



الاتصال الاداري وتأثيره على اداء المنظمة

دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية - في العراق-بغداد

م . فريد حسين احمد

كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية ٠٠٩٦٤٧٨٠٨٣٤٤٢٦٧ - العراق

fafareed415@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث الكشف عن اثر عناصر الاتصال الاداري والمتمثلة في (الاتصالات الشخصية ، اتصالات الوظيفة ، الاستجابة للاتصالات ، اتصالات الاداء) في اداء المنظمة المتمثلة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) في كلية الادارة والاقتصاد ، حيث تم اختيار عينة البحث لتشمل عدد من موظفي الكلية ، تم تطوير استبانته وزعت على عينة بلغت (٩٠) فرداً من الذكور والإناث ومن مختلف والمؤهلات العلمية ، استعيد منها(٨٦) استبانته صالحة للتحليل ويهدف معالجة البيانات استعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها ((الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط (spearman) ومعامل الانحدار)) بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss) وكانت ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط واثري ايجابي للاتصال الاداري في اداء المنظمة. أما ابرز التوصيات كانت ضرورة تعزيز العلاقة بين العاملين فكرياً واجتماعياً لدعم الاتصال الاداري وتطوير مستوى اداء المنظمات من خلال إقامة الدورات التدريبية لتحسين الاداء.

الكلمات المفتاحية : الاتصال الاداري ، اداء المنظمة .

Abstract

The research aims to detect the impact of the elements of administrative communication (personal communications, job communications, communications response, performance

communications) in the performance of the organization (planning, organization, leading, controlling) in the Faculty of Management and Economics, where the sample of the research was selected to include a number of employees. The questionnaire was developed and distributed to a sample of (90) male and female and from various scientific qualifications.) And the regression coefficient)) Using the statistical program (SPSS), the most prominent results were the existence of a correlation relationship and a positive impact of administrative communication in the performance of the organization. The most prominent recommendations were the need to strengthen the relationship between workers intellectually and socially to support administrative communication and improve the level of performance of organizations through the establishment of training courses to improve performance,

keywords: administrative communication, the performance of the organization.

المقدمة

يعد الاتصال الإداري أهم جزء في المنظمة، حيث لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها ، وباعتبار الكلية مثلها مثل باقي المؤسسات لا تستطيع الاستمرار والبقاء إلا بوجود اتصال دائم بين جميع العاملين ، وذلك كون الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات الى جانب كونه عملية إدارية مهمة، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل الكلية او خارجها بهدف تقوية علاقة العاملين داخل المنظمة في سبيل الوصول الى تحقيق الاهداف المطلوبة، في ظل التطور التكنولوجي حيث ظهرت عدة انواع من التواصل والتي بدورها استخدمت في مجال الاعمال الادارية ، إن وجود نظام اتصال فعال بشكل صحيح ومنظم في الكلية ضرورة ملحة من أجل استمرار التواصل ، ومواجهة المشكلات ، وتبادل المعلومات ، وتحسين أداء العاملين. والكلية جزء من البيئة تتأثر بها وتتأثر فيها ، وثمة تحديات وتغييرات تؤثر على هذه الكلية مثل التكنولوجيا والعولمة وما يرافقها من التنوع ، ومواكبة آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية ، وتطبيق نظام التعليم المستمر داخل الكليات ، واقتناء أحدث الأجهزة من أجل التشخيص الصحيح للمشكلات ، الأمر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام بالموارد البشرية ، بحيث يكون لديها نظام اتصالات إدارية لضمان سهولة ويسر تنفيذ الواجبات المطلوبة من العاملين ، ومواجهة المشكلات وتبادل المعلومات في كافة مناحي الحياة العلمية والتكنولوجية ومن أجل تحسين الأداء في قطاع واعد يسهم في تنمية المجتمع العراقي ونموه الاقتصادي (الطعامنه ، ٢٠١١ : ٦٨).

لقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة معرفة دور الاتصال الإداري في تحقيق أعلى أداء للمنظمة ، إذ يتم من خلالها متابعة أداء العاملين للوصول إلى نتائج الأداء المنسجمة وأهداف المنظمة ، وتعطي العاملين القدرة على التكيف مع بيئة العمل التي تساهم في زيادة قدرتهم على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم ، وتطوير قدراتهم على تحمل المسؤوليات الإضافية ، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، والاتصالات عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف ، بهدف تطبيق الأعمال بشكل افضل واتخاذ القرارات الصحيحة. (العميان ، ٢٠١٠ : ١٠٣-١٠٥).

المبحث الاول

اولاً: مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية تكمن في عدم اعطاء اهمية للاتصال في مختلف انواعه داخل وخارج الكلية مما يؤدي الى تأخير في انجاز الكثير من المهام ، كذلك التصدي للصعوبات والمعوقات التي تحول دون قيامها بدورها على الوجه المطلوب والتي تحد من تحقيقها لأهدافها المرجوة ، وتقلل من مستوى فاعليتها وكفاءتها ، لإزالة عوامل التناقض والازدواجية وعدم الثقة والوصول بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة في تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: اهمية الدراسة

تكمن اهمية البحث في وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة العلمية ، كما ان وظيفة الاتصال هي واحدة من اهم الوظائف الادارية تلعب دوراً محورياً في عمل الكلية على التواصل بين الموظفين مع بعضهم البعض ، كما توفر هذه الدراسة ميداناً للوقوف على مستوى تطبيق الاتصالات الادارية بإبعاها المختلفة وتلقي الضوء على مستوى الاداء الرسمي للموظفين ، ومن خلال نتائج الدراسة التعرف على اثر تطبيق الاتصالات الادارية في اداء المنظمة مما يؤدي لأصحاب القرار فرصة للتعرف على هذا الاثر وأية مشاكل تعترضهما اثناء العمل لكي يتم معالجتها وصولاً للكفاءة المطلوبة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

١. التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية داخل المستشفيات الحكومية والخاصة.
٢. التعرف على مستوى أداء العاملين بنوعيه (الرسمي والإضافي) في المستشفيات الحكومية والخاصة.
٣. التعرف على دور الاتصالات الإدارية في أداء العاملين بنوعيه (الرسمي والإضافي).

