

**دور الاتصال كأحد ابعاد استراتيجية إعادة التعليم في
دعم الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية)**

**جعفر سعد اليوسف
جامعة الجنان – لبنان
الدكتورة كندا أبو دان
كلية الاقتصاد – جامعة حلب**

The role of communication as one of the dimensions of the re-education strategy in supporting job performance (An Empirical Study)

دور الاتصال كأحد ابعاد استراتيجية إعادة التعليم في دعم الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية)

Jaffar Saad Alyousif *

Jinan University – Lebanon

Dr. Kinda Abu Dan

Faculty of Economics - University of Aleppo

جعفر سعد اليوسف *

جامعة الجنان – لبنان

د. كندا أبو دان

كلية الاقتصاد – جامعة حلب

تاريخ النشر: 2024/03/01

Received: 15/08/2023

تاريخ القبول: 2023/09/10

Accepted: 10/09/2023

تاريخ الاستلام: 2023/08/15

Published: 01/03/2024

المستخلص:

سعت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال في دعم الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم الخاص في العراق، والتعرف على دلالة الفروق في مستوى الاتصال، وأداء العاملين بحسب متغيرات الجنس، والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. واستعملت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، ووزعت (77) استبانة عليهم. وتبين من النتائج أن أكثر مجالات استراتيجية إعادة التعليم تمكن شركات الاتصال من رفع مستوى الأداء الوظيفي كان التغيير في عملية الاتصال. ونظراً لأن نتائج الدراسة أشارت إلى وجود تأثير إيجابي لاستعمال عملية الاتصال على مستوى أداء عمل شركة الاتصال كورك تيليكوم في العراق توصلت الدراسة إلى أن أكثر اتجاهات الاتصال فعالة، كان من خلال عقد الاجتماعات، وهو أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للعاملين ووجود تأثير طردي موجب بين متغير الاتصال وبين الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم، وهذا يشير إلى أن التحسن بدرجة واحدة في مستوى الاتصال يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة كما أكدت نتائج هذا البحث على وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني عملية الاتصال، وبين مستوى الأداء الوظيفي. يوصي الباحث صانعي القرار في شركات الاتصالات في العراق ومنظمات الخدمات المماثلة جميعها، من عقد الاجتماعات والمقابلات مع الموظفين وشرح التعليمات للعاملين كما يؤكد الباحث في هذه الدراسة على أهمية توافر قنوات الاتصال. ولكي يتحقق الاتصال الفعال ينبغي توضيح قنوات الاتصال والتنسيق القوي بين المسؤولين، لرفع مستوى أداء العمل. كما يوصي الباحث أيضاً بإجراء مثل هذه الدراسة في شركات الاتصالات الأخرى وقطاعات الخدمات الأخرى، وموازنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج هذه الدراسات للحصول على صورة أوضح لتأثير عملية الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الأداء الوظيفي، استراتيجية القيم، استراتيجية إعادة التعليم.

Abstract:

The study sought to identify the role of communication in supporting job performance in the private communications company Korek Telecom in Iraq and to identify the significance of differences in the level of transmission and the implementation of employees according to the variables of gender, age, educational qualification, and years of experience. The study used a comprehensive inventory method for the research community, and (77) questionnaires

were distributed to them. The results showed that the most areas of the re-education strategy that enable communication companies to raise the level of job performance was the change in the communication process. Since the results of the study indicated that there is a positive effect of the use of the communication process on the level of work performance of the communication company Korek Telecom in Iraq, the study concluded that the most effective communication trend was through holding meetings, which is one of the effective means of communication to deliver instructions to workers and the existence of a positive direct effect between the communication variable and job performance in the communications company Korek Telecom, and this indicates that the improvement of one degree in the level of communication leads to a high level of job performance in the communications company Korek Telecom among the members of the study community: communication, and the level of job performance in telecommunications companies in Iraq. The researcher recommends the decision makers in the telecommunications companies in Iraq and all similar service organizations hold meetings and interviews with the employees and explain the instructions to the workers. The researcher also emphasizes in this study the importance of the availability of communication channels. In order to achieve effective communication, communication channels and strong coordination between officials should be clarified, to raise the level of work performance. The researcher also recommends conducting such a study in other telecommunications companies and other service sectors and balancing the results of this study with the results of these studies to obtain a clearer picture of the impact of the communication process on the level of job performance in private sector companies.

