم إجراء (13) مقابلة مع المدراء في أربع نقابات عمالية. تم استخدام المقابلات النوعية التي تعطي الفرصة للتكلم بحرية حول المواضيع الحساسة والحرية، مما يسمح للباحث بالفحص المعمق للقضايا اليومية، وللعمليات داخل المنظمة.

توصلت الدراسة أن إدارة الأداء في النقابات العمالية ترتبط بالهيكل التنظيمي، الهدف، والتوجه للنقابات العمالية المختلفة، كما أنها ترتبط مع السياق البيئي الموسع. كما توصلت الدراسة إلى أن تفسيرات المدراء في النقابات العمالية لإدارة الأداء ترتبط بالانضباطية وقيم الأداء، وفريق العمل. كما توصلت الدراسة إلى وجود تشابهات واختلافات في مداخل إدارة الأداء بين النقابات العمالية والقطاعين الربحي والعام.

دراسة ميلطان (2016) بعنوان دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مكونات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي والتحليل، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبيان؛ وتألّف مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية

بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، حيث كان إجمالي المجتمع (128) قيادياً، ولقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم تغطية جميع أفراد المجتمع، وذلك بتوزيع (123) استبيان، وخضت (90) استمارة إلى التحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ما يلي: وجود علاقة طردية وحجم العلاقة (67.0%) بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين مكونات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، عليها فقد ووجود انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة.

دراسة (Olanrewaju, 2016) بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي لدى القطاع البنكي في نيجيريا.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء البنوك ومستوى رضا الزبائن وأثرها على زيادة الأرباح. استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد الدراسة. تم توزيع أسئلة الاستبانة على 450 موظفاً والزبائن لدى البنوك لاستخدام تكنولوجيا النيجيرية. أشارت النتائج إلى أن هناك أثراً للمعلومات على الأداء التنظيمي للبنوك. كما وأشارت النتائج لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على رضا إلى أن هناك أثراً للموظفين وزيادة الأرباح.

دراسة رمضان (2016) بعنوان أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي

يسعى هذا البحث لتحديد الإطار النظري والفلسفي لظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، وذلك وفقاً للدراسات السابقة، ودراسة توجهات القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة (ق. الهيئة القومية البريد مصر) نحو تلك الظاهرة من حيث مدى الإلمام بالمفاهيم الأساسية حولها، وأهم المهارات الإدارية والعناصر اللازمة للتغلب عليها، وأهم الآثار والنتائج السلبية المترتبة عليها، ومن ثم إمكانية تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها من أجل التخلص من تلك الظاهرة أو الحد منها في القطاع محل الدراسة والنهوض بمستوى الأداء به. ولتحقيق أهداف البحث، واختبار فروض الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن هناك انخفاض كبير في مستوى المديرين في القطاع محل الدراسة، فيما يتعلق بفعاليتهم في التخلص من تلك الظاهرة أو الحد منها، ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية حول تلك الظاهرة والمهارات والعناصر اللازمة للتغلب عليها، ومن ثم وجدت أن هناك انخفاض كبير في مستوى الأداء التنظيمي في القطاع محل الدراسة من حيث شعور

العاملين بالرفاه النفسي (الحماس في العمل) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتلوث البيئي للمنظمة والجاهزية التنظيمية بوجه عام.

دراسة (Nghiyoonanye etal, 2015): بعنوان

"An assessment of the ministry of foreign affairs employees' perceptions of performance management and its impact on service delivery"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك موظفي وزارة الشؤون الخارجية في ناميبيا لإدارة الأداء وأثرها على تقديم الخدمات، وقد ركزت الدراسة على التحقق واستقصاء وجهات نظر الموظفين في فاعلية إدارة الأداء في تقديم الخدمات العامة. باستخدام منهجية البحث الكمي، تم اختيار عينة عشوائية وزعت عليها (80) استبانة كانت أداة الدراسة لجمع المعلومات، تم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي.

وجدت الدراسة أن الموظفين لديهم تصورات إيجابية نحو إدارة الأداء، وأنها تعمل على تعزيز الصلة بين الأهداف التنظيمية والمسؤوليات الرئيسة للموظفين، التي تشجع الاتصال الفعال وتحديد الاحتياجات التدريبية. كما وجدت الدراسة أيضا أن هناك حواجز يمكن أن تؤثر سلبا على تطبيق إدارة الأداء أهمها نقص المهارات والخبرة العملية فيما يتعلق بعملية إدارة الأداء لدى كل من الإدارة والموظفين التي يمكن أن تؤثر على التطبيق الناجح لإدارة الأداء، كما أن ضعف التزام الإدارة العليا بعملية إدارة الأداء تؤثر أيضا سلبا على تنفيذ إدارة الأداء.

دراسة (Weerasooriya,2013)

Performance Evaluation using the using the Balanced Scorecard

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات التجارية الداخلية، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع المنظور المالي، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع منظور العملاء، وتقييم علاقة منظور العملاء مع إنجاز المهمة، وتقييم علاقة المنظور المالي مع إنجاز المهمة، وكذلك تحديد ما إذا كانت إدارة شؤون الموظفين في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية هي مطلعة على نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC وقد أجريت الدراسة على الجامعات السريلانكية . وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: إن إسناد الإطار المقترح على مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بنظام بطاقة الأداء المتوازن الأداء في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية، يشير إلى سبب قوي للاعتقاد بأن المتغيرات المختارة لهذه الدراسة هي المناسبة، وجدت الدراسة أن كليات الإدارة في

الجامعات السريلانكية تستخدم مؤشرات الأداء لتقييم الإستراتيجية حيث يتم تجميع مؤشرات الأداء في أربعة مناظير أساسية من الجامعات والتي تسمى في وقت لاحق المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، يَعتقِدُ رؤساء الأقسام بأنَّ هذه المؤشرات مستعملة من قبل أقسامهم بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية لتقييم الأداء ومتغيّرات رئيسة لتحسين نظام أداء جامعاتهم، اغلب الجامعات تعطي الأولوية للبحث وغيرها من الأنشطة الأكاديمية ذات الصلة. للتطبيق في الجامعات الحكومية، ومن أجل تحسين فعالية نظام تقديم الخدمات لمعدل التوظيف وتحسن الدراسات العليا، ينبغي تشجيع المبادرات بشكل يضمن حصول الخريجين على وظائف عند إنهاء دراستهم في الجامعات الحكومية.

دراسة (Machado, 2013):

Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء، مع مقارنتها مع مقاييس الأداء المالية، تم إجراء المقابلات مع المختصين المسؤولين في الإدارة المحاسبية في (58) شركة صناعية، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير أدوات الدراسة والتي اشتملت على الاستبانة، ومجموعة من الأسئلة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة شخصياً بوسيلة المقابلة، تم تطبيق هذه الدراسة على (163) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال، أظهرت النتائج أن عدد قليل من الشركات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، ومعظم المختصين الذين تم مقابلتهم لديهم القليل من المعرفة حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة روي، (2013) بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فإن العنصر المادي لا يمكن وحده تحقيق التقدم، بل لابد من الإعتماد على العنصر البشري إنطلاقاً من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية وكذلك لأن تسيير الموارد البشرية ، يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأعلى موجودات المؤسسة، ولقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فعالية دور المورد البشري على الأداء التنظيمي كما تم إسقاط مضامين الجانب النظري على مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق بورقلة ولتحقيق هذا الهدف أستخدم الباحثة عدة أدوات منها المقابلة الشخصية وتوزيع استبيان داخل المؤسسة، وعليه فإن تناول هذا الموضوع يأتي في صياغ التأكد على أهمية الأداء التنظيمي للموارد البشرية في دفع التنمية والتطور وذلك من خلال التركيز على مهارات التفكير الإبتكاري، الرضا الوظيفي،

والتحفيز والتدريب، من خلال هذا فإننا حاولنا في هذه الدراسة تقديم مختلف أهمية تسيير الموارد البشرية وركزنا على التدريب و التحفيز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق أداء التنظيمي . في ختام هذه الدراسة توصلنا الى التسيير فعال للموارد البشرية له دور في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

دراسة (Dobni, 2011) بعنوان " The relationship between innovation orientation and organizational performance"

هدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه الابداعي والأداء المنظمي، تكونت العينة من (35) شركة هندية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات، كذلك من خلال المقابلات المعمقة مع ذوي العلاقة في هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ان هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجه الابداعي والأداء التنظيمي للشركات التي تمثل عينة الدراسة، كما تبين أن الشركات ذات التوجه الإبداعي ترتبط بعلاقة قوية وإيجابية مع النمو ورضا الزبائن اضافة إلى وجود علاقة ذات ارتباط وإيجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الإبداعي لهذه الشركات الخاضعة للدراسة.

دراسة (De Waal et al, 2011): بعنوان

"The impact of performance management on the results of a non-profit organization"

هدفت هذه الدراسة إلى وصف النتائج التي سعت لاستكشاف الأثر الكمي لإدارة الأداء التنظيمي على نتائج وأداء معهد تريمبوس في مدينة أوترخت في هولندا وهي منظمة غير هادفة للربح تعمل في مجال الصحة النفسية ومعالجة الإدمان، تم استخدام المنهج شبه التجريبي المطول، وقد تم جمع بيانات الأداء الكمي قبل وبعد تطبيق إدارة الأداء في المنظمة وربطها بالأنشطة والأحداث الرئيسية أثناء وبعد التنفيذ. واعتمادا على خبرة أحد الباحثين الذي يعمل في معهد تريمبوس تم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تؤثر على أداء المعهد وهي: الغياب، ورضا العملاء، ومعدل ساعات العمل المدفوعة، وعدد المشاريع التي تم تنفيذها بدون تأخير، وعدد المشاريع التي تم تنفيذها ضمن إطار الميزانية.