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الاتصال الاداري وأداء المنظمة) .وتتفرع منها اربع فرضيات فرعية وكالاتي:

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاتصالات الشخصية وأداء المنظمة .
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد اتصالات الوظيفة وأداء المنظمة.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستجابة للاتصالات وأداء المنظمة.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد اتصالات الاداء وأداء المنظمة.

الفرضية الرئيسة الثانية

التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الاتصال الاداري و أداء المنظمة)، وتتفرع الفرضية الرئيسة الثانية الى اربع فرضيات فرعية وهي:

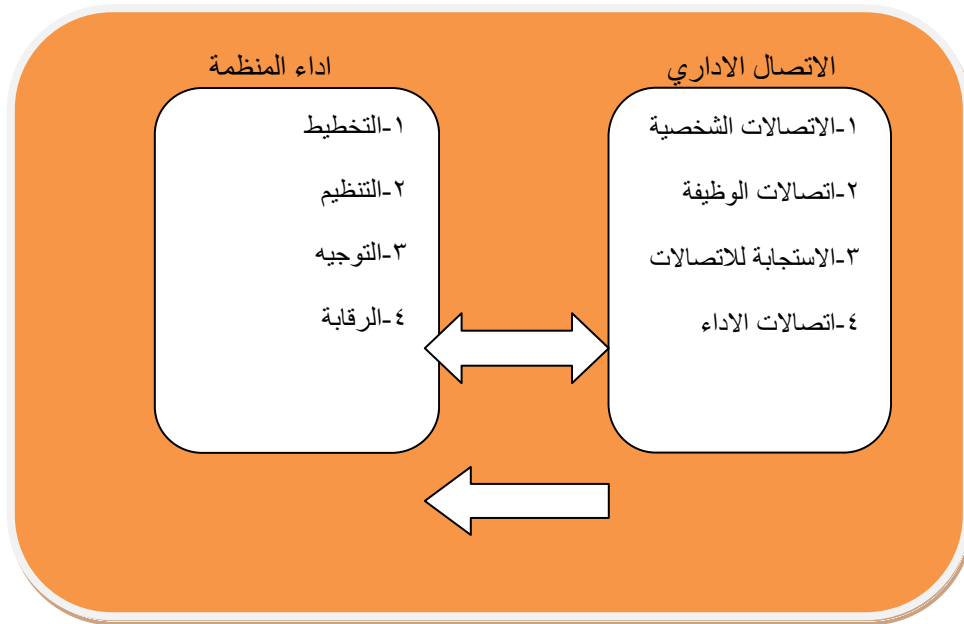
- ١- يوجد اثر ذات دلالة معنوية بين بعد الاتصالات الشخصية وأداء المنظمة .
- ٢- يوجد اثر ذات دلالة معنوية بين بعد اتصالات الوظيفة وأداء المنظمة.
- ٣- يوجد اثر ذات دلالة معنوية بين بعد الاستجابة للاتصالات وأداء المنظمة.
- ٤- يوجد اثر ذات دلالة معنوية بين بعد اتصالات الاداء وأداء المنظمة.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين في الكلية الحكومية موزعين بين تدريسيين ورؤساء اقسام ومدراء شعب وموظفين ومن مختلف الاعمار .

عينة الدراسة : لقد تم تحديد العينة من خلال اسلوب العينة العرضية ، وقد تم من خلالها استطلاع رأي عدد من التدريسيين والموظفين في الاقسام العلمية وأصحاب الاختصاصات العلمية والمساندة من أصحاب الوظائف الادارية وتم توزيع (٩٠) استبانة على تدريسي وموظفي الكلية وقد تم استرجاع (٨٦) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي .

سادساً: المخطط الافتراضي للبحث



سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الاولى:

دراسة (عوني محمد العيد ٢٠١٥-٢٠١٦) بعنوان الاتصال الاداري وتأثيره على اداء العاملين في المكتبات الجامعية ،دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، مشكلة الدراسة تدور حول تأثير الاتصال الاداري على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسات ،اهداف الدراسة تمثلت بالتعرف على الاتصال الاداري بالمكتبات الجامعية،نتائج الدراسة تمثلت في مدى توفير الاتصال الاداري في المكتبات،نتائج الدراسة تبينت في توجد اهمية للاتصال الاداري وطريقة استعماله مما ادى الى رفع اداء العمل.

الدراسة الثانية:

دراسة (الطعامنة ، ٢٠١١ : ٦٨)، بعنوان : "أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الأردنية : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية) في البنوك الأردنية في مدينة إربد ، وإلى قياس مستوى أداء العاملين لأدوارهم الرسمية والإضافية ، كما هدفت إلى

الوقوف على أثر ممارسة العدالة التنظيمية على مستوى أداء العاملين لأدوارهم الرسمية والإضافية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة كما يتصورها العاملون في البنوك الأردنية في مدينة إربد عالٍ.

الدراسة الثالثة:

دراسة (بن عسو وسيلة وعريف حبيبة ٢٠١٤-٢٠١٥) بعنوان الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مشكلة الدراسة : تمثلت المشكلة في تأثير الاتصال التنظيمي على الاداء في المنظمة.هدف الدراسة : التعرف على مدى تأثير الاتصال داخل المنظمة على اداء الموظفين وتحسين العلاقة بين الادارة والمرووسين .نتائج الدراسة :هناك علاقة بين الاتصال والأداء اي ان للاتصال التنظيمي هناك تأثير على الاداء بحيث كلما كانت هناك وسائل حديثة للاتصال كلما كان هناك اداء جيد من قبل الموظفين داخل المؤسسة.

المبحث الثاني

أولاً: الاتصال الإداري

أ- مفهوم الاتصالات الإدارية : لقد ظهرت تعريفات عديدة يصعب حصرها لمفهوم الاتصال الإداري من قبل الباحث ، فقد عرّف الاتصال على أنه تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (العميان ، ٢٠١٠ : ١٠٣-١٠٥) .

تعريف ابو سمرة ٢٠٠٨ : الاتصال الإداري: هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المشترك ،يتفاعل من خلال الاتصال بمجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط ، الصلات ، التشابكات ، فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض.

أما (الصيرفي ، ٢٠٠٨ : ٨٥) فقد عرفه بأنه عملية إنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات والأفكار والآراء ، والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة ، بقصد التأثير وإحداث الاستجابة المطلوبة ، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات وتبادلها والمشاعر والاتجاهات.

في ضوء ما تم عرضه سابقاً حول مفاهيم الاتصال ، يتبين ان عملية الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين ، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف إلى آخر وذلك باستخدام قنوات الاتصال المناسبة بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.

ب- أبعاد الاتصال الإداري تمثلت هذه الأبعاد بما يلي:

١. الاتصالات الشخصية : وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
٢. اتصالات الوظيفة : وتتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.
٣. الاستجابة للاتصال : وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الاستماع لمرؤوسيهـم والاستجابة لقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.
٤. اتصالات الأداء : وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.

ج- أشكال الاتصالات :

- ١- الاتصال الصاعد : وهو احد انواع الاتصال الاداري الذي يكون بين الموظف والمدير المسؤول يعني من الاسفل الى الاعلى وحسب السلم الوظيفي.
- ٢- الاتصال الافقي : يكون هذا الاتصال بنفس المستوى الاداري وهو ما يستخدمه غالباً اصحاب المسؤولية .
- ٣- الاتصال النازل : وهو الاتصال الذي يكون من الاعلى الى الاسفل اي من مدير عام الى مدير قسم او موظف نزولاً (الخطيب، ٢٠٠٩ ، ٢٢).

ثانياً: اداء المنظمة

أ_ مفهوم الأداء : من الناحية الإدارية يعرف الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف لتحقيق هدف معين (قوي وسلمى ، ٢٠٠٦ ، ٦٣) بينما يرى آل الشيخ (٢٠٠١) أن الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل. أما (هاريس ، ٢٠٠٣ ، ١٧٠-١٧٢) فقد عرفها بأنها قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم ، أي تلك المرتبطة بالواجبات الأساسية والإدارية الرسمية المحددة لهم.

وعرفه الحسن: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد(الحسن، ٢٠٠٣، ٢٠٩).

ب_ محددات أداء الموظفين: هي المزيج بين العامل المبدول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ،معلومات خبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة الحكومية التي ينتمي إليها ، وانطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، الأداء ، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء ، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين : القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص ويطلق عليها المحددات الداخلية ، والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل ويطلق عليها المحددات الخارجية ،محددات الأداء تشتمل على مجموعة من العناصر التي يمكن من خلالها تفعيل أداء العاملين بالكليات الحكومية.وهي:

١_الأداء الرسمي:

من المعروف أن منظمات الأعمال تحدد لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً يتضمن السلوكيات المطلوبة منه في وظيفته بالمنظمة (In Role Behaviors)، وتتحدد هذه السلوكيات من خلال الوصف الوظيفي ، وقد تركّز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على بحث سلوكيات الأداء الرسمي المحدد للفرد في العمل. وفي أوائل العقد الماضي بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفعاليته التنظيم ، وأطلق عليه سلوكيات الأداء الإضافي (شرح، ٢٠٠٩ ، ١٣٩-١٤٢).

٢_الأداء الإضافي : يرى (فييلس ، ٢٠٠٥ ، ٤٦) أن يتضمن الأداء الإضافي مجموعة من المكونات هي(الإيثار ، التفاني ، الروح الرياضية ، المشاركة ، حضور دورات تدريبية ، تقديم مقترحات لتحسين العمل ، البحث عن أعمال ومهام إضافية). وعليه فإن مفهوم سلوكيات

الأداء الإضافي مفهوم شمولي واسع يشمل جميع السلوكيات الإيجابية التي يمكن إفرادها على مستوى (الفرد ، الجماعة ، المنظمة)، مفهوم سلوكيات الأداء متعدد الوجوه والأبعاد وله أصول دينية وفلسفية وتاريخية وقيمة ، اقتضتها متطلبات المرحلة المعاصرة في عمل المنظمات وفي الشراكة بين القطاعات.