Keywords: re-education strategy, job performance, communication.

المقدمة

يعد الاتصال الفعال من أكثر المواضيع أهمية و تعقيدا لعلاقتها المباشرة بالكثير من العلوم المتداخلة الأخرى مثل علم الاجتماع و علم النفس و علم الإدارة و علم التربية حيث يلعب العنصر البشري الدور الكبير في كيفية تصميمها وتنظيمها وتحديد العلاقات فيها بما يتسق ويتناسب مع طبيعة العلاقات البشرية داخل المنظمة الواحدة ، إذ يجري بمقتضاها إحداث تغييرات في مهارات سلوك العاملين، وقيمه، وأتماطه، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق اغراض الأفراد، والمؤسسات من اتباع استراتيجيات، وأنماط إدارية مختلفة تركز في الأساس على تحسين المناخ المؤسسي. تساهم الاتصالات بصورة فعالة في رسم معالم الأداء باعتبار أن بطء الاتصالات وعدم فعاليتها يجسد وجود خلل ما في البناء التنظيمي، ذلك لأن الاتصالات تعد بمثابة الجهاز العصبي لأي تنظيم و هي بذلك تؤثر بشكل كبير في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للفرد وتؤثر على أدائه. " فوجود نظام اتصال فعال يُمكن من خلق جو تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار، فالانصال يعد وسيلة اجتماعية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار وضمان عدم تشويهاها بغرض تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فان كفاءة الاتصال تتأثر بالعديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة،

مشكلة البحث:

نجد من أنماط الاتصال نوعين، نوع يتيح فرصة إبداء الرأي والتعلم والتطور لتحسين أدائهم ومستواهم، واخر يهدف لإصدار الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة، باعتبار أن آراءهم وأفكارهم لا قيمة لها. وبما لا شك فيه أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفعاليتيه وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم بينهم وبين الإدارة كما يساهم نوع الاتصالات المرنة في خلق الثقة لدى العمال تنمية قدراتهم ما يدفع كل عامل لتقديم أقصى ما لديه من جهد لتحمل مسؤولية الانجاز وهذا ما قد يسمح له بالتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها بقدرة عالية ومتوازنة لتساهم في تحسين الأداء، تكمن مشكلة البحث في السؤال الاتي: -

- هل توجد علاقة ارتباط بين تطبيق دور الاتصال الفعال، والاداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكونم الخاص في العراق .

اهمية البحث:

ولهذا سنوضح أهمية البحث من جانبين:

1. الأهمية النظرية

- تنبثق أهمية موضوع البحث العلمية أنه زيادة جديدة إلى الدراسات السابقة وذلك نظرا إلى قلة الدراسات المقدمة بهذا الموضوع، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسة استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها في الأداء الوظيفي، إلا أن التغطية الكافية لدور الاتصال مازالت تحتاج إلى إثراء، وتدخل من الباحثين.
- حداثة الموضوع نفسه كونه يجمع بين متغيرين له أهمية كبيرة في الوقت الراهن ولاسيما في قطاع الاعمال الخاص، وإلقاء الضوء حول دور الاتصال في دعم الأداء الوظيفي.

2. الأهمية العملية

- يعد دور الاتصال من المواضيع المهمة في مجال الأعمال، إذ نأمل من هذا البحث أن يسهم بوساطة جانبه التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات، والرؤى العملية الحديثة، والمفيدة لمتخذي القرار في مؤسسات القطاع الخاص.
- أيضا تأتي أهمية العلمية من أهمية الدور الذي تقوم به مؤسسات القطاع الخاص في المجتمع.