أظهرت الدراسة أن العديد من الأنشطة الرئيسية المرتبطة بتطبيق إدارة الأداء لها تأثير على نتائج المنظمة، وإن لم يكن دائما بطريقة إيجابية كما هو متوقع. كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق وتنفيذ إدارة الأداء تحتاج إلى انتباه مستمر من الإدارة لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي، وقد قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى محورين الأول تناول عملية التواصل والثاني الإداء التنظيمي، وقد رتبت الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء المادة النظرية التي تتمحور حول عملية التواصل والأداء التنظيمي، وكذلك في تحديد متغيرات الدراسة والمنهج الملم لهذه الدراسة كما تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، فقد اعتمدت الباحثة على دراسة ثابت والعامري (2023) في بناء فقرات الأداء التنظيمي، كما اعتمدت على دراسة الرشيد وإسماعيل (2022) ودراسة محمد (2015).

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين عملية التواصل والأداء التنظيمي في ظل فترة طوارئ تمر فيها المؤسسات الحكومية، وكذلك طبقت على موظفي مكتب العمل خلال فترة زمنية يعاني منها المجتمع الفلسطيني من بطالة عالية بسبب الحرب لمعرفة تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي للعاملين في وزارة العمل التي تعمل على سد حاجات العديد من المواطنين العاطلين عن العمل.

الفصل الثالث

طريقة إجراءاتها الدراسة

1.3 المقدمة:

سيتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وتشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة - سلفاً - بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هنا معرفة تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.

3.3 مجتمَع الدراسة:

تكون مجتمَع الدراسة منَ المديرين ورؤساء الأقسام وقد بلغ عددهم (259) مدير ونائب مدير ورئيس قسم، منهم (70) مدير و(70) نائب مدير و(119) رئيس قسم حسب إحصائية وزارة العمل للعام 2024م.

4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من العينة قصدية ميسرة للمجتمَع الأصليّ المستهدف وتمّ توزيع (150) استبانة على العاملين في وزارة العمل من ذوي المسمى الوظيفي (مدير ونائب مدير ورئيس قسم)، تمّ استرجاع منها (140) استبانة ويُعد التأكد من استكمال الإجابات كانت الاستبانات الصحيحة من (128) استبانة، موزعين حسب متغيرات الدراسة التالية: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، والجداول التالية توضّح خصائص العينة الديموغرافية (1.3)

جدول (1.3): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	68	53.1
	انثى	60	46.9
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	72	56.3
	نائب مدير	8	6.3
	مدير	48	37.4
المؤهل العلمي	دبلوم	14	10.9
	بكالوريوس	90	70.3
	دراسات عليا	24	18.8
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	32	25.0
	من 10 - أقل من 20 سنة	46	35.9
	من 20 - أقل من 30 سنة	28	21.9
	30 سنة فأكثر	22	17.2
مكان السكن	مدينة	72	56.3
	قرية	48	37.4
	مخيم	8	6.3

تشير نتائج الجدول (1.3) إلى ما يلي:

- **متغير الجنس:** جاء أكبر عدد من المستجيبين من الذكور وعددهم (68) فرداً وبنسبة (53.1%) من عينة الدراسة، وأقلهم عدداً من الإناث وعددهم (60) وبنسبة (46.9%) من عينة الدراسة
- **أما فيما يخص متغير المسمى الوظيفي:** فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من خيار (رئيس قسم) وعددهم (72) فرداً وبنسبة (56.3%) من عينة الدراسة، تلاه المديرين وعددهم (48) وبنسبة مئوية (37.4%)، ثم تلاه نائب مدير وعددهم (8) وبنسبة مئوية (6.3%)، من عينة الدراسة.
- **متغير المؤهل العلمي:** جاء أكبر عدد من المستجيبين من حملة البكالوريوس وعددهم (90) فرداً وبنسبة (70.3%) من عينة الدراسة، تلاه حملة الشهادات العليا وعددهم (24) وبنسبة (18.8%) وأقلهم عدداً حملة درجة دبلوم وعددهم (14) وبنسبة مئوية (10.9%) من عينة الدراسة.
- **أما متغير عدد سنوات الخبرة:** فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من الفئة (من 10- أقل من 20 سنة) وعددهم (46) فرداً وبنسبة (35.9%) من عينة الدراسة، تلاه ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) وعددهم (32) وبنسبة مئوية (25.0%)، تلاه ذوي الخبرة (من 20- أقل من 30 سنة) وعددهم (28) وبنسبة مئوية (21.9%)، وأقلهم عدداً ممن لديهم خبرة (30 سنة فأكثر) وعددهم (22) فرداً وبنسبة (17.2%) من عينة الدراسة.
- **أما متغير مكان السكن:** فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من المدينة وعددهم (72) فرداً وبنسبة (56.3%) من عينة الدراسة، تلاه سكان القرية وعددهم (48) وبنسبة مئوية (37.4%)، وأقلهم عدداً من سكان المخيم وعددهم (8) فرداً وبنسبة (6.3%) من عينة الدراسة.

5.3 أداة الدراسة:

طورت الباحثة أداة الدراسة بالاعتماد على دراسة ثابت والعامري (2023) ودراسة الرشيدي وإسماعيل (2022) ودراسة محمد (2015)، وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين: الأول تناول المعلومات الديمغرافية الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، والقسم الثاني تناول محوري الأول عملية التواصل (التواصل الصاعد، والتواصل النازل،

والتواصل الأفقي) والمحور الثاني الداء التنظيمي وضم (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد البيئي والاجتماعي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية).

6.3 صدق أدوات الدراسة:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب مُعامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2.3).

(2.3- أ) نتائج مُعامل الارتباط بيرسون (PERSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط كلّ فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الرقم	المحور الأول: عملية التواصل	قيمة (ر)	القيمة الاحتمالية
	أولاً: التواصل النازل	0.75	0.00
1.	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	0.55	0.00
2.	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للموظف	0.73	0.00
3.	كثيراً ما تتصل الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط	0.51	0.00
4.	أحياناً تلجأ الإدارة لطلب رأيي الموظف حول مسائل تخص عمله	0.75	0.00
5.	تصل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	0.63	0.00
6.	المعلومات المقدمة من الطرف الإدارة تفهم بسهولة	0.72	0.00
7.	البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعد على أداء العمل بكفاءة	0.80	0.00
8.	المحادثة الشفوية مع المشرف مباشرة تساعد على دقة في أداء العمل	0.49	0.00
9.	الإعلانات وسيلة هامة إيصال التعليمات بسرعة	0.57	0.00
10.	الهاتف وسيلة رئيسية من وسائل التواصل مع الإدارة	0.53	0.00
*	ثانياً: التواصل الصاعد	0.62	0.00
11.	تتصل الإدارة بالموظف من خلال المسؤول المباشر	0.57	0.00
12.	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال المشكلات إلى الإدارة	0.43	0.00
13.	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملي	0.51	0.00
14.	نادراً ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال مشكلاتك	0.59	0.00
15.	تستغل الاجتماعات مع الإدارة لطرح صعوبات عملي	0.54	0.00
16.	لا يوجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	0.53	0.00
17.	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم	0.59	0.00

2.3- ب) نتائج مُعامل الارتباط بيرسون (PERSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط كل

فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكليّة للمقياس.

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	القيمة الاحتمالية
18.	كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء العمل من خلال اتصالك بالإدارة	0.65	0.00
19.	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى الأداء	0.56	0.00
20.	تهتم الإدارة بالاقترحات المتعلقة بأداء عمل الموظف يزيد من مستوى الولاء	0.49	0.00
*	ثالثا: التواصل الأفقي	0.77	0.00
	الاتصال الشفوي	0.67	0.00
21.	يتم تبادل الآراء ووجهات نظر وجهاً لوجه	0.51	0.00
22.	يتم أخذ المشورة بين العاملين في القضايا المستعصية	0.49	0.00
23.	يتم الحديث في أحوال وظروف العمل بشكل وجاهي	0.67	0.00
24.	يشجع العاملین بعضهم بعضاً في تقديم المبادرة	0.46	0.00
25.	يتصل الموظف بزملائه في العمل للمناقشة معهم حول كيفية العمل	0.65	0.00
26.	تسود علاقات إنسانية بين العاملين في العمل.	0.68	0.00
27.	أشارك في التعبير عن رأيي	0.65	0.00
28.	نعمل بروح الفريق	0.71	0.00
	الاتصال المكتبي	0.80	0.00
29.	يتبادل الموظف الاتصال مع زملائك في العمل باستخدام المعاملات الرسمية	0.53	0.00
30.	يتم التعامل مع الزملاء عن طريق الكتب الرسمية داخل المكتب	0.36	0.00
31.	يطلب الموظف المساعدة من زملائه في التعامل مع التطورات الإدارية الحديثة	0.31	0.00
32.	يتم تبادل الأفكار في المكتب بالطريقة القانونية	0.49	0.00
33.	معظم التعاملات بين الموظفين تكون ضمن مراسلات خاضعة للوصف الوظيفي	0.59	0.00
34.	أشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.	0.59	0.00
المحور الثاني: الأداء التنظيمي			
*	أولاً البعد المالي	0.77	0.00
1.	تحرص الوزارة على استغلال الأمثل للموارد المالية والإمكانات المتاحة بأساليب علمية وأدوات مالية لترشيد استخدام الأموال وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة	0.65	0.00
2.	توظف السيولة المتاحة بشكل فعال بما يتوافق مع رؤية واستراتيجية الوزارة	0.65	0.00
3.	تستطيع الوزارة التعامل مع المخاطر بكافة أنواعها	0.52	0.00
4.	تسعى الوزارة إلى استثمار الأموال بالطريقة الأمثل	0.59	0.00
5.	تسعى الوزارة إلى زيادة الإيرادات للوصول إلى تقديم خدمات أفضل	0.57	0.00
6.	تتبنى الوزارة أساليب تطويرية جديدة وآليات فعالة تساعد تطوير مستوى البيئة داخل الوزارة	0.64	0.00

2.3- (ج) نتائج مُعامل الارتباط بيرسون (PERSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط كل

فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكليّة للمقياس .

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	القيمة الاحتمالية
.7	تحقق الوزارة مستوى من استغلال الأموال من أجل تغطية التكاليف المستقبلية	0.70	0.00
*	ثانياً: بعد النمو والتعلم	0.62	0.00
.8	توفر الوزارة برامج تدريبية ودورات تأهيلية بشكل منتظم وملائم للموظفين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم	0.68	0.00
.9	تعترف الوزارة بأهمية البيئة المحفزة للموظفين وتهتم بتنمية القدرات والطاقات المبدعة تطويرها	0.55	0.00
.10	تهتم الوزارة بقياس مردود تدريب الموظفين العاملين على أدائهم	0.54	0.00
.11	تحرص الوزارة على دراسة المتغيرات الحديثة لتطوير الخدمات بما يتناسب معها	0.62	0.00
.12	تعمل الوزارة على زيادة نسبة الموظفين المتميزين وتعمل على الاحتفاظ بهم	0.49	0.00
.13	تحرص الوزارة على وجود قنوات اتصال لتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارة	0.48	0.00
.14	توفر الوزارة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التحسينية والتطويرية بشكل دوري	0.51	0.00
.15	تهتم الوزارة بأن يكون لدى الموظف فكرة واضحة عن التوجه الاستراتيجي لإنجاز عمله بكفاءة وفعالية	0.58	0.00
.16	تستجيب الوزارة لشكاوى الموظفين ومعالجتها بشكل موضوعي	0.57	0.00
*	ثالثاً: البعد البيئي والاجتماعي	0.55	0.00
.17	تتبنى الوزارة سياسات تشمل دعم التعليم والتنمية المستدامة	0.54	0.00
.18	تهتم الوزارة بتطوير الخدمات الخاصة بخدمة البيئة	0.56	0.00
.19	تعمل الوزارة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع لتقليل الفجوة بين خدماته واحتياجات المجتمع	0.58	0.00
.20	توفر الوزارة الرعاية الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالموظفين من خلال الاهتمام بالإنفاق على الخدمات المقدمة للموظفين وتحسينها	0.58	0.00
.21	تحرص الوزارة على التعاون مع المؤسسات الخدمية لخدمة المجتمع	0.49	0.00
*	رابعاً: بعد العملاء	0.57	0.00
.22	تسعى الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة	0.58	0.00
.23	تهتم الوزارة بتحدي متطلبات وتوقعات المستفيدين ودراسة احتياجاتهم ورغباتهم.	0.45	0.00
.24	تهتم الوزارة بتقييم الخدمات المقدمة	0.60	0.00
.25	تضع الوزارة نظاماً لاستقبال ودراسة الشكاوى والاستفادة منها مستقبلاً	0.66	0.00

(2.3-د) نتائج معامل الارتباط بيرسون (PERSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط كل فقرات من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	القيمة الاحتمالية
26.	تقوم الوزارة بتحسين أداء موظفيها وتنويع الخدمات	0.63	0.00
27.	تمتاز الخدمات المقدمة بجودة ومواصفات مقبولة تليي رغبات العاملين	0.45	0.00
28.	تستخدم الوزارة مقياس الاحتفاظ بالموظفين	0.58	0.00
*	خامساً: بعد العمليات الداخلية	0.76	0.00
29.	تعمل الوزارة على دراسة وتحليل جودة الخدمات التي تقدمها من أجل التحسين وضمان التميز	0.63	0.00
30.	تهتم الوزارة باستخدام التكنولوجيا من أجل تطوير أنظمتها	0.74	0.00
31.	تعمل الوزارة على السرعة من أجل تقديم الخدمات	0.70	0.00
32.	تحرص الوزارة على تلاءم مستوى جودة الخدمة المقدمة مع المقدار التكلفة	0.44	0.00
33.	تحرص الوزارة على خفض مستوى الأخطاء والانحرافات في العمل	0.47	0.00
34.	تعتمد الوزارة على سياسات إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار	0.78	0.00
35.	تحرص الوزارة على أن تتميز العمليات الداخلية بالوضوح والتسلسل والمرونة	0.56	0.00
36.	تهدف الوزارة للوصول إلى التميز في الأداء وتحقيق القيمة المتوقعة بفاعلية وكفاءة وأقل تكلفة		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات الأداء، وأنها تشترك معا في قياس تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، على ضوء المقياس الذي تم اعتماده.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

حسبت الباحثة الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، يقصد بالاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بأنها قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه، أي يقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها. ولمعرفة الاتساق الداخلي تم حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضّح في الجدول (3.3).

(3.3) نتائج مُعاملِ كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المحور	المجال	عدد فقرات	قيمة ألفا
عملية التواصل	التواصل النازل	10	0.80
	التواصل الصاعد	10	0.77
	التواصل الأفقي	14	0.85
	الدرجة الكلية	34	0.87
الأداء التنظيمي	البعد المالي	7	0.92
	بعد النمو والتعلم	9	0.93
	بعد البيئي والاجتماعي	5	0.80
	بعد العملاء	7	0.89
	بعد العمليات الداخلية	8	0.92
	الدرجة الكلية	36	0.97
للإجمالي	الدرجة الكلية	70	0.96

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أنّ قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية بلغت (0.96) وبذلك يتمّ مقياس بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

أمّا محاور الاستبانة فبلغت قيمة مُعاملِ ألفا كرونباخ لمحور عملية التواصل حيث تتراوح بين (0.77 – 0.85)، بينما لجميع المجالات (0.87)، لمحور الأداء التنظيمي حيث تتراوح بين (0.80 – 0.93)، بينما لجميع المجالات (0.97).

7.3 الأساليب الإحصائية:

وَزَعَتِ الباحثة الاستبانة وحلّلتها من خلال برنامج (SPSS) وتمّ استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية.

2- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

3- اختبار كرونيباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4- معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.

5- اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على التابع.

6- اختبار (ت) (Independent-Sample T-Test) لمعرفة الفرق في المتوسطات.

7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود فروق بين متوسطات أو عدم وجودها.

مفتاح التصحيح:

- تم تفرغ الاستبانة حسب مقياس ليكرث الخماسي بحيث نعطي الدرجات التالية للاختيارات وهي:

معارض بشدة	معارض	متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

لفهم الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية التالية كما في (5.3).

(5.3) مفتاح التصحيح لفقرات المقياس

المقياس	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1
متوسطة	3.66-2.34
مرتفعة	5- 3.67

بما أن المقياس يتكوّن من سلم استجابة خماسي، تمّ حساب فئات المقياس؛ لتحديد مستوى الحكم على التواصل والأداء التنظيمي مرتفع أم منخفض، أم متوسط؟ وفق المعادلة التالية:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

$$\text{قسمة المدى على الحد الأعلى} = 3/4 = 1.33$$

وبالتالي يتم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح حيث تأخذ الاستجابة (منخفضة) متوسطاً مرجحاً (1.00-2.33)، والاستجابة (متوسطة) متوسطاً مرجحاً (2.34-3.67)، والاستجابة (عالية) متوسطاً مرجحاً (3.68-5.00)، وبناءً عليه يكون مفتاح التصحيح لمقياس الخدمات الإرشادية المقدمة لطلبة السنة الأولى في الجامعات الفلسطينية.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

تناول هذا الفصل نتائج تحليل أداة الدراسة التي تتمحور حول تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وكانت النتائج كما يلي:

1.4 تحليل نتائج الدراسة:

الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى عملية التواصل في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام؟

للإجابة عن السؤال السابق تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى عملية التواصل في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وذلك كما هو موضّح في الجداول (1.4) (2.4):

جداول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى عملية التواصل في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
مرتفعة	0.37	3.84	التواصل النازل
مرتفعة	0.42	3.82	التواصل الصاعد
مرتفعة	0.53	3.77	التواصل الأفقي (الشفوي)
متوسطة	0.58	3.43	التواصل الأفقي (المكتبي)
مرتفعة	0.74	3.74	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (1.4) ما يلي:

مستوى عملية التواصل في وزارة العمل: أن الدرجة الكلية جاءت مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.74) وانحراف معياري (0.74)، وكان أكثر الأبعاد أهمية هو (التواصل النازل) ووسطه الحسابي (3.84) وانحراف معياري (0.37)، ويليه التواصل الصاعد بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.42)، ويليه الأبعاد أهمية (التواصل الأفقي "الشفوي") ووسطها الحسابي (3.77) وانحراف معياري (0.53)، وأقل الأبعاد أهمية (التواصل الأفقي "المكتبي") ووسطها الحسابي (3.43) وانحراف معياري (0.58).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة حسين والقواسمة (2020)، بينما تختلف مع دراسة العتيبي (2017) التي أظهرت درجة متوسطة من الاتصال.

ظهرت هذه النتيجة بسبب الحاجة الأساسية لعملية الاتصال بحيث أن الاتصال حاجة أساسية من أجل قام العاملين في وزارة العمل بأعمالهم على أكمل وجه، وخاصة أن التطور التكنولوجي سهل عملية الاتصال بين العاملين وجعلها أكثر فاعلية، فالإتصال بين العاملين ظهر بدرجة مرتفعة نظراً للحاجة إليها من أجل تسهيل العمل على العاملين والعمل بروح الفريق داخل وزارة العمل.

وجاءت النتيجة الكلية مستوى عملية التواصل في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام مرتفعة، والجدول (2.4) يبين مستوى عملية التواصل.

جداول (2.4- أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى عملية التواصل في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التواصل النازل	*
مرتفعة	0.68	4.22	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للموظف	
مرتفعة	0.59	4.19	المحادثة الشفوية مع المشرف مباشرة تساعد على دقة في أداء العمل	
مرتفعة	0.55	4.09	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	
مرتفعة	0.85	3.91	الهاتف وسيلة رئيسية من وسائل التواصل مع الإدارة	
مرتفعة	0.82	3.80	البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعد على أداء العمل بكفاءة	
مرتفعة	0.71	3.80	الإعلانات وسيلة هامة إيصال التعليمات بسرعة	
مرتفعة	0.97	3.70	كثيراً ما تتصل الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط	
متوسطة	0.88	3.63	أحياناً تلجأ الإدارة لطلب رأي الموظف حول مسائل تخص عمله	
متوسطة	0.83	3.59	المعلومات المقدمة من الطرف الإدارة تفهم بسهولة	
متوسطة	0.90	3.44	تصل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	
مرتفعة	0.37	3.84	الدرجة الكلية	
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التواصل الصاعد	*
مرتفعة	0.62	4.20	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمك	
مرتفعة	0.58	4.13	تستغل الاجتماعات مع الإدارة لطرح صعوبات عمك	
مرتفعة	0.77	3.86	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى الأداء	
مرتفعة	0.70	3.83	كثيراً ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء العمل من خلال اتصالاتك بالإدارة	
مرتفعة	0.78	3.80	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم	
مرتفعة	0.85	3.75	لا يوجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	
مرتفعة	0.88	3.72	تهتم الإدارة بالاقتراحات المتعلقة بأداء عمل الموظف يزيد من مستوى الولاء	
مرتفعة	0.84	3.72	تتصل الإدارة بالموظف من خلال المسؤول المباشر	
مرتفعة	0.83	3.69	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال المشكلات إلى الإدارة	
متوسطة	1.14	3.55	نادراً ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال مشكلاتك	
مرتفعة	0.42	3.82	الدرجة الكلية	

جداول (2.4- ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى عملية التواصل في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التواصل الأفقي (الشفوي)
مرتفعة	0.73	3.94	نعمل بروح الفريق
مرتفعة	0.67	3.92	تسود علاقات إنسانية بين العاملين في العمل.
مرتفعة	0.71	3.84	أشارك في التعبير عن رأبي
مرتفعة	0.80	3.84	يتصل الموظف بزملائه في العمل للمناقشة معهم حول كيفية العمل
مرتفعة	0.83	3.77	يتم تبادل الآراء ووجهات نظر وجهاً لوجه
متوسطة	0.83	3.67	يتم أخذ المشورة بين العاملين في القضايا المستعصية
متوسطة	0.82	3.64	يشجع العاملين بعضهم بعضاً في تقديم المبادرة
متوسطة	0.83	3.58	يتم الحديث في بأحوال وظروف العمل بشكل وجاهي
مرتفعة	0.53	3.77	الدرجة الكلية
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التواصل الأفقي (المكتبي)
مرتفعة	0.56	3.89	يطلب الموظف المساعدة من زملائه في التعامل مع التطورات الإدارية الحديثة
متوسطة	0.86	3.61	يتم تبادل الأفكار في المكتب بالطريقة القانونية
متوسطة	0.90	3.56	أشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
متوسطة	0.95	3.30	معظم التعاملات بين الموظفين تكون ضمن مراسلات خاضعة للوصف الوظيفي
متوسطة	1.00	3.25	يتبادل الموظف الاتصال مع زملائك في العمل باستخدام المعاملات الرسمية
متوسطة	0.96	3.02	يتم التعامل مع الزملاء عن طريق الكتب الرسمية داخل المكتب
متوسطة	0.58	3.43	الدرجة الكلية

يُلاحظ من نتائج الجدول رقم (2.4) ما يلي:

- فيما يَخُصُّ بالتواصل النازل، فقد جاءت الدرجة الكلية مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.37)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للموظف) حيث بلغ الوسط الحسابي لها

- (4.22) بانحراف معياري (0.68)، بينما أقل الفقرات أهمية (تصل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.44) بانحراف معياري (0.90).
- تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال حاجة العاملين في وزارة العمل إلى تلقي التعليمات الصادرة من الإدارة العليا من أجل التنسيق بين العاملين للقيام بالأنشطة التي تتمثل بالعمليات التي تعمل القيادة على توجيهها إلى العاملين ومتابعتها في ظل المهام التي يكلف بها كل موظف في وزارة العمل.
- فيما يَخَصُّ بالتواصل الصاعد، فقد جاءت الدرجة الكلية مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.42)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمك) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.20) بانحراف معياري (0.62)، بينما أقل الفقرات أهمية (نادراً ما تلجا إلى صندوق الشكاوي لإيصال مشكلاتك) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.55) بانحراف معياري (1.14).
- تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال حاجة العاملين في وزارة العمل إلى التواصل مع الإدارة العليا من أجل اطلاعهم على خطوات سير العمل، وتقييم العمل واتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق وزارة العمل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال أداء العاملين أعمالهم.
- فيما يَخَصُّ بالتواصل الأفقي (الشفوي)، فقد جاءت الدرجة الكلية مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.53)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (نعمل بروح الفريق) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.94) بانحراف معياري (0.73)، بينما أقل الفقرات أهمية (يتم الحديث في بأحوال وظروف العمل بشكل وجاهي) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.58) بانحراف معياري (0.83).
- تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال الاتصال الشفوي الذي يعتبر ضرورياً في وزارة العمل من أجل قيام العاملين بالأدوار التي يقومون بها، فالعاملين في وزارة العمل يعملون كفريق في الوزارة لذا فلا بد من التواصل الشفوي للوصول إلى أداء المهام على أكمل وجه وتحقيق أهداف الوزارة.
- فيما يَخَصُّ بالتواصل الأفقي (المكتبي)، فقد جاءت الدرجة الكلية متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.43) بانحراف معياري (0.58)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يطلب الموظف المساعدة من زملائه في التعامل مع التطورات الإدارية الحديثة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.89) بانحراف معياري (0.56)، بينما أقل الفقرات أهمية (يتم التعامل مع الزملاء عن طريق الكتب الرسمية داخل المكتب) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.02) بانحراف معياري (0.96).

- ظهرت هذه النتيجة بسبب عمل الموظفين في زارة العمل كفريق واحد من خلال قيا العاملين بالأعمال بشكل جماعات بحيث يكون هناك مجموعة من المهام لكل قسم ويتم التواصل بن هذه الأقسام بشكل متواصل من أجل الحصول على المعلومات التي تتعلق بالقيام بالمهام بين الأقسام كل حسب اختصاصه، وخاصة أن تعاون بين الأقسام ضرورة مهمة.

الإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وذلك كما هو موضح في الجداول (3.4) (4.4):

جداول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسطة	0.79	3.40	البعد المالي
متوسطة	0.70	3.52	بعد النمو والتعلم
متوسطة	0.71	3.66	بعد البيئي والاجتماعي
متوسطة	0.77	3.61	بعد العملاء
مرتفعة	0.36	3.71	بعد العمليات الداخلية
متوسطة	0.66	3.53	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (3.4) ما يلي:

- مستوى الأداء التنظيمي: أن الدرجة الكلية جاءت متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.53) بانحراف معياري (0.66)، وكان أعلى الأبعاد أهمية هي (العمليات الداخلية) ووسطها الحسابي (3.71) بانحراف معياري (0.36)، تلاها بعد (البيئي والاجتماعي) ووسطها الحسابي (3.66) بانحراف معياري (0.71)، تلاها بعد (العملاء) ووسطها الحسابي (3.61) بانحراف معياري (0.77)، تلاها بعد (النمو والتعلم) ووسطها

- الحسابي (3.52) بانحراف معياري (0.70)، وأقل الأبعاد اهتمامًا هو (المالي) ووسطها الحسابي (3.40) بانحراف معياري (0.79).
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة المناشير وآخرون (2019)
 - ظهرت هذه النتيجة بسبب اختلاف الأداء بين عامل وآخر فنجد أن هناك اختلاف في القدرات بين العاملين على أداء المهام بحسب وظائفهم وهذا الاختلاف في القدرات وتحمل المسؤوليات في العمل أدى إلى ظهور مستوى متوسط في الأداء التنظيمي.
- وجاءت النتيجة الكلية لتطبيق الأداء التنظيمي متوسطة، والجدول (4.4) يبين أبعاد الأداء التنظيمي.

جداول (4.4- أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس أبعاد الأداء التنظيمي وربت الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد المالي	*
متوسطة	0.95	3.59	توظف السبيلة المتاحة بشكل فعال بما يتوافق مع رؤية واستراتيجية الوزارة	
متوسطة	0.88	3.58	تحرص الوزارة على استغلال الأمثل للموارد المالية والإمكانيات المتاحة بأساليب علمية وأدوات مالية لترشيد استخدام الأموال وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة	
متوسطة	0.85	3.55	تتبنى الوزارة أساليب تطويرية جديدة وآليات فعالة تساعد تطوير مستوى البيئة داخل الوزارة	
متوسطة	0.81	3.45	تحقق الوزارة مستوى من استغلال الأموال من أجل تغطية التكاليف المستقبلية	
متوسطة	0.90	3.44	تسعى الوزارة إلى زيادة الإيرادات للوصول إلى تقديم خدمات أفضل	
متوسطة	0.93	3.41	تستطيع الوزارة التعامل مع المخاطر بكافة أنواعها	
متوسطة	0.92	3.30	تسعى الوزارة إلى استثمار الأموال بالطريقة الأمثل	
متوسطة	0.79	3.40	الدرجة الكلية	

جداول (4.4- ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس أبعاد الأداء التنظيمي
ورببت الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد النمو والتعلم	*
متوسطة	0.81	3.61	تحرص الوزارة على دراسة المتغيرات الحديثة لتطوير الخدمات بما يتناسب معها	
متوسطة	0.81	3.59	توفر الوزارة برامج تدريبية ودورات تأهيلية بشكل منتظم وملائم للموظفين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم	
متوسطة	1.00	3.52	تحرص الوزارة على وجود قنوات اتصال لتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارة	
متوسطة	0.96	3.47	تهتم الوزارة بأن يكون لدى الموظف فكرة واضحة عن التوجه الاستراتيجي لإنجاز عمله بكفاءة وفعالية	
متوسطة	0.94	3.44	تهتم الوزارة بقياس مردود تدريب الموظفين العاملين على أدائهم	
متوسطة	0.99	3.34	تعترف الوزارة بأهمية البيئة المحفزة للموظفين وتهتم بتنمية القدرات والطاقات المبدعة تطويرها	
متوسطة	1.00	3.31	توفر الوزارة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التحسينية والتطويرية بشكل دوري	
متوسطة	1.02	3.20	تعمل الوزارة على زيادة نسبة الموظفين المتميزين وتعمل على الاحتفاظ بهم	
متوسطة	1.16	3.14	تستجيب الوزارة لشكاوى الموظفين ومعالجتها بشكل موضوعي	
متوسطة	0.70	3.52	الدرجة الكلية	
			بعد البيئي والاجتماعي	*
مرتفعة	0.79	3.81	تحرص الوزارة على التعاون مع المؤسسات الخدمية لخدمة المجتمع	
متوسطة	1.02	3.67	تعمل الوزارة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع لتقليل الفجوة بين خدماته واحتياجات المجتمع	
متوسطة	0.90	3.48	تهتم الوزارة بتطوير الخدمات الخاصة بخدمة البيئة	
متوسطة	1.05	73.4	تتبنى الوزارة سياسات تشمل دعم التعليم والتنمية المستدامة	
متوسطة	0.95	3.19	توفر الوزارة الرعاية الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالموظفين من خلال الاهتمام بالإنفاق على الخدمات المقدمة للموظفين وتحسينها	
متوسطة	0.71	3.66	الدرجة الكلية	

جداول (4.4 - ج) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس أبعاد الأداء التنظيمي
وربتت الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد العملاء	*
مرتفعة	0.85	3.91	تسعى الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة	
مرتفعة	0.88	3.77	تضع الوزارة نظاماً لاستقبال ودراسة الشكاوى والاستفادة منها مستقبلاً	
مرتفعة	0.92	3.69	تهتم الوزارة بتقييم الخدمات المقدمة	
متوسطة	0.93	3.64	تقوم الوزارة بتحسين أداء موظفيها وتنويع الخدمات	
متوسطة	0.93	3.63	تهتم الوزارة بتحدي متطلبات وتوقعات المستفيدين ودراسة احتياجاتهم ورغباتهم.	
متوسطة	0.83	3.58	تمتاز الخدمات المقدمة بجودة ومواصفات مقبولة تلبي رغبات العاملين	
متوسطة	1.02	3.42	تستخدم الوزارة مقياس الاحتفاظ بالموظفين	
متوسطة	0.77	3.61	الدرجة الكلية	
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد العمليات الداخلية	*
مرتفعة	0.87	3.81	تهتم الوزارة باستخدام التكنولوجيا من أجل تطوير أنظمتها	
مرتفعة	0.92	3.77	تعمل الوزارة على السرعة من أجل تقديم الخدمات	
مرتفعة	0.89	3.73	تحرص الوزارة على خفض مستوى الأخطاء والانحرافات في العمل	
متوسطة	1.08	3.58	تهدف الوزارة للوصول إلى التميز في الأداء وتحقيق القيمة المتوقعة بفاعلية وكفاءة وأقل تكلفة	
متوسطة	1.06	73.5	تحرص الوزارة على أن تتميز العمليات الداخلية بالوضوح والتسلسل والمرونة	
متوسطة	0.97	3.56	تحرص الوزارة على تلاءم مستوى جودة الخدمة المقدمة مع المقدار التكلفة	
متوسطة	0.87	53.5	تعمل الوزارة على دراسة وتحليل جودة الخدمات التي تقدمها من أجل التحسين وضمان التميز	
متوسطة	1.01	3.38	تعتمد الوزارة على سياسات إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار	
مرتفعة	0.36	3.71	الدرجة الكلية	

يُلاحظ من نتائج الجدول رقم (4.4) ما يلي:

- فيما يَخُصَّ البعد المالي، فقد جاءت الدرجة الكليّة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.40) وانحراف معياري (0.79)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (توظف السيولة المتاحة بشكل فعال بما يتوافق مع رؤية واستراتيجية الوزارة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.59) وانحراف معياري (0.95)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (تسعى الوزارة إلى استثمار الأموال بالطريقة الأمثل) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.30) وانحراف معياري (0.92).
- تفسر الباحثة هذه النتيجة أن وزارة العمل تتعامل مع السيولة المالية بشكل محدود بحيث أن جميع التعاملات المالية تكون ضمن حدود تنفيذ بعض السياسات المالية المنصوص عليها من قبل الوزارة.
- فيما يَخُصَّ النمو والتعلم، فقد جاءت الدرجة الكليّة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.70)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (تحرص الوزارة على دراسة المتغيرات الحديثة لتطوير الخدمات بما يتناسب معها) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.61) وانحراف معياري (0.81)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (تستجيب الوزارة لشكاوى الموظفين ومعالجتها بشكل موضوعي) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.14) وانحراف معياري (1.16).
- تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال حرص وزارة العمل على تطور الخدمات التي تقدمها للمواطنين وكذلك حرص الوزارة على تطوير أداء العاملين في الوزارة وصولاً إلى أكبر مستوى من الأداء.
- فيما يَخُصَّ البيئي والاجتماعي، فقد جاءت الدرجة الكليّة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.71)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (تحرص الوزارة على التعاون مع المؤسسات الخدمة لخدمة المجتمع) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.81) وانحراف معياري (0.79)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (توفر الوزارة الرعاية الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالموظفين من خلال الاهتمام بالإتفاق على الخدمات المقدمة للموظفين وتحسينها) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.19) وانحراف معياري (0.95).
- تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال حرص وزارة العمل على خدمة المجتمع وتقديم الخدمات بشكل أفضل من خلال تلبية احتياجات المجتمع وخاصة أن معظم أعمال الوزارة أعمال خدمية بشكل أساسي.

- فيما يَخُصَّ العملاء، فقد جاءت الدرجة الكليّة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.77)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (تسعى الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.91) وانحراف معياري (0.85)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (تستخدم الوزارة مقياس الاحتفاظ بالموظفين) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.42) وانحراف معياري (1.02).
- تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال حل المشكلات التي تتعلق بشكل مباشر بين العاملين وأصحاب العمل، فتسعى الوزارة إلى تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات التي تساعد في حل النزاعات التي يتم تحكيم وزارة العمل فيها.
- فيما يَخُصَّ العمليات الداخلية، فقد جاءت الدرجة الكليّة مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (0.36)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (تهتم الوزارة باستخدام التكنولوجيا من أجل تطوير أنظمتها) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.81) وانحراف معياري (0.87)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (تعتمد الوزارة على سياسات إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.38) وانحراف معياري (1.01).
- تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال اهتمام وزارة العمل بالعمل ضمن الهيكل التنظيمي في الوزارة بحيث يقوم كل فرد بالمهام المنوطة به ضمن عمليات داخلية يتم تحديدها مسبقاً لتقديم الخدمات من قبل العاملين في الوزارة.

2.4 تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.

للقوف على مستوى تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (5.4)

جداول (5.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

المحور	المعيار	مُعامل الارتباط	التباين المفسر R ²	F	مُعامل الانحدار	T	الدلالة
عملية التواصل	الثابت	0.693	0.656	1460.572	0.165	3.894	0.00
	البعد المالي	0.693	0.656	1460.572	0.316	5.769	0.000
	بعد النمو والتعلم	0.693	0.656	1460.572	0.239	4.091	0.000
	بعد البيئي والاجتماعي	0.693	0.656	1460.572	0.204	2.863	0.005
	بعد العملاء	0.693	0.656	1460.572	0.190	3.772	0.000
	بعد العمليات الداخلية	0.693	0.656	1460.572	0.976	6.492	0.00
	الأداء التنظيمي	0.693	0.656	1460.572	0.948	7.655	0.000

نلاحظ من الجدول (5.4) أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك يكون هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وكانت نسبة التباين المفسر (65.6%) أي أن هناك تأثير لعملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام بنسبة (65.6%).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة نورة وسعيدة، (2018) ودراسة فاضل وسعدون (2017).

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال تسهيل عملية التواصل العمل على العاملين فإن عملية التواصل يتم من خلالها إظهار التعليمات من أجل القيام بالمهام مما يؤثر على الأداء التنظيمي في وزارة العمل.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل النازل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.

لوقوف على مستوى تأثير للتواصل النازل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (6.4)

جداول (6.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير لتواصل النازل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

الدلالة	T	مُعامل الانحدار	F	التباين المفسر R ²	مُعامل الارتباط	المعيار	المحور
0.000	4.840	1.124	33.263	0.623	0.789	الثابت	التواصل النازل
0.000	2.878	0.118				البعد المالي	
0.000	3.047	0.366				بعد النمو والتعلم	
0.018	2.396	0.180				بعد البيئي والاجتماعي	
0.029	2.212	0.200				بعد العملاء	
0.000	8.004	0.698				بعد العمليات الداخلية	
0.000	8.655	0.957				الأداء التنظيمي	

نلاحظ من الجدول (6.4) أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك يكون هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل النازل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وكانت نسبة التباين المفسر (62.3%) أي أن هناك تأثير لعملية التواصل النازل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام بنسبة (62.3%).

تعزو الباحثة هذه النتيجة من خلال التعليمات التي يتلقاها العاملين في وزارة العمل والتي تسهل على العاملين القيام بالأعمال التي يقومون بها.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الصاعد على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.

للقوف على مستوى تأثير للتواصل الصاعد على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط، كما هو موضَّح في الجدول (7.4)

جداول (7.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير لتواصل الصاعد على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

الدلالة	T	مُعامل الانحدار	F	التباين المفسر R ²	مُعامل الارتباط	المعيار	المحور
0.027	2.237	0.602	31.032	0.606	0.779	الثابت	التواصل الصاعد
0.000	4.852	0.441				البعد المالي	
0.000	3.947	0.466				بعد النمو والتعلم	
0.019	2.375	0.207				بعد البيئي والاجتماعي	
0.000	5.772	0.647				بعد العملاء	
0.000	10.188	0.089				بعد العمليات الداخلية	
0.000	12.945	2.515				الأداء التنظيمي	

نلاحظ من الجدول (7.4) أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك يكون هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الصاعد على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وكانت نسبة التباين المفسر (60.6%) أي أن هناك تأثير لعملية التواصل الصاعد على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام بنسبة (60.6%).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين يقومون بالاتصال بالإدارة العليا من أجل اطلاعهم على طرق سير العمل وتقييم المهام التي أنجزوها، وحل المشكلات التي تواجههم في حال ظهورها بالشكل الملائم

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الأفقي على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.

لوقوف على مستوى تأثير للتواصل الأفقي على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (8.4)

جداول (8.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير لتواصل الأفقي على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

المحور	المعيار	مُعامل الارتباط	التباين المفسر R ²	F	مُعامل الانحدار	T	الدلالة
التواصل الأفقي (الشفوي)	الثابت	0.833	0.694	45.817	0.643	2.142	0.034
	البعد المالي	0.833	0.694		0.662	6.409	0.000
	بعد النمو والتعلم	0.833	0.694		0.216	2.173	0.032
	بعد البيئي والاجتماعي	0.833	0.694		0.347	2.287	0.011
	بعد العملاء	0.833	0.694		0.333	3.512	0.001
	بعد العمليات الداخلية	0.833	0.694		0.559	3.191	0.000
	الأداء التنظيمي	0.833	0.694		0.717	3.252	0.001

نلاحظ من الجدول (5.4) أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك يكون هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الأفقي على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وكانت نسبة التباين المفسر (69.4%) أي أن هناك تأثير لعملية التواصل الأفقي (الشفوي) على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام بنسبة (69.4%).

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال قيام العاملين بالأعمال كفريق داخل وزارة العمل من أجل انجاز المهام التي توكل إليهم وهذا يؤدي إلى أداء أفضل على مستوى العاملين لكونهم يعملون كفريق.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال قدرة العاملين في التواصل مع الأقسام الأخرى من أجل الوصول إلى أداء معين بحسب الهيكل التنظيمي لكل من العاملين في جميع أقسام وزارة العمل.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ الفروق في تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تعزى المتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن)

أولاً: الجنس

تمّ استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق حول تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير الجنس، كما في الجدول:

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق حول تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تبعاً إلى مُتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
عملية التواصل	ذكر	68	3.76	0.38	126	0.310	0.757
	انثى	60	3.74	0.33			
الأداء التنظيمي	ذكر	68	3.51	0.77	126	0.549	0.584
	انثى	60	3.57	0.52			
الدرجة الكلية	ذكر	68	3.62	0.55	126	0.239	0.811
	انثى	60	3.64	0.39			

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق في تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير الجنس؛ وذلك لأنّ قيمة الدالة المحسوبة (0.811)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد (عملية التواصل، الأداء التنظيمي).

ثانياً: المسمى الوظيفي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي، كما يلي:

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
عملية التواصل	بين المجموعات	0.698	2	0.349	2.828	0.063
	داخل المجموعات	15.426	125	0.123		
	المجموع	16.124	127			
الأداء التنظيمي	بين المجموعات	0.636	2	0.318	0.712	0.493
	داخل المجموعات	55.798	125	0.446		
	المجموع	56.433	127			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.622	2	0.311	2.356	0.099
	داخل المجموعات	16.491	125	0.132		
	المجموع	17.113	127			

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق في تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي؛ وذلك لأنَّ قيمة الدالة المحسوبة (0.099)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد (عملية التواصل، الأداء التنظيمي).

رابعاً: المؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، كما يلي:

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
عملية التواصل	بين المجموعات	0.053	2	0.027	0.207	0.814
	داخل المجموعات	16.071	125	0.129		
	المجموع	16.124	127			
الأداء التنظيمي	بين المجموعات	0.710	2	0.355	0.796	0.453
	داخل المجموعات	55.724	125	0.446		
	المجموع	56.433	127			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.103	2	0.052	0.380	0.685
	داخل المجموعات	17.009	125	0.136		
	المجموع	17.113	127			

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق في تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي؛ وذلك لأن قيمة الدالة المحسوبة (0.685)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد (عملية التواصل، الأداء التنظيمي).

خامساً: سنوات الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، كما يلي:

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
عملية التواصل	بين المجموعات	0.402	3	0.134	1.056	0.370
	داخل المجموعات	15.722	124	0.127		
	المجموع	16.124	127			
الأداء التنظيمي	بين المجموعات	0.252	3	0.084	0.185	0.906
	داخل المجموعات	56.182	124	0.453		
	المجموع	56.433	127			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.288	3	0.096	0.708	0.549
	داخل المجموعات	16.825	124	0.136		
	المجموع	17.113	127			

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق في تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة؛ وذلك لأن قيمة الدالة المحسوبة (0.549)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد (عملية التواصل، الأداء التنظيمي).

سادساً: مكان السكن

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير مكان السكن، كما يلي:

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير مكان السكن

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
عملية التواصل	بين المجموعات	0.314	2	0.157	1.240	0.293
	داخل المجموعات	15.810	125	0.126		
	المجموع	16.124	127			
الأداء التنظيمي	بين المجموعات	1.171	2	0.585	1.323	0.327
	داخل المجموعات	55.263	125	0.442		
	المجموع	56.433	127			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.384	2	0.192	1.436	0.242
	داخل المجموعات	16.728	125	0.134		
	المجموع	17.113	127			

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق في تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير مكان السكن؛ وذلك لأن قيمة الدالة المحسوبة (0.242)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد (عملية التواصل، الأداء التنظيمي).

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تحور هذا الفصل حول الاستنتاجات التي تناولت موضوع تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وبناءً على الاستنتاجات تم الخروج بالتوصيات ومجموعة من المقترحات.

1.5 الاستنتاجات:

من خلال النتائج السابقة تستنتج الباحثة ما يلي:

- يمارس العاملين في وزارة العمل عملية التواصل في وزارة العمل بدرجة مرتفعة وكان أكثر أشكال التواصل هو (التواصل النازل) ويليه التواصل الصاعد يليه (التواصل الأفقي "الشفوي") وأقل أشكال التواصل (التواصل الأفقي "المكتبي").
- أن أبرز أشكال التواصل النازل، تمثل في الاجتماعات كأحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للموظف)، وأبرز أشكال التواصل الصاعد، في تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك، وأبرز أشكال التواصل الأفقي (الشفوي)، تمثل في العمل بروح الفريق، وأبرز أشكال التواصل الأفقي (المكتبي)، تمثل في أن يطلب الموظف المساعدة من زملائه في التعامل مع التطورات الإدارية الحديثة.
- أن مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في وزارة العمل متوسطة وكان أعلى ممارسات الأداء متمثل في العمليات الداخلية، تلاها بعد (البيئي والاجتماعي)، تلاها بعد (العلاء)، تلاها بعد (النمو والتعلم)، وأقل الأبعاد اهتمامًا هو (المالي).

■ إن أبرز الأداء في البعد المالي تمثل في توظيف السيولة المتاحة بشكل فعال بما يتوافق مع رؤية واستراتيجية الوزارة، وفيما يَخُصّ النمو والتعلم، تمثل في حرص الوزارة على دراسة المتغيرات الحديثة لتطوير الخدمات بما يتناسب معها، وفيما يَخُصّ البيئي والاجتماعي، تمثل في حرص الوزارة على التعاون مع المؤسسات الخدمة لخدمة المجتمع) وفيما يَخُصّ العملاء، تمثل في سعي الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، فيما يَخُصّ العمليات الداخلية، تمثل في اهتمام الوزارة باستخدام التكنولوجيا من أجل تطوير أنظمتها.

■ هناك تأثير لعملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام بنسبة (65.6%)، وهناك تأثير لعملية التواصل النازل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام بنسبة (62.3%)، وهناك تأثير لعملية التواصل الصاعد على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام بنسبة (60.6%)، وهناك تأثير لعملية التواصل الأفقي (الشفوي) على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام بنسبة (69.4%)، وهناك تأثير لعملية التواصل الأفقي (مكتبي) على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام بنسبة (69.4%).

■ لا توجد فروق في تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تُعزى إلى مُتغير الجنس؛ والمسمى الوظيفي؛ المؤهل العلمي؛ سنوات الخبرة؛ مكان السكن.

2.5 التوصيات:

بناءً على النتائج توصي الباحثة:

- تعمل الوزارة على دراسة وتحليل جودة عملية التواصل التي تقدمها من أجل التحسين وضمان التميز.
- أن يتم تدريب العاملين على مهارات التواصل بجميع أبعادها بما يدعم الأداء التنظيمي في وزارة العمل.
- أن تحرص الوزارة على دراسة المتغيرات الحديثة لتطوير الخدمات بما يتناسب معها، وأن تسعى الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- أن تعتمد الوزارة على سياسات إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- أن توفر الوزارة الرعاية الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالموظفين من خلال الاهتمام بالإنفاق على الخدمات المقدمة للموظفين وتحسينها
- أن تشجع وزارة العمل العاملين على تقديم المبادرة التي تسهل عملية الاتصال بين العاملين.
- أن تكون معظم التعاملات بين الموظفين تكون ضمن مرسلات خاضعة للوصف الوظيفي.
- أن تعمل وزارة العمل بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
- أن تهتم الإدارة بالاقترحات المتعلقة بأداء عمل الموظف يزيد من مستوى الولاء
- أن تهتم الإدارة بتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للموظفين.

3.5 محددات الدراسة:

واجهت الباحثة مجموعة من المعوقات تمثلت في إعداد الاستبانة بما يتلاءم مع عنوان الدراسة والأخذ بملاحظات المحكمين، كما أن الباحثة واجهت صعوبة في توزيع الاستبانة بسبب الدوام بنظام الطوارئ، وكذلك عدم التعاون من قبل مجتمع الدراسة في الاستجابة على فقرات الاستبانة

3.5 المقترحات:

أن يتم إجراء دراسة تتناول تأثير الاتصال على ولاء العاملين في وزارة الوزارات الفلسطينية.
لأن تم إجراء دراسة تفحص مدى رضا العاملين عن أنماط الاتصال المطبق في وزارة الوزارات الفلسطينية.

المراجع:

المراجع العربية

القرآن الكريم

أبو النجاة، أحمد. (2013). القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة التكاليف الجودة في المنشآت الخدمة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

أبو تايه، بندر، والحيارى، خليل، القطاونة، منار. (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 20(1).

أبو مارية، ثورة. (2018). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

اسحق، خالد. (2020). فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية، مجلة الآداب، (137)، 691-716.

بالعيد، آمال، (2015). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - بالوادي. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

بركات، حيان، وعيسى، جميل. (2021). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي. دراسة ميدانية في جامعة تشرين، رسالة ماجستير، الجامعة السورية الخاصة.

بعلي، حمزة وآخرون (2019). أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات. 4(7). 99-116.

ثابت، عبد الباقي والعامري، عبده. (2023). أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(1)، 402-433.

جريرة، طلال. (2014). مدى تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن "دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (41)، عدد(2)، ص 259-274.

حسانين، محمد. (2018). بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق التواصل المدرسي وسبل مواجهتها، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (109)، العدد (5)، ص 813-840.

حسين، بشار، القواسمة، فريد. (2020). أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 4(4). 69-98.

حسين، صفاء (2021). استخدام التطبيقات الإلكترونية في الاتصال التنظيمي بالمؤسسات وانعكاساته على تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية. المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال. 9(9). 40-72

حنون، بكر، (2009). نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

الخرشوم، محمد، (2011). تأثير مناخ في الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة للجامعة لحلب . مجلة جامعة دمشق و العلوم الاقتصادية والقانونية. 27(3).

دسوقي، شريف، والقادري، صلاح، وعلوي، نهج. (2021). أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن الدن بالمملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والمشروعات. 5(3). 294 - 305.

دنيا، صالح، (2017). الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية أم البواقي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

الرشيدي، عبد الإله وإسماعيل، عمار. (2022). أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 3(3)، 418-448.

الرشيدي، لزام. (2007). تصميم برنامج إرشاد جمعي للتدريب على مهارات التواصل وأثره في خفض التوتر النفسي وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشرطة بدولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية. عمان . الأردن.

رمضان، بكر، (2021). أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي. 20(60). 461-509.

رواي، كريمة. (2013). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الزبيدي، وفاء، (2018). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية. 9. 226-263.

زيدان، حسن، (2022). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي. مجلة الدراسات الاقتصادية. 5(2).

سعاد، عبد الوهاب، (2018). أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي. دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

سلهب، رزان وسلطان. (2017). معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين. بحث مقدم لجامعة بوليتكنك فلسطين، فلسطين.

طبيش، ميلود. (2011). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعامل بالمؤسسة، رسالة ماجستير. جامعة ورقلة..

عاشور، حسام. (2015). استخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن BSC كاداة لقياس اداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

العتيبي، نهى. (2017). نموذج مقترح لتنمية مهارات التواصل التربوي في ضوء جودة الأداء الوظيفي بين معلمي وموجهي التربية الموسيقية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، 28(109)، 297-355.

عريقات، إسماعيل. (2011). واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

علي، نايفة، (2018). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية- دراسة ميدانية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*. 16(2).

العمرى، غسان. (2019). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعية الدوائية في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(1)، 41-60.

فاضل، فايزة وسعدون، سميرة (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي. *مجلة روافد*. (1). 217-244.

فايزة، فاضل، وبن أحمد، محمد، وسمية، سعدون، (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة- مغنية. *الجزائر: مجلة روافد*. (1). ص 221.

الكثيري، خالد، ومهلا، محمد. (2021). أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. *مجلة كلية المعارف الجامعة*. 32(3).

مباركي، صبرين (2014). دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

متولي، محمد، وخلي، عزة، وأبو زيد، رضا، (2020) تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*. 4(2/1). 1-20.

المحاسنة، إبراهيم، محمد (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفيين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

محمد، حيدر. (2015). قياس فاعلية الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية. *المجلة العراقية للمعلومات*. 10(1). 123-144.

مخمي، عبير. (2015). فعالية الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.

مليطان، حنان، (2016). دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي. دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته. رسالة ماجستير. الأكاديمية الليبية- مصراته.

المنصير، مثنى وآخرون (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 15(4). 490-516.

النعمي، محمد، (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.

نوح، خالد. (2017). أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية دراسة حالة منطقة البحر الأحمر الحرة 2011م-2015م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحر الأحمر، السودان.

نورة، زغدودي، وسعيدة، سيوان. (2018). الاتصالات الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي. رسالة ماجستير. جامعة 8 ماي 1945.

وصفان، ربحانة، وتلاخت، شفيقة. (2018). دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية على عينة من رؤساء المصالح بجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

وزارة العمل الفلسطينية (2024). [/https://www.mol.pna.ps](https://www.mol.pna.ps)

المراجع الأجنبية

Ademi, N. (2017). The Concept and the Ways of Managerial Communication, **International Journals of Economics & Management Sciences**, 5(6): 1- 4.

Alkababji, Majdi Wael. (2014). Voluntary Disclosure On Corporate Social Responsibility: A Study On The Annual Reports Of Palestinian Corporations, **European Journal of Accounting Auditing and Finance Research** Vol.2, No.4, pp.59-82.

De waal, Andre, Goedegebuure, Robert, Geradts, Patricia (2011). The impact of performance management on the results of a non-profit organization, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 60, No. 8.

Dobni, C Brooke, (2011), "The relationship between innovation orientation and organizational performance", **International Journal of Innovation and Learning**, Vol. 10, No.3: 226-240.

Gunbayi, I. (2007). **The organizational communication process in schools. Educational science**, Theory and practice.

Machado, M. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. **Review of Business Management**, 15(46).

Müller 'D. &. (2003). MARVEL: a mixed reality learning environment for vocational training in mechatronics. **In Proceedings of the Technology Enhanced Learning International Conference (TEL'03)** ' (pp. 65-72). Milan 'Italy.

Nghiyoonyane, Kristofina Ndilimeke, Hoabeb, Simon, Karodia, Anis Mahomed (2015). An assessment of the ministry of foreign affairs employees' perceptions of performance management and its impact on service delivery, **International Journal of Development Research**, Vol. 5, Issue 02.

Olanrewaju, B. (2016), Effects of Information Technology on Organizational Performance in Nigerian Banking Industries, **Research Journal of Finance and Accounting**, 7(3), 52-6

Ten, EO & Tjan Y (2014) **Sustainability Balanced Scorecard Disclosures and Corporate Commitment to Sustainability: An Australian Study**, Issues in Social and Environmental.

Thursfield, Denise, Grayley, Katy (2016). Exploring performance management in four UK trade unions, **Employee Relations**, Vol. 38, No. 5.

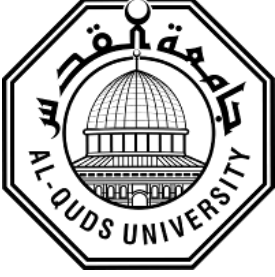
Tiwari, P. & Panicker, S. (2017). "Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Performance Measurement in Facility Management - A Literature Review" **Pacific Business Review International**, Vol. (10), No. (1), Pp. 121-127.

Weerasooriya, W.M.R.B., (2013.) " Performance Evaluation using the using the Balanced Scorecard, **World Review of Business Research**, Vo(3), No (4)

Yoon, D. (2020). Research implications for usefulness of balanced scorecard: the case of South Korean firms. **Journal of Management Information and Decision Sciences**, 23(3), 199-214.

الملاحق

ملحق (1)



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير تنميه مستدامة

الاخوة المحترمين

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول: تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وهذه الدراسة هي متطلب علمي لنيل درجة الماجستير مسار بناء المؤسسات في معهد التنمية المستدامة جامعة القدس لذا نرجو من حضرتكم تخصيص بضع دقائق من وقتكم والتكرم بالاطلاع على محاور الاستبانة والاجابة عن كل فقرة او سؤال حسب ما ترونه واقعياً، وأن تكون الاجابة موضوعية ودقيقة لما لها من أهمية على نتائج الدراسة مع العلم أن الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة، وتؤكد الباحثة على أخذ آرائكم بالجدية التي تستحق كما يمكنكم الاطلاع على النتائج بعد استكمال البحث العلمي.

مع فائق الاحترام

الباحثة: أحلام الدرايع

القسم الأول: الخصائص الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	(1) الجنس
<input type="checkbox"/>	نائب مدير	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	(2) المسمى الوظيفي
		<input type="checkbox"/>	مدير	
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم	(3) المؤهل العلمي
		<input type="checkbox"/>	ماجستير فأعلى	
<input type="checkbox"/>	10 - أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 10 سنوات	(5) سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/>	30 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 20 - أقل من 30 سنة	
<input type="checkbox"/>	قرية	<input type="checkbox"/>	مدينة	(6) مكان السكن
		<input type="checkbox"/>	مخيم	

القسم الثاني: فقرات الاستبانة: الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك
أولاً عملية التواصل

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
استجابة أفراد العينة حول بنود التواصل النازل.						
1.	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر					
2.	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للموظف					
3.	كثيراً ما تتصل الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط					
4.	أحياناً تلجأ الإدارة لطلب رأي الموظف حول مسائل تخص عمله					
5.	تصل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب					
6.	المعلومات المقدمة من الطرف الإدارة تفهم بسهولة					
7.	البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعد على أداء العمل بكفاءة					
8.	المحادثة الشفوية مع المشرف مباشرة تساعد على دقة في أداء العمل					
9.	الإعلانات وسيلة هامة إيصال التعليمات بسرعة					
10.	الهاتف وسيلة رئيسية من وسائل التواصل مع الإدارة					
استجابة أفراد العينة حول بنود التواصل الصاعد						
11.	تتصل الإدارة بالموظف من خلال المسؤول المباشر					
12.	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال المشكلات إلى الإدارة					
13.	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمالك					
14.	نادراً ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال مشكلاتك					
15.	تستغل الاجتماعات مع الإدارة لطرح صعوبات عمالك					
16.	لا يوجد صعوبة في الاتصال بالإدارة					
17.	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم					
18.	كثيراً ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء العمل من خلال اتصالك بالإدارة					
19.	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى الأداء					
20.	تهتم الإدارة بالاقترحات المتعلقة بأداء عمل الموظف يزيد من مستوى الولاء					

استجابة أفراد العينة حول بنود التواصل الأفقي

الاتصال الشفوي				
				21. يتم تبادل الآراء ووجهات نظر وجهاً لوجه
				22. يتم أخذ المشورة بين العاملين في القضايا المستعصية
				23. يتم الحديث في بأحوال وظروف العمل بشكل وجاهي
				24. يشجع العاملين بعضهم بعضاً في تقديم المبادرة
				25. يتصل الموظف بزملائه في العمل للمناقشة معهم حول كيفية العمل
				26. تسود علاقات إنسانية بين العاملين في العمل.
				27. أشارك في التعبير عن رأيي
				28. نعمل بروح الفريق
الاتصال المكتبي				
				29. يتبادل الموظف الاتصال مع زملائك في العمل باستخدام المعاملات الرسمية
				30. يتم التعامل مع الزملاء عن طريق الكتب الرسمية داخل المكتب
				31. يطلب الموظف المساعدة من زملائه في التعامل مع التطورات الإدارية الحديثة
				32. يتم تبادل الأفكار في المكتب بالطريقة القانونية
				33. معظم التعاملات بين الموظفين تكون ضمن مرسلات خاضعة للوصف الوظيفي
				34. أشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

ثانياً الأداء التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد المالي						
1.	تحرص الوزارة على استغلال الأمتل للموارد المالية والإمكانات المتاحة بأساليب علمية وأدوات مالية لترشيد استخدام الأموال وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة					
2.	توظف السيولة المتاحة بشكل فعال بما يتوافق مع رؤية واستراتيجية الوزارة					
3.	تستطيع الوزارة التعامل مع المخاطر بكافة أنواعها					
4.	تسعى الوزارة إلى استثمار الأموال بالطريقة الأمثل					
5.	تسعى الوزارة إلى زيادة الإيرادات للوصول إلى تقديم خدمات أفضل					
6.	تتبنى الوزارة أساليب تطويرية جديدة وآليات فعالة تساعد تطوير مستوى البيئة داخل الوزارة					
7.	تحقق الوزارة مستوى من استغلال الأموال من أجل تغطية التكاليف المستقبلية					
بعد النمو والتعلم						
8.	توفر الوزارة برامج تدريبية ودورات تأهيلية بشكل منتظم وملئم للموظفين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم					
9.	تعترف الوزارة بأهمية البيئة المحفزة للموظفين وتهتم بتنمية القدرات والطاقات المبدعة تطويرها					
10.	تهتم الوزارة بقياس مردود تدريب الموظفين العاملين على أدائهم					
11.	تحرص الوزارة على دراسة المتغيرات الحديثة لتطوير الخدمات بما يتناسب معها					
12.	تعمل الوزارة على زيادة نسبة الموظفين المتميزين وتعمل على الاحتفاظ بهم					
13.	تحرص الوزارة على وجود قنوات اتصال لتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارة					
14.	توفر الوزارة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التحسينية والتطويرية بشكل دوري					
15.	تهتم الوزارة بأن يكون لدى الموظف فكرة واضحة عن التوجه الاستراتيجي لإنجاز عمله بكفاءة وفعالية					
16.	تستجيب الوزارة لشكاوى الموظفين ومعالجتها بشكل موضوعي					
بعد البيئي والاجتماعي						
17.	تتبنى الوزارة سياسات تشمل دعم التعليم والتنمية المستدامة					
18.	تهتم الوزارة بتطوير الخدمات الخاصة بخدمة البيئة					

					تعمل الوزارة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع لتقليل الفجوة بين خدماته واحتياجات المجتمع	19.
					توفر الوزارة الرعاية الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالموظفين من خلال الاهتمام بالإتفاق على الخدمات المقدمة للموظفين وتحسينها	20.
					تحرص الوزارة على التعاون مع المؤسسات الخدمة لخدمة المجتمع	21.
بعد العملاء						
					تسعى الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة	22.
					تهتم الوزارة بتحدي متطلبات وتوقعات المستفيدين ودراسة احتياجاتهم ورغباتهم.	23.
					تهتم الوزارة بتقييم الخدمات المقدمة	24.
					تضع الوزارة نظاماً لاستقبال ودراسة الشكاوى والاستفادة منها مستقبلاً	25.
					تقوم الوزارة بتحسين أداء موظفيها وتنويع الخدمات	26.
					تمتاز الخدمات المقدمة بجودة ومواصفات مقبولة تلبي رغبات العاملين	27.
					تستخدم الوزارة مقياس الاحتفاظ بالموظفين	28.
بعد العمليات الداخلية						
					تعمل الوزارة على دراسة وتحليل جودة الخدمات التي تقدمها من أجل التحسين وضمان التميز	29.
					تهتم الوزارة باستخدام التكنولوجيا من أجل تطوير أنظمتها	30.
					تعمل الوزارة على السرعة من أجل تقديم الخدمات	31.
					تحرص الوزارة على تلاءم مستوى جودة الخدمة المقدمة مع المقدار التكلفة	32.
					تحرص الوزارة على خفض مستوى الأخطاء والانحرافات في العمل	33.
					تعتمد الوزارة على سياسات إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار	34.
					تحرص الوزارة على أن تتميز العمليات الداخلية بالوضوح والتسلسل والمرونة	35.
					تهدف الوزارة للوصول إلى التميز في الأداء وتحقيق القيمة المتوقعة بفاعلية وكفاءة وأقل تكلفة	36.

المحتويات

أ	إقرار.....
ب	الإهداء.....
ج	شكر وعرهان.....
د	الملخص.....
هـ	Abstract.....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 مقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3	3.1 أسئلة الدراسة:.....
3	4.1 فرضيات الدراسة:.....
4	5.1 أهمية الدراسة:.....
4	6.1 أهداف الدراسة:.....
5	7.1 مبررات الدراسة:.....
5	8.1 حدود الدراسة:.....
8	الفصل الثاني.....
8	1.2 الإطار النظري.....
8	مفهوم عملية التواصل.....
10	أهداف عملية التواصل.....
10	أهمية عملية التواصل.....
11	مبادئ عملية التواصل.....
12	مقومات عملية التواصل.....
12	خصائص عملية التواصل.....
13	أنواع عملية التواصل.....
15	مكونات عملية التواصل.....
16	مراحل عملية التواصل.....
17	أبعاد التواصل.....
17	نظريات عملية التواصل.....
20	معوقات عملية التواصل.....

20	معوقات التواصل في البيئة الفلسطينية:
21	مفهوم الأداء التنظيمي
22	أبعاد الأداء التنظيمي
25	أهداف الأداء التنظيمي
26	أهمية الأداء التنظيمي
27	خصائص الأداء التنظيمي
27	معايير تقييم الأداء التنظيمي
29	علاقة الأداء بالعوامل التنظيمية
31	أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي
33	2.2 الدراسات السابقة
45	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
46	الفصل الثالث
46	طريقة وإجراءاتها الدراسة
46	1.3 المقدمة:
46	2.3 منهج الدراسة:
47	3.3 مجتمع الدراسة:
47	4.3 عينة الدراسة:
48	5.3 أداة الدراسة:
49	6.3 صدق أدوات الدراسة:
52	6.3 ثبات أداة الدراسة:
53	7.3 الأساليب الإحصائية:
54	مفتاح التصحيح:
56	الفصل الرابع
56	تحليل النتائج
56	1.4 تحليل نتائج الدراسة:
66	2.4 تحليل فرضيات الدراسة:
76	1.5 الاستنتاجات:
78	2.5 التوصيات:
79	3.5 محددات الدراسة:
79	3.5 المقترحات:

80.....المراجع:

87.....الملاحق

87.....ملحق (1)