ب_ ابعاد الاداء المنظمي:

١-التخطيط:تحديد مسارات العمل من خلال صياغة استراتيجيات وتطوير سياسات وتحسين اجراءات وأعداد موازنات لتحقيق اهداف المنظمة ،وذلك من حيث تحديد ما يتم عمله في المستقبل ، ومتى يجري عمله،وكيفية ادائه في الوقت

المطلوب، ويعد التخطيط الوظيفية الادارية الاساسية التي تساعد في تحديد مسارات العمل التي ينبغي اتباعها في السعي الى تحقيق اهداف المنظمة.

٢- التنظيم: ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية لتنفيذ خطة المنظمة عبر تحديد الهيكل التنظيمي ، ورسم علاقات التفاعل بين وحداتها المختلفة، فضلاً عن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وخطوط الاتصال بينها، حيث يجري خلال هذه المرحلة تحديد هيكل علاقات العمل التي تمكن افراد المنظمة من تحقيق التفاعل والتعاون الضروري لانجاز الاهداف، كما يتم تجميع الافراد في الاقسام على وفق المهمات المحددة.

٣- التوجيه : توحيد الجهود والمواد وفقاً لرؤية واضحة وتقديم الدعم الضروري لمساعدة العاملين على فهم ادوارهم باستخدام القيادة والحث والتشجيع والتحفيز ، وتطوير مناخ العلاقات الانسانية الحميدة في المنظمة عبر منظومة اتصالات متكاملة من جميع الجهات ، حيث يقود المدير للجهود والموارد من خلال تبنيه رؤية واضحة ينبغي اتباعها بسهولة من قبل المرؤوسين ، وتقديم الدعم لهم ومساعدتهم في فهم ادوارهم التي سوف يؤديونها في تحقيق اهداف المنظمة.

٤- الرقابة: تقييم اساليب العمل للتأكد من ان الادارة تسير وفقاً لما مخطط لها من اعمال ومهام وادوار ،ومن ثم قياس الاداء الفعلي وتحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب ، وباستخدام منظومة التغذية العكسية اللازمة لأجراء المعالجات في الوقت والمكان المناسبين، كذلك تمثل الرقابة الوظيفية التي يمارسها المدراء بمختلف مستوياتهم العليا والوسطى والدنيا، بقصد تقييم الاسلوب والوسائل والكيفية التي يتم من خلالها تحقيق اهداف المنظمة، كذلك يقوم المدير من خلال ممارسة هذه الوظيفة برقابة الموظفين ، الاقسام، الموارد، المنظمة ككل، ويرى فيما انها تلبي معايير الاداء المنشودة ام لا. (العنزي، ٢٠١٧، ٢٦).

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة منها الوصفية كإيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة والأسئلة المتعلقة بها ، ومنها الاستدلالية كالارتباط والانحدار .

أولاً: خصائص عينة البحث:

(١) الجنس : وتظهر النتائج من خلال الجدول (١).

جدول (١) يمثل العينة المبحوثة موزعة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%39.5	34	ذكر
%60.5	52	انثى
%100.0	86	المجموع

(٢) أعمار : وتظهر النتائج من خلال الجدول (٢).

جدول (٢) يمثل العينة المبحوثة موزعة حسب الفترات العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
%0	0	أقل من 20
%10.4	9	29-20
%29.0	25	39-30
%45.3	39	49-40
%15.3	13	50 فأكثر
%100.0	86	المجموع

(٣) المستوى العلمي : وتظهر النتائج من خلال الجدول (٣).

جدول (٣) يمثل العينة المبحوثة موزعة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
%0	0	أقل من الثانوية
%12.8	11	ثانوية عامة

دبلوم	30	%34.8
بكالوريوس	45	%52.4
المجموع	86	100.0

٤) متوسط الدخل الشهري : وتظهر النتائج من خلال الجدول (٤)

جدول (٤) يمثل العينة المبحوثة موزعة الدخل الشهري

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل الشهري
%0	0	اقل من 200
%11.6	10	400-201
%48.8	42	600-401
%25.6	22	800-601
%14.0	12	اكثر من ٨٠٠
%100.0	86	المجموع

ثانياً: الإحصاء الوصفي:

● تشخيص المتغير المستقل (الاتصال الاداري)

قيس هذا المتغير من خلال اربعة متغيرات فرعية ، إذ يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الانحراف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الاتصال الاداري بلغ (٤.١٥) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (٠.٩٣) (٢٢.٣%) وهذا يؤكد الدور الفعال للاتصال الاداري في العينة المبحوثة ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

جدول (٥) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة المتغير الفرعي الاول(الاتصالات الشخصية)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
29.4%	1.20	4.08	1 تعبر الاتصالات الشخصية عن قدرات وإمكانات المنظمة الحالية وما تطمح اليه مستقبلا
29.4%	1.20	4.08	2 تتصف اتصالات المنظمة بالنظرة المستقبلية الطموحة بالإضافة الى البساطة وسهولة الفهم
29.4%	1.22	4.15	3 تضمن الاتصالات الحالية بقاء المنظمة متناسبة مع بيئتها مع قابلية لاستيعاب التغيرات الحاصلة في هذه البيئة
29.0%	1.19	4.10	مؤشرات المتغير الفرعي الاول الاتصالات الشخصية
22.3%	0.93	4.15	اجمالي مؤشرات المتغير المستقل الاتصال الاداري

١- الاتصالات الشخصية

يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بالمتغير الفرعي الاول (الاتصالات الشخصية) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤.١٠) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي، وكان التشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (١.١٩)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (٢٩%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاث أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث، إذ بلغت قيمة الوسط له (٤.١٥) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، والانحراف المعياري (١.٢٢)، وقد بلغ معامل الاختلاف (٢٩.٤%).

٢- اتصالات الوظيفة

يشير الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بالمتغير الفرعي الثاني (اتصالات الوظيفة) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤.٢١) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي ، وكان التشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (١.٠٦)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (٢٥.٣%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاث أسئلة ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث ، إذ بلغت قيمة الوسط له (٤.٣٨) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، والانحراف المعياري (٠.٩٤) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (٢١.٣%).

جدول (٦) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة المتغير الفرعي الثاني (اتصالات الوظيفة)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	
30.1%	1.22	4.04	تعبر اتصالات الوظيفة عن الغاية التي وجدت من اجلها المنظمة الكلية	1
28.6%	1.20	4.19	تتميز اتصالات المنظمة بالسهولة والمرونة والوضوح	2
21.5%	0.94	4.38	يمتلك جميع المدراء تصورا واضحا ودقيقا عن اتصالات المنظمة	3
25.3%	1.06	4.21	مؤشرات المتغير الفرعي الثاني اتصالات الوظيفة	

٣- الاستجابة للاتصالات

يشير الجدول (٧) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بالمتغير الفرعي الثالث (الاستجابة للاتصالات) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤.٢٤) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي ، وكان التشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (١.٠٠)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير

من قبل العينة المبحوثة (23.5%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاث أسئلة ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول ، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.28) وهو فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، والانحراف المعياري (0.96) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (22.5%).

جدول (٧) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة المتغير الفرعي الثالث (الاستجابة للاتصالات)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	
22.5%	0.96	4.28	تقوم المنظمة بتحليل اتصالات بينتها الداخلية وما تتضمنه هذه البيئة من جوانب رئيسية	1
28.6%	1.20	4.19	تعتمد المنظمة على تحليل اتصالات الموارد البشرية لتوفير المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة	2
26.1%	1.12	4.27	تعتمد المنظمة على استجابة اتصالات العاملين لتحقيق التوافق والانسجام والتعاون بينهم	3
23.5%	1.00	4.24	مؤشرات المتغير الفرعي الثالث الاستجابة للاتصالات	

٤- اتصالات الاداء

يشير الجدول (٨) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بالمتغير الفرعي الرابع (اتصالات الاداء) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.05) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي ، وكان التشتت عالي في الإجابة يؤكد انحراف المعيار العام البالغ (1.19)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (29.3%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاث أسئلة ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول ، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.23) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، والانحراف المعياري (1.14) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (27%).

جدول (٨) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة المتغير الفرعي الرابع (اتصالات الاداء)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
27.0%	1.14	4.23	1 تشترك جميع المستويات الادارية في الكلية بعملية اتصالات الاداء
33.8%	1.32	3.92	2 تسعى الكلية من خلال اتصالات الاداء للموائمة بين إستراتيجيتها والموارد المتاحة لديها
33.9%	1.36	4.00	3 يتم تعديل اتصالات الاداء عند حدوث اي تغييرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للكلية
29.3%	1.19	4.05	مؤشرات المتغير الفرعي الرابع اتصالات الاداء

● تشخيص المتغير التابع (اداء المنظمة)

قيس هذا المتغير من خلال اربعة متغيرات فرعية ، إذ يشير الجدول (٩) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الانحراف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير اداء المنظمة بلغ (٤.٢١) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (١.٠٨) (٢٥.٥%) وهذا يؤكد ايضا دور اداء المنظمة في العينة المبحوثة ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

١- التخطيط

يبين الجدول (٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الاول (التخطيط)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري ، إذ بلغ (٤.٢٤) ، وكان التشتت عالي في الإجابة يؤكد انحراف المعيار العام البالغ (١.٢٧)، وقد بلغ

معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (٢٩.٩%) ، كما اكدت العينة على الارتقاء بجودة الخدمات للكلية من خلال حصول السؤال الثاني على اعلى مستوى اجابة بوسط حسابي (٣.٢٧).

جدول (٩) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة المتغير الفرعي الاول(التخطيط)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
29.4%	1.24	4.23	1 التأكيد على الخطط الطويلة الأمد مع توفير ما ينتج عنها من منافع اقتصادية
29.3%	1.25	4.27	2 الارتقاء بوضع خطط باعتبارها معيار السبق والتميز في عالم اليوم والمستقبل.
31.6%	1.34	4.23	3 لقد ساهم التخطيط بشكل إيجابي في اقتصاديات دول عديدة بشكل أصبحت عاملاً مهماً في التنمية الاقتصادية
29.9%	1.27	4.24	مؤشرات المتغير الفرعي الاول التخطيط
25.5%	1.08	4.21	اجمالي مؤشرات المتغير التابع اداء المنظمة

٢- التنظيم

يبين الجدول (١٠) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الثاني (التنظيم)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري ، إذ بلغ (٤.٢٧) ، وكان التشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (١.٠٤) ، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (٢٤.٤%) ، كما اكدت العينة على ان المنظمات

السياحية تعمل على حماية المنظمة والبيئية من خلال الحصول السؤال الاول على اعلى مستوى اجابة من خلال الوسط الحسابي البالغ (٤.٣٥).

جدول (١٠) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة المتغير الفرعي الثاني (التنظيم)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	
26.0%	1.13	4.35	يعمل التنظيم الى حماية الكلية والبيئية داخل البلد.	1
25.3%	1.07	4.23	قيام كل منظمة بتحديد وتقييم الأثر البيئي (إيجابي أم سلبي) من خلال التنظيم	2
25.3%	1.07	4.23	يعد التنظيم واحد من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالكلية وتحقيق اهدافها.	3
24.4%	1.04	4.27	مؤشرات المتغير الفرعي الثاني التنظيم	

٣- التوجيه

يبين الجدول (١١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الثالث (التوجيه)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير حول الوسط المعياري ، إذ بلغ (٤.١٨) ، وكان التشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (١.١٠)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (٢٦.٤%) ، كما اكدت العينة على ان الكلية وسيلة لتحقيق الانجازات الفردية والجماعية من خلال الحصول السؤال الاول على اعلى مستوى اجابة بوسط حسابي (٤.٢٣).

جدول (١١) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة المتغير الفرعي الثالث (التوجيه)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
25.3%	1.07	4.23	1 التوجيه وسيلة لتحقيق الإنجازات الفردية والجماعية.
28.6%	1.19	4.15	2 التوجيه عنصر من عناصر التنمية.
28.6%	1.19	4.15	3 التوجيه يشجع على الحفاظ على حقوق العاملين في القطاع الحكومي.
26.4%	1.10	4.18	مؤشرات المتغير الفرعي الثالث التوجيه

٤- الرقابة

يبين الجدول (١٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الرابع (الرقابة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري ، إذ بلغ (٤.١٧) ، وكان التشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (١.٢٣)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (٢٩.٥%) ، كما أكدت العينة على تقديم نوعية عالية من المعلومات والخبرات للكلية بالشكل المناسب للموظفين من خلال الحصول السؤال الثاني على أعلى مستوى اجابة بوسط حسابي (٤.٢٣).

جدول (١٢) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة المتغير الفرعي الرابع (الرقابة)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	
31.0%	1.28	4.12	تعتبر الرقابة أحد العوامل المهمة في رفع الوعي الاجتماعي عند الموظفين.	1
30.1%	1.27	4.23	تقديم الرقابة المعلومات والخبرات بالشكل المناسب للموظفين .	2
30.2%	1.26	4.15	ترسيخ الرقابة الوعي بها عند الحكومة وعند المجتمع.	3
29.5%	1.23	4.17	مؤشرات المتغير الفرعي الرابع الرقابة	

• ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية على وفق معامل الاختلاف

يوضح هذا الجانب تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة الفرعية بحسب ورودها في إجابات

المبحوثين ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل

أولاً: ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير المستقل الاتصال الإداري (X)

جدول (١٣) تحديد أهمية أبعاد المتغير الاتصال الإداري بالاعتماد على معامل الاختلاف			
الرمز	الأبعاد	Cv معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
x1	الاتصالات الشخصية	29.0%	الرابع
x2	اتصالات الوظيفة	25.3%	الثاني
x3	الاستجابة للاتصالات	23.5%	الأول
X4	اتصالات الاداء	29.3%	الثالث

يظهر الجدول (١٣) ان بعد الاستجابة للاتصالات قد احتل الترتيب الاول من حيث الاهمية مقارنة مع باقي ابعاد المتغير ، حيث ركزت العينة المبحوثة بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة ، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة.

ثانياً: ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير التابع اداء المنظمة (Y)

جدول (١٤) تحديد اهمية أبعاد المتغير اداء المنظمة بالاعتماد على معامل الاختلاف			
الرمز	الابعاد	Cv معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
Y1	التخطيط	29.9%	الرابع
Y2	التنظيم	24.4%	الاول
Y3	التوجيه	26.4%	الثاني
Y4	الاداء	29.5%	الثالث

من خلال نتائج الجدول (١٤) يظهر ان التنظيم قد حصل على الترتيب الاول من حيث الاهمية وهذا دليل على تنظيم المجتمع وأصالته في الحفاظ على الاداء العالي للكلية والتي تؤدي إلى تحقيق اهداف الكلية.

ثالثاً : الإحصاء الاستدلالي

لغرض تغطية الجانب الاستدلالي من البحث فقد تم الاعتماد على معامل الارتباط الخطي البسيط لتحديد فيما إذا كانت هنالك علاقة بين متغيري الدراسة (الاتصال الاداري وأداء المنظمة) كما تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لبيان وجود من عدم وجود تأثير لمتغير الاتصال الاداري بوصفه متغير مستقل و متغير اداء المنظمة بوصفه متغير تابع.

الفرضية الرئيسية الاولى

والتي مفادها (توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الاداري وأداء المنظمة)، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية وهي :

١- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الشخصية وأداء المنظمة.

٢- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين اتصالات الوظيفة وأداء المنظمة.

٣- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستجابة للاتصالات وأداء المنظمة.

٤- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين اتصالات الاداء وأداء المنظمة.

يوضح الجدول (١٥) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى ، إذ يؤكد الجدول المذكور على وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاتصال الاداري و اداء المنظمة ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية (0.87)، بمستوى معنوية (0.000)، اما قيمة معامل الارتباط بين اداء المنظمة وبين ابعاد الاتصال الاداري فقد اظهرت ايضا وجود علاقات ارتباط فيما بينها ، ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى وقبول جميع الفرضيات الفرعية.

جدول رقم (١٥) يوضح معامل الارتباط (pearson) بين اداء المنظمة و ابعاد الاتصال الاداري

		الاتصالات	الاتصالات	اتصالات	الاستجابة	الاتصالات	الفرضية	
		الاتصال	الاتصالات	الوظيفة	للاتصالا	الاداء	الرئيسية	
		X	X1	X2	ت	X4	الثانية	
					X3		أثيرت	
اداء المنظمة Y	Pearson	0.87	0.48	0.62	0.65	0.51	في	
	Correlation						الدراسة	
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.001	الفرضية	
	N	86						الرئيسية
								الثانية
								التي

مفادها (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للاتصال الاداري على اداء المنظمة)، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية وهي :

١- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للاتصالات الشخصية على اداء المنظمة.

٢- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لاتصالات الوظيفة على اداء المنظمة.

٣- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية الاستجابة للاتصالات على اداء المنظمة.

٤- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية اتصالات الاداء على اداء المنظمة.

جدول (١٦) تحليل التباين لنموذج الانحدار ل ابعاد المتغير الاتصال الاداري على المتغير اداء المنظمة

المتغير التابع	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	((R ²) معامل التحديد	الثوابت		المتغير المستقل وأبعاده
				A	B	
اداء المنظمة (Y)	.000	22.6	.47	.50	.87	الاتصال الاداري X
	.004	17.5	.62	.57	.64	(X1)الاتصالات الشخصية
	.000	34.1	.44	.75	.45	(X2)اتصالات الوظيفة
	.000	20.2	.40	.57	.46	(X3) الاستجابة للاتصالات
	.001	19.9	.59	.65	.56	(X4) اتصالات الاداء

n = 86

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥

أشار الجدول (١٦) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي ، وهو تأكيد الى وجود تأثير معنوي للاتصال الاداري في اداء المنظمة. كما أشارت قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار ، والذي كان مقداره (0.47)، والذي يعني أن ما مقداره (0.47)، من التباين الحاصل في اداء المنظمة هو تباين مُفسّر بفعل الاتصال الاداري الذي دخل الأنموذج ، وأن (0.53) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية من الدراسة وقبول الفرضيات الفرعية الاربعة لان قيمة المعنوية (p) اصغر من (٠.٠٥).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- ١- تبين ان منظمة عينة البحث بينت ان الاتصالات الشخصية لها بأنها تعبر عن القدرات والإمكانات الحالية وأيضا ما تطمح اليه مستقبلا حيث تتصف بالنظرة المستقبلية بما يضمن لها البقاء والمنافسة .
- ٢- اما بالنسبة للتنظيم فان عينة البحث فقد بينت ان التنظيم يعبر عن الغايات التي وجدت من اجله المنظمة وتتميز بالوضوح والمرونة وامتلاك جميع المدراء في الكليات تصورا دقيقا وواضحا عن التنظيم .
- ٣- تقوم الكلية بتحليل بيئتها الداخلية لتوفير المؤهلات العلمية والعملية للأفراد العاملين داخل الكلية وتحقيق التوافق والانسجام والتعاون فيما بينهم وبما يساهم في الاتصال الاداري للكلية
- ٤- ان كلية عينة البحث لا تقوم بإشراك جميع المستويات الادارية بعملية الاتصال الاداري مما يؤدي الى اداء غير ملائم لجميع المستويات .
- ٥- ان الارتقاء بالخدمات الادارية المقدمة من قبل الكلية يساهم وبشكل كبير في تطوير الاداء باعتبارها معيار التميز في عالم اليوم والمستقبل .
- ٦- يساعد الاتصال الاداري في حماية الكلية والموظفين وتطبيق القوانين الخاصة بالبيئة وحماية الموارد الطبيعية من الخراب .
- ٧- من خلال اجابات المبحوثين تبين ان التوجيه يساهم في الحفاظ على حقوق العاملين وتحقيق اهدافهم وانجازاتهم الفردية والجماعية من خلال خلق الوظائف المختلفة لهم في المنظمات الحكومية .

التوصيات

- ١- ضرورة ان تتضمن اي كلية خطة استراتيجية تمكنها من البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وبما يخدم تقدمها وتطورها وان تكون اتصالات الوظيفة الموضوعة تهدف الى تحقيق ما تسعى اليها الكلية .
- ٢- ينبغي ان تمتلك الكليات نظام رقابة من خلاله تمكن الاطراف الاخرين من مطابقة اتصالات الوظيفة بما هو محقق منها فعلا .
- ٣- يجب ان تسعى الكلية من اجل البقاء والاستمرار الى تحليل بيئتها التنافسية الداخلية والخارجية للوقوف على اوجه القصور ومعالجتها وبما يضمن البقاء والديمومة وبما يحقق لها التحسين من ادارتها
- ٤- ان اهتمام الكلية باختيار الاتصال الاداري بمشاركة جميع المستويات امر مهم جداً.
- ٥- تحقق الكلية اهميتها من خلال اهتمامها بشكل كبير في تحسين الاداء من خلال تقديم الخدمات السياحية بأفضل ما يمكن .

المصادر

- ١- أبو سمرة ، محمد . الاتصال الإداري والإعلامي . عمان : دار أسامة لنشر ، 2008 .
- ٢- العميان، محمود سليمان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص ١٠٣ - ١٠٥ .
- ٣- الطعمانه ، عبدالله محمد(٢٠١١)، أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الاردنية في مدينة إربد من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن ، ص ٦٨ .
- ٤- الصيرفي ، محمد (٢٠٠٨)، قياس وتقويم أداء العاملين ، (ط١)، الإسكندرية : حورس للنشر والتوزيع ، ص ٨٥ .
- ٥- بن عسو، وسيلة ،عريف ، حبيبة . الاتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بينك . الفلاحة والتنمية الريفية فرع . قالمة . مذكرة ماستر : تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل: جامعة 8 ماي قالمة ، ٢٠١٥ .
- ٦- سعد علي العنزي ،استاذ في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد،قسم ادارة الاعمال،الطبعة الثانية،كلية الاسراء الجامعة ، العراق -بغداد(٢٠١٧:٢٦)
- ٧- شرع ، مريم موسى(٢٠٠٩)، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن ، ص ١٣٩ - ١٤٢ .
- ٨- قوي، بوحنية وسلمى، الإمام، (٢٠٠٦). علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية ، المجلة العلمية للإدارة ، الرياض : الجمعية السعودية للإدارة ، ص ٦٣ .
- ٩- راوية ، الحسن .إدارة الموارد البشرية:رؤيا مستقبلية [د.م: [الدار الجامعية ، ٢٠٠٣. ص ٢٠٩..
- ١٠- عوني محمد العيد ،الاتصال الاداري وتأثيره على اداء العاملين،دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، تخصص ادارة المعرفة،جامعة التبسي ، ٢٠١٦ .
- ١١- نهر ، هادي ، الخطيب ، أحمد محمود .إدارة الاتصال والتواصل : نظريات - العمليات- الوسائط الكفايات . عمان : عالم الكتب الحديث ، الأردن ، ٢٠٠٩ .

المصادر الاجنبية

- 1- Febles, M., (2005) "The Role of Task and Contextual Performance in Appraisal Fairness and Satisfaction", Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University, p: 38.
- 2- Harris, A. F. (2003) "Towards Cultural Competence: An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees", Unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina, pp: 170-172.

الملاحق

استمارة استبيان

السيدات والسادة المحترمين :-

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (الاتصال الاداري وتأثيره على اداء المنظمة). بهدف دراسة الواقع الفعلي لأداء الكلية بوصفها المجال الرحب لتطبيق الدراسة ، نرجو الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية ،شاكرين تعاونكم ،علماً بأن إجاباتكم سوف تكون لأغراض البحث العلمي حصراً.

املاً : تكنولوجيا التعليم والنمو الشخصية

١- الجنس : ذكر أنثى

٢- عدد سنوات الخدمة :

(١٠-فأكثر)

(١٠-٥)

(اقل من ٥ سنوات)

٣- المؤهل العلمي :

--	--	--	--	--	--

(إعدادية) (دبلوم فني) (بكالوريوس) (دبلوم عالي) (ماجستير) (دكتوراه)

ثانيا : يرجى بيان مدى اتفاقك في كل فقرة من الفقرات التالية بوضع علامة (✓) أمامها:

ت	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسط	منخفضة	منخفضة جدا
أولا	الاتصال الاداري					
أ	الاتصالات الشخصية					
١	تعبر الاتصالات الشخصية عن قدرات وإمكانات المنظمة الحالية وما تطمح اليه مستقبلا					
٢	تتصف اتصالات المنظمة بالنظرة المستقبلية الطموحة بالإضافة الى البساطة وسهولة الفهم					
٣	تضمن الاتصالات الحالية بقاء المنظمة متناسبة مع بيئتها مع قابلية لاستيعاب التغيرات الحاصلة في هذه البيئة					
ب	اتصالات الوظيفة					
٤	تعبر اتصالات الوظيفة عن الغاية التي وجدت من اجلها المنظمة الكلية					
٥	تتميز اتصالات المنظمة بالسهولة والمرونة والوضوح					
٦	يملك جميع المدراء تصورا واضحا ودقيقا عن اتصالات المنظمة					
ج	الاستجابة للاتصالات					
٧	تقوم المنظمة بتحليل اتصالات بينها الداخلية وما تتضمنه هذه البيئة من جوانب رئيسية					
٨	تعتمد المنظمة على تحليل اتصالات الموارد البشرية					

					لتوفير المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة
					٩ تعتمد المنظمة على استجابة اتصالات العاملين لتحقيق التوافق والانسجام والتعاون بينهم
					د اتصالات الاداء
					١٠ تشترك جميع المستويات الادارية في الكلية بعملية اتصالات الاداء
					١١ تسعى الكلية من خلال اتصالات الاداء للموامة بين إستراتيجيتها والموارد المتاحة لديها
					١٢ يتم تعديل اتصالات الاداء عند حدوث اي تغييرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للكلية
					ثانيا اداء المنظمة
					أ التخطيط
					١٣ التأكيد على الخطط الطويلة الأمد مع توفير ما ينتج عنها من منافع اقتصادية
					١٤ الارتقاء بوضع خطط باعتبارها معيار السبق والتميز في عالم اليوم والمستقبل.
					١٥ لقد ساهم التخطيط بشكل إيجابي في اقتصاديات دول عديدة بشكل أصبحت عاملاً مهماً في التنمية الاقتصادية
					ب التنظيم
					١٦ يعمل التنظيم الى حماية الكلية والبيئية داخل البلد.
					١٧ قيام كل منظمة بتحديد وتقييم الأثر البيئي (إيجابي أم سلبي) من خلال التنظيم
					١٨ يعد التنظيم واحد من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالكلية وتحقيق اهدافها.
					ج التوجيه
					١٩ التوجيه وسيلة لتحقيق الإنجازات الفردية والجماعية.

					٢٠ التوجيه عنصر من عناصر التنمية.
					٢١ التوجيه يشجع على الحفاظ على حقوق العاملين في القطاع الحكومي.
					د الرقابة
					٢٢ تعتبر الرقابة أحد العوامل المهمة في رفع الوعي الاجتماعي عند الموظفين.
					٢٣ تقديم الرقابة المعلومات والخبرات بالشكل المناسب للموظفين .
					٢٤ ترسيخ الرقابة الوعي بها عند الحكومة وعند المجتمع.