الهدف من البحث:

يتناول البحث العديد من الاهداف اهمها:

1. تقديم إطار مفاهيمي نظري لمتغيرات البحث.
2. التعرف على دور الاتصال في رفع مستوى الاداء الوظيفي.
3. التوصل إلى بعض التوصيات، والنتائج التي من شأنها أن تدعم مستوى الأداء او تدعم قرارات الإدارة في تلافي التقصير، ورفع مستوى الأداء في بيئة التطبيق المذكورة.

فرضية البحث:

لتحقيق أهداف البحث يتم الاعتماد على الفرضيات الآتية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في تعزيز الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال في تعزيز الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم.

حدود الدراسة: -

الحدود المكانية: - شركة الاتصالات كورك تيليكوم الخاصة في العراق.

الحدود البشرية: - مدراء الأقسام، والمديريات في شركة الاتصالات كورك تيليكوم.

الدراسات السابقة: -

- د. محمد سالم دهنون د. احمد علي البطي د. مصباح سالم العامري (2021) استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في المصحات الخاصة العاملة في مدينة سرت. واستعملت أسلوب المسح الشامل، وعليه جمعت البيانات الأساسية للبحث عن طريق تصميم استمارة استبيان إذ كان عدد مفردات العينة (35) مشارك بالمصحات الخاصة. وقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي: أظهرت النتائج أن تحقيق الميزة التنافسية بالمصحات الخاصة بمدينة سرت يتوقف بصورة أساسية على تبني ثلاث استراتيجيات وهي استراتيجية التعلم والاتصال، واستراتيجية المشاركة والتمكين، واستراتيجية التفاوض والاقناع بينما أُنصح أن تبني استراتيجية القوة والاكراه لها تأثير سلبي في تحقيق الميزة التنافسية. وقدّمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها إرجاء استعمال استراتيجية القوة والاكراه، لأنها تؤدي الى انخفاض

القدرة التنافسية، كما أكدت الدراسة على أهمية التركيز على استراتيجيات إدارة التغيير المتمثلة في استراتيجية التعليم والاتصال، واستراتيجية المشاركة والتمكين، واستراتيجية التفاوض والافتتاح.

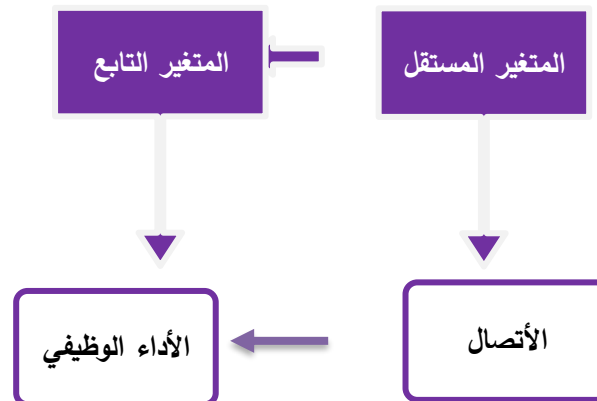
• د. خالد إبراهيم عبد العزيز إسحاق (2021) فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية

سعى البحث إلى دراسة فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية، استخدمت الدراسة المسحية في هيئة الشارقة للإذاعة والتلفزيون وهدف البحث إلى التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي وقنوات انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإعلامية. وتم استعمال المنهج الوصفي وأداة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصل البحث إلى نتائج عدة منها: أن الموظفين في المؤسسات الإعلامية يستعملون الوسائل التقنية في نقل التعليمات والتوجيهات كالبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، والإنترنت بينما لا يوجد أي استعمال للفاكس كوسيلة تقنية بالمؤسسات الإعلامية، ويوجد بالمؤسسات الإعلامية نظام شامل للمعلومات والبيانات الذي يحقق من أهدافها، وأن إدارة المؤسسات الإعلامية تهتم بتوصيل المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية المختلفة التي تسهل من طبيعة العمل، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والجهد المبذول في أداء العمل لدى الموظفين في المؤسسات الإعلامية. وقد أوصت الدراسة بإتاحة الفرصة الكافية للموظفين في المؤسسات الإعلامية بنقل المعلومات إلى الإدارة العليا، وهو الاتصال الصاعد الذي يؤكد أن المستويات الأقل في البناء التنظيمي ليس متلقياً للمعلومات فقط ولكنