

الاتصالات الإدارية وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية

د. عبد السلام محمد إبراهيم

أستاذ مشارك

المعهد العالي للعلوم والتقنية تrehونة

مقدمة:

تعتبر الاتصالات في الوقت الحاضر وعلى مختلف أنواعها عصب الحياة للإنسان حيث لا يمكن له بدونها أن يتواصل مع الآخرين ويشبع رغباته، وفي نفس الوقت ينقل إليهم ما لديه من أفكار ومعتقدات. فالمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة، وكلما كان أسلوب الاتصالات الإدارية كفاً كلما أدى ذلك إلى نجاح المنظمة في أداء مهمتها وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة وعلى دوافعهم للعمل بنشاط وهمة وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى. إن وظيفة الاتصالات تعتبر وظيفة أساسية في المنظمات ومهمة يمارسها المدير في عمله، إذ أنها تعمل على ترجمة ونقل المعلومات الإدارية الخاصة بكافة الوظائف التي تؤديها لتشمل أنشطة المنظمة المختلفة وصولاً إلى كافة العاملين فيها أو خارجها بهدف ردود أفعال أو سلوك مرغوب فيه يتوافق مع أهداف وطموحات المنظمة. (Dinock, 2000). فالاتصالات الإدارية ليست مجرد تبادل في المعاني والمعلومات ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقفة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهي تحدد الترابط التنظيمي، أي تحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. (عادل، 2013: ص23، 24). وتبرز أهمية الاتصالات بشكل عام من كونها الوسيلة المناسبة التي من خلالها يمكن للفرد تحقيق احتياجاته ومتطلباته المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وغاياتها، وبدون وجود نظام فعال وجيد للاتصالات يصعب على المنظمة تحقيق أهدافها رغم توفر

الامكانيات المادية والبشرية لديها، وفعالية الفرد في أداء مهامه يعتمد على مهارته وقدراته في الاتصال، وتكمن أهمية الاتصالات أيضا في تأثيرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات المختلفة ، لأن فهم محتوى الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها الغرض من الاتصال ... والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند اجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء. (عبد العزيز، 2018:ص111) فالفائد الإداري يؤدي وظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة و... الخ عن طريق الاتصال بالمسؤولين من اعداد الخطط وتنفيذها، وتحقيق اهداف المنظمة وممارسة الرقابة وكل ذلك لا يتم إلا عن طريق الاتصال الفعال.

مشكلة الدراسة.

مما لا شك فيه ان الاتصالات الفعالة هي عنصر نجاح أي منظمة وعليها يتوقف أدائها وبدونها لا يعرف العاملين ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الادارة ان تستلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون اصدار التوجيهات والتعليمات والارشادات اللازمة، ويصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والافراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون بينهما. وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة على السؤال التالي: "ما أثر الاتصالات الإدارية على أداء العاملين؟"

أهداف الدراسة:

- 1- اختبار أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي.
- 2- التعرف على العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي.
- 3- التعرف على وسائل الاتصالات الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوعات التي ستتناولها وهي الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي، وأيضا محاولة التعرف على أثر الاتصالات على أداء العاملين.

فرضيات الدراسات:

تم تقسم فرضيات الدراسة الى فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الرئيسية الاولى:

وتنص على " لا يوجد أثر معنوي للاتصالات الإدارية على مستوى الأداء "

وتم تقسمها الى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى:

وتنص على " لا يوجد أثر معنوي للاتصالات الهابطة على مستوى الأداء .

الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص على "لا يوجد أثر معنوي للاتصالات الصاعدة على مستوى الأداء .

الفرضية الرئيسية الثانية:

وتنص على " لا يوجد أثر معنوي لوسائل الاتصالات الإدارية على مستوى الأداء "

وتم تقسمها الى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى:

وتنص على " لا يوجد أثر معنوي للاتصالات المكتوبة على مستوى الأداء .

الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص على " لا يوجد أثر معنوي للاتصالات الشفوية على الأداء .

الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص على "لا يوجد أثر معنوي للاتصالات الالكترونية على مستوى الأداء .

تساؤل الدراسة.

- "ما أثر الاتصالات الإدارية على أداء للعاملين؟"

الدراسات السابقة:

-دراسة (متولى وآخرون، 2020) فقد هدفت الى استكشاف أثر الاتصال التنظيمي على أداء

العاملين في شركات السياحة المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة

عشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الى ان هناك تأثير معنوي وايجابي لتبني شركات السياحة للاتصالات الكتابية والشفوية والالكترونية على أداء العاملين، كما توصلت أيضا الى ان الاتصالات التنظيمية تؤثر بشكل كبير على زيادة فاعلية أداء العاملين داخل شركات السياحة المصرية.

-دراسة(احمد،2019) الى التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية داخل المستشفيات الحكومية والخاصة، وكذلك التعرف على دور الاتصالات الإدارية في أداء العاملين بنوعيه (الرسمي والاضافي) في المستشفيات الحكومية والخاصة، وتم اختيار عينة عرضية من مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وأثر ايجابي للاتصال الإداري في المنظمة، وكذلك توصلت الى عدم اشراك جميع المستويات الإدارية في عملية الاتصال مما أدى الى أداء غير ملائم لجميع المستويات، وأيضاً توصلت الى ان الاتصال الإداري يساعد في حماية الكلية والموظفين وتطبيق القوانين الخاصة بالبيئة وحماية الموارد الطبيعية من الخراب.

-دراسة(النديم،2014) وهدفت الى تحديد درجة ممارسة الاتصال الاداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وكذلك قياس جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء الاقسام، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لدراسة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: إن درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة جاءت بنسبة 70% أي بدرجة كبيرة، كما توصلت الى ان درجة جودة الأداء الوظيفي كانت كبيرة وتوصلت أيضا الى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي.

-دراسة(جلال الدين،2009) الى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وكذلك معرفة العلاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، وتم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين ، وتوصلت أيضا الى وجود علاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

الإطار النظري للدراسة:

1- تعريف الاتصال الإداري: يعرف الاتصال بأنه "عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة" (صباح، 2007: ص17) كما يعرف الاتصال بأنه "ما هو الا نقل المعلومات والافكار في كل المستويات التنظيمية بين المديرين وبين الادارة العليا وبين المديرين والعاملين، أي هو شبكة ربط تربط كل اعضاء التنظيم داخل المنظمة وخارجها." (الرشيدى، 2022: ص422)

ويعرف أيضا بأنه "العملية التي تهدف الى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مركز العمل المتعددة من أعلى المستويات الى أدناه، داخل الهيكل التنظيمي، وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة". (ابو السعيد، 2014: ص82) ويعرف الاتصال أيضا بأنه "عملية هادفة يتم من خلالها نقل وتبادل البيانات، والمعلومات، والتعليمات، والامور، والخطط، والقيم، والاتجاهات، وغيرها بين مختلف المستويات داخل التنظيم، وذلك من خلال استخدام وسائل وقنوات مناسبة لتحقيق الاهداف المرجوة والوصول الى أداء أفضل." (الشلبى، 2013: ص29)

2- أنواع الاتصالات الإدارية:

تنقسم الاتصالات الإدارية الى نوعين هما: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.

أولاً: الاتصالات الرسمية: وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية او قد تكون خارجية. (بلال، 2023: ص302).

وتنقسم الاتصالات الرسمية الى ثلاثة انواع وهي (حريم، 2009: ص ص250-260):

أ- **الاتصالات الهابطة:** وهي الاتصالات التي تتم بين المدراء في الادارة العليا ومدراء الادارات في المستويات الأخرى، وتتمثل هذه الاتصالات في الخطط والسياسات والالوامر والتوجيهات وغيرها، وهي أكثر الاتصالات شيوعاً.

ب- **الاتصالات الصاعدة:** وهي الاتصالات التي تتم بين المستويات الدنيا والمستويات العليا في التنظيم، وتتمثل هذه الاتصالات في الاقتراحات، والشكاوى، والتقارير وغيرها.

ت- **الاتصالات الأفقية:** وهي الاتصالات التي تتم بين العاملين في نفس المستوى الإداري في المنظمة، وهي تعتبر من الاتصالات الهامة والحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة، وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم، حيث تساعد هذه الاتصالات على توثيق التعاون المتبادل وعلى تحسين جودة القرارات في المنظمة.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية: هي الاتصالات التي تتم بين الافراد والجماعات بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، ويتميز هذا الاتصال بسرعة انجازه قياساً بالاتصال الرسمي الذي تحدده ضوابط واجراءات رسمية محددة. (هارون، 2020: ص75).

3- أهداف الاتصالات الإدارية:

تتمثل أهداف الاتصالات في الاتي: (الصيرفي، 2009: ص17): -

- أ- شرح اهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- ب- اقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- ت- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.

- ث- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- ج- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- ح- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- 4- وسائل الاتصالات الإدارية: هي الوسائل التي بواسطتها يتم نقل وتبادل المعلومات بين المستفيدين منها، وتنقسم الى: -
- أ- الوسائل الشفوية: ويتم من خلالها تبادل المعلومات بين العاملين عن طريق الكلمة المنطوقة فقط، ومن أهمها: المقابلات الشخصية، والاجتماعات، والندوات، وغيرها (حجاب، 2007: ص273).
- ب- الوسائل المكتوبة: وهي التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المستفيدين عن طريق الكلمات المكتوبة مثل: المنشورات، والتقارير... وغيرها. (العمار، 1995: ص17).
- ت- الوسائل الالكترونية: وهي التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المستفيدين عن طريق استخدام الحاسوب، والانترنت. (العمار، 1995: ص18).
- 5 - مفهوم الأداء:
- يعرف الأداء بأنه "الاثـر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واطـمـام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (سلطان، 2003: ص219).
- كما يعرف الأداء بأنه "عبارة عن ما يقوم به موظف او مدير من اعمال وانشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لأخرى وان وجد بينهما عامل مشترك" (الصباغ، 2008: ص23).
- كما عرف الدوري الأداء بأنه المؤشر الاساسي في استخدام الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية بصورة تحقق أكبر الفوائد فضلا عن اشباع رغبات العاملين وزيادة روحهم المعنوية. (الجابري والحاكم، 2023: ص7)

كما عرف الأداء بأنه "هو درجة تحقيق واتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق اهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية وبواسطة التدريب المستمر للعاملين. (المحاسنة، 2019: ص 113).

وعرفت النديم الأداء بأنه "الأنشطة والمهام والمهارات التي يزاولها الموظف في المؤسسة وما يترتب عليها من نتائج واهداف بكفاءة وفعالية وجودة عالية في مجال عمله وفقا للموارد المتاحة والانظمة الإدارية والقواعد والاجراءات المحددة للعمل. (النديم، 2014: ص 30)

6- العوامل المؤثرة في الأداء (السكرانة، 2009: ص 141):

أ- غياب الاهداف المحددة.

ب- عدم المشاركة في الادارة

ت- اختلاف مستويات الأداء

ث- مشاكل الرضا الوظيفي

ج- التسبب الإداري.

الإطار العملي للدراسة:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين ب (إدارة المعاهد التقنية العليا، والمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة، والمعهد العالي للعلوم والتقنية اولاد على). وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (60) مفردة من مجتمع الدراسة، وتم توزيع استمارات الاستبيان على جميع افراد العينة، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (50) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، بينما بلغ عدد الاستمارات التي لم يتم استرجاعها (10) استمارات.

2- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

3- أداة الدراسة:

استخدام الباحث استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتمت عملية تطوير استمارة الاستبيان من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتكونت اداة الدراسة من ثلاثة اجزاء هما: الجزء الاول: وهو الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، وأما الجزء الثاني: ويتضمن 24 فقرة لقياس متغيرات الدراسة وفقا للترتيب التالي: الفقرات من (1-4) خصصت لقياس متغير الاتصالات الهابطة، والفقرات من (5-9) خصصت لقياس متغير الاتصالات الصاعدة، والفقرات من (10-14) خصصت لقياس متغير الاتصالات المكتوبة، والفقرات من (15-18) خصصت لقياس متغير الاتصالات الشفوية، الفقرات من (19-24) لقياس متغير الاتصالات الالكترونية، وأما الجزء الثالث: ويتضمن (7) فقرات خصصت لقياس متغير الأداء الوظيفي. وتم تحديد اجابات العبارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي حيث تم اعطاء القيمة (5) لموافق بشدة، و(1) لغير موافق بشدة.

4- ثبات أداة الدراسة:

لتحديد درجة ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة ما بين (0.722 - 0.912)، كما هو موضح بالجدول رقم (1)، وهي أكبر من 70% فهذا يعنى ثبات أداة الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها فى قياس متغيرات الدراسة.

جدول رقم(1): يوضح معامل ألفا كرونباخ للثبات

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الاتصالات الهابطة	4	0.722
الاتصالات الصاعدة	4	0.781
الاتصالات المكتوبة	4	0.912
الاتصالات الشفوية	3	0.853
الاتصالات الالكترونية	5	0,824
الأداء الوظيفي	7	0.719

5- التحليل الإحصائي للبيانات: تم الاعتماد على برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الفا كرونباخ ، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

أ- التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

1- توزيع أفراد العينة حسب النوع: جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكور	25	50
إناث	25	50
المجموع	50	100

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة (50%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن نسبة الإناث في عينة الدراسة قد بلغت (50%) أيضاً.

2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دكتوراه	4	8
ماجستير	5	10
بكالوريوس	9	18
ليسانس	1	2
دبلوم عال	17	34
ش. ثانوية	14	28
المجموع	50	100

يتضح من الجدول رقم (3) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي (دبلوم عال) بنسبة (34%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وأن (28%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي (ش. ثانوية)، وأما حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس) فقد بلغت نسبتهم (18%)، وبينما بلغت نسبة حملة المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، ليسانس) (8%، 10%، 2%) على التوالي من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	العدد	المركز الوظيفي
2	1	رئيس مكتب
14	7	رئيس قسم
84	42	موظف
100	50	المجموع

من الجدول رقم (4) يتضح أن نسبة (84%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من الموظفين، وأن نسبة (14%) من أفراد العينة كانوا من رؤساء الأقسام، وأن نسبة (2%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من رؤساء المكاتب.

4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة: جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	العدد	الخبرة
10	5	سنة 10 من أقل الى 5 من
60	30	سنة 15 من أقل الى 10 من
4	2	سنة 20 من أقل الى 15 من
26	13	فاكثر سنة 20
100	50	المجموع

من الجدول رقم (5) يتضح أن نسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية (من 10 إلى أقل من 15) سنة، وأن نسبة (26%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية من (20 سنة فأكثر)، وبينما بلغت نسبة من خبرتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة) (4%) من أفراد عينة، فحين كانت نسبة (10%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية أقل من عشرة سنوات.

ب- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى:

تم وضع الفرضية الرئيسية الاولى في صورة فرض العدم حيث تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للاتصالات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي".

وحتى يتمكن الباحث من دراسة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، حيث يتم قياس كل منها على حدة وذلك كالتالي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للاتصالات الهابطة على مستوى الأداء الوظيفي" وحتى يتمكن الباحث من اختبار هذه الفرضية قام باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية الخاصة بها (t, F) ويوضح الجدولان رقم (6, 7) نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم (6): نتائج معاملات الانحدار لمتغير الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	t قيمة	مستوى الدلالة	$\alpha=0.05$ القرار عند
الاتصالات الهابطة	1.044	1.197	0.237	غير معنوي

جدول رقم (7): نتائج تحليل ANOVA لمتغير الأداء الوظيفي

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	R ²	النسبة المفسرة	R
الانحدار	1	1.433	0.237	غير معنوي	0.029	2.9%	0.170
البواقي	48						

من نتائج الجدولين السابقين نجد أن:

- كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار (t) في الجدول رقم (6) الخاص بنتائج معاملات الانحدار للمتغير الأداء الوظيفي أكبر من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى عدم وجود تأثير معنوي للاتصالات الهابطة على مستوى الأداء الوظيفي، حيث لا يمكن الاعتماد على تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
 - كانت قيمة معامل الارتباط (0.170) مما يعنى وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية بين الاتصالات الهابطة ومستوى الأداء الوظيفي.
 - كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية نموذج الانحدار في الجدول رقم (7) أكبر من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى عدم صلاحية نموذج الانحدار لتنبؤ بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
 - كانت قيمة معامل التحديد ($r^2=0.029$) وهذا يعنى أن الاتصالات الهابطة مسئولة عن تفسير ما نسبته 2.9% فقط من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي وهناك ما نسبته 97.1% يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للاتصالات الهابطة على مستوى الأداء الوظيفي".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للاتصالات الصاعدة على مستوى الأداء الوظيفي" وحتى يتمكن الباحث من اختبار هذه الفرضية قام باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية الخاصة بها (t, F) ويوضح الجدولان رقم (8, 9) نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم (8): نتائج معاملات الانحدار لمتغير الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	$\alpha=0.05$ القرار عند
الاتصالات الصاعدة	-0.259	-3.076	0030.	معنوي

جدول رقم (9): نتائج تحليل ANOVA لمتغير الأداء الوظيفي

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	R^2	النسبة المفسرة	R
الانحدار	1	9.461	0.003	معنوي	0.165	16.5%	0.406
البواقي	48						

من نتائج الجدولين السابقين نجد أن:

- كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار (t) في الجدول رقم (8) الخاص بنتائج معاملات الانحدار لمتغير الأداء الوظيفي أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني وجود تأثير معنوي للاتصالات الصاعدة على مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن الاعتماد على تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
- كانت قيمة معامل الارتباط ($R=0.406$) مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة أقل من المتوسطة ودالة احصائياً بين الاتصالات الصاعدة ومستوى الأداء الوظيفي.
- كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية نموذج الانحدار (F) في الجدول رقم (9) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني صلاحية نموذج الانحدار للتنبؤ بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=16.5$) وهذا يعني أن الاتصالات الصاعدة مسئولة عن تفسير ما نسبته 16.5% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي وهناك ما نسبته 83.5% يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

مما سبق يمكن للباحث رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للاتصالات الصاعدة على مستوى الأداء الوظيفي".
الفرضية الرئيسية الثانية:

تم وضع الفرضية الرئيسية الثانية في صورة فرض العدم حيث تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لوسائل الاتصالات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي".
وحتى يتمكن الباحث من دراسة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، حيث يتم قياس كل منها على حدة وذلك كالتالي:

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للاتصالات المكتوبة على مستوى الأداء الوظيفي" وحتى يتمكن الباحث من اختبار هذه الفرضية قام باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية الخاصة بها (F, t) ويوضح الجدول رقم (10) نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم (10): نتائج معاملات الانحدار لمتغير الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	$\alpha=0.05$ القرار عند
الاتصالات المكتوبة	0.489	10.143	.000	معنوي

جدول رقم (11): نتائج تحليل ANOVA لمتغير الأداء الوظيفي

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	R2	النسبة المفسرة	R
الانحدار البواقي	1 48	102.884	.000	معنوي	.682	%68.2	.826

من نتائج الجدولين السابقين نجد أن:

- كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار (t) في الجدول رقم (10) الخاص بنتائج معاملات الانحدار لمتغير الأداء الوظيفي أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود

- تأثير معنوي للاتصالات المكتوبة على مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن الاعتماد على تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
- كانت قيمة معامل الارتباط ($R=0,826$) مما يعنى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ودالة احصائيا بين الاتصالات المكتوبة ومستوى الأداء الوظيفي.
- كانت قيمة مستوي الدلالة لاختبار معنوية نموذج الانحدار (F) في الجدول رقم (11) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى صلاحية نموذج الانحدار للتنبؤ بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.682$) وهذا يعنى أن الاتصالات المكتوبة مسئولة عن تفسير ما نسبته 68.2% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي وهناك ما نسبته 31.8% يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
- مما سبق يمكن للباحث رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للاتصالات المكتوبة على مستوى الأداء الوظيفي".
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للاتصالات الشفوية على مستوى الأداء الوظيفي" وحتى يتمكن الباحث من اختبار هذه الفرضية قام باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية الخاصة بها (t, F) ويوضح الجدولان رقم (12, 13) نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم (12): نتائج معاملات الانحدار لمتغير الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	$\alpha=0.05$ القرار عند
الاتصالات الشفوية	-0.456	-2.114	0.040	معنوي

جدول رقم (13): نتائج تحليل AVOVA لمتغير الأداء الوظيفي

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	R^2	النسبة المفسرة	R
الانحدار البواقي	1 48	4.468	0.040	معنوي	.085	%8.5	0.292

من نتائج الجدولين السابقين نجد أن:

- كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار (t) في الجدول رقم (12) الخاص بنتائج معاملات الانحدار لمتغير الأداء الوظيفي أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني وجود تأثير معنوي للاتصالات الشفوية على مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن الاعتماد على تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
 - كانت قيمة معامل الارتباط ($R=0.292$) مما يعني وجود علاقة ارتباط ضعيفة ودالة احصائيا بين الاتصالات الشفوية ومستوى الأداء الوظيفي.
 - كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية نموذج الانحدار (F) في الجدول رقم (13) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني صلاحية نموذج الانحدار للتنبؤ بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
 - كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.085$) وهذا يعني أن الاتصالات الشفوية مسئولة عن تفسير ما نسبته %8.5 من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي وهناك ما نسبته %91.5 يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
 - مما سبق يمكن للباحث رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص علي أنه "يوجد تأثير معنوي للاتصالات الشفوية على مستوى الأداء الوظيفي".
- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للاتصالات الالكترونية على مستوى الأداء الوظيفي"

وحتى يتمكن الباحث من اختبار هذه الفرضية قام باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية الخاصة بها (F, t) ويوضح الجدولان رقم (14, 15) نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم (14): نتائج معاملات الانحدار لمتغير الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	t قيمة	مستوى الدلالة	$\alpha=0.05$ القرار عند
الاتصالات الالكترونية	-0.354	-4.240	.000	معنوي

جدول رقم (15): نتائج تحليل ANOVA لمتغير الأداء الوظيفي

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	R ²	النسبة المفسرة	R
الانحدار	1	17.980	0.000	معنوي	.273	%27.3	0.522
البواقي	48						

الجدول من إعداد الباحث

من نتائج الجدولين السابقين نجد أن:

- كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار (t) في الجدول رقم (14) الخاص بنتائج معاملات الانحدار لمتغير الأداء الوظيفي أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني وجود تأثير معنوي للاتصالات الالكترونية على مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن الاعتماد على تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
- كانت قيمة معامل الارتباط ($R=0,522$) مما يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة ودالة احصائيا بين الاتصالات الالكترونية ومستوى الأداء الوظيفي.
- كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية نموذج الانحدار (F) في الجدول رقم (15) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني صلاحية نموذج الانحدار للتنبؤ بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.273$) وهذا يعني أن الاتصالات الالكترونية مسئولة عن تفسير ما نسبته 27.3% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي وهناك ما نسبته 72.7% يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
- مما سبق يمكن للباحث رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للاتصالات الالكترونية على مستوى الأداء الوظيفي".

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للاتصالات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي" وحتى يتمكن الباحث من اختبار هذه الفرضية قام باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ويوضح الجدول رقم (16) نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير الاتصالات الإدارية ككل على مستوى

الأداء الوظيفي

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	R^2	النسبة المفسرة	R
الانحدار البواقي	44	35.458	0.000	معنوي	0.801	80%	0.895

من نتائج الجدول السابق نجد أن:

- كانت قيمة معامل الارتباط ($R=0,895$) مما يعني وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ودالة احصائيا بين الاتصالات الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
- كانت قيمة مستوي الدلالة لاختبار معنوية نموذج الانحدار (F) في الجدول رقم (16) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني صلاحية نموذج الانحدار للتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.801$) وهذا يعنى أن الاتصالات الإدارية ككل مسئولة عن تفسير ما نسبته 80.1% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي وهناك ما نسبته 19.9% يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
- مما سبق يمكن للباحث رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للاتصالات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي".
- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لوسائل الاتصالات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي" وحتى يتمكن الباحث من اختبار هذه الفرضية قام باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ويوضح الجدول رقم (16) نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير وسائل الاتصالات الإدارية ككل على

مستوى الأداء الوظيفي

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	R^2	النسبة المفسرة	R
الانحدار البواقي	5 44	35.458	0.000	معنوي	0.801	80%	0.895

من نتائج الجدول السابق نجد أن:

- كانت قيمة معامل الارتباط ($R=0.895$) مما يعنى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ودالة احصائيا بين الاتصالات الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
- كانت قيمة مستوي الدلالة لاختبار معنوية نموذج الانحدار (F) في الجدول رقم (16) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى صلاحية نموذج الانحدار للتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.801$) وهذا يعنى أن الاتصالات الإدارية ككل مسئولة عن تفسير ما نسبته 80.1% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي وهناك ما نسبته 19.9% يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.
- مما سبق يمكن للباحث رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لوسائل الاتصالات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي".

النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

- 1- يوجد تأثير معنوي للاتصالات الإدارية ككل على مستوى الأداء الوظيفي.
- 2- يوجد تأثير معنوي لكل من الاتصالات الصاعدة والمكتوبة والشفوية والالكترونية على مستوى الأداء الوظيفي.
- 3- لا يوجد تأثير معنوي للاتصالات الهابطة على مستوى الأداء الوظيفي.
- 4- تفسر الاتصالات الإدارية مجتمعة نسبة (80%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي.
- 5- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاتصالات الإدارية ككل ومستوى الأداء الوظيفي.
- 6- تمثل الاتصالات المكتوبة أكثر وسائل الاتصالات تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغت نسبة تفسيرها (68%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي.

ب- التوصيات: من خلال نتائج الدراسة يوصى الباحث بالآتي:

- 1- إبراز أهمية الاتصالات الإدارية لكل المستويات الإدارية ودورها في تحسين مستوى الأداء سوء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد.
- 2- التركيز على تطوير وسائل الاتصالات الإدارية (الشفوية، والالكترونية) بما يزيد من مستوى الأداء.

- 3- إعادة النظر في طريقة استخدام الاتصالات الهابطة بما يحقق مستوى أداء أفضل
- 4- زيادة الاهتمام بالاتصالات المكتوبة لما لها من تأثير ايجابي على مستوى الأداء.
- 5- العمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية الاتصالات الإدارية.
- 6- الاهتمام بالاتصالات الإلكترونية من خلال توفير البنية التحتية المناسبة وتدريب وتأهيل العاملين على استخدامها للاستفادة منها في تسهيل عملية الاتصال وفي توفير المعلومات المطلوبة لأداء العمل في الوقت المناسب.

المراجع:

- 1 - إبراهيم عبد الله العمار، واقع الاتصالات المكتبية في الأجهزة الحكومية، معهد الادارة العامة، 1995.
- 2 - محمد عبد الله العتيري، "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال. 2010.
- 3 - عادل عبد السميع على، "معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين بالمنظمة الارشادية كما يراها قيادات العمل الإرشادي على مستوى التنفيذي بمحافظة الدلتا". مجلة الزراعة والاقتصاد والعلوم الاجتماعية. جامعة المنصورة. المجلد (4)، العدد (12). 2013.
- 4 - بونيديره عبد العزيز، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG بولاية قسنطينة"، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (44).
- 5 - محمد عبد الحميد على متولي، وآخرون، "تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي عل أداء العاملين في شركات السياحة المصرية"، مجلة كلية السياحة والفنادق، 14(2/1)، 2020.
- 6 - فريد حسين احمد، "الاتصال الإداري وتأثيره على أداء المنظمة، دراسة ميدانية كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية"، مجلة الراية الدولية الالكترونية، 1(1)، 2019.

- 7 -رنا سامي محمد فضل النديم)، "الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"، (رسالة ماجستير غ. منشورة) كلية التربية، الجامعة الإسلامية، 2014.
- 8 -بو عطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، (رسالة ماجستير غ. منشورة)، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منثوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 9 -صباح حميد على، وغازي فرحان ابو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الاعمال، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
- 10 -عبد الاله عتيق الرشيد، ابعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 2022.
- 11 -احمد العبد ابو السعيد، زهير عبد اللطيف عايد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
- 12 - فراس سليمان الشلبي، علاقة الاتصالات الإدارية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في الجمارك الاردنية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 201.
- 13 - محمد خميس إسحق بلال، وآخرون، الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق فاعلية القرارات"، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 2023.
- 14 -حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 15 -على حامد هارون، "معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال"، مجلة كلية الفنون والاعلام، السنة الخامسة، العدد (9)، جامعة مصراتة، 2020.

- 16- محمد الصيرفي, الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009.
- 17- منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط2، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2013.
- 18- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 19- محمد سعيد اوز سلطان، السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- 20- زهير الصباغ، (2008)، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 21- رائد غانم رحيم الجابري، وعلى عبد الله الحاكم، "أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي"، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 2023.
- 22- ابراهيم المحاسنة، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
- 23- بلال السكارنة، التدريب الاداري، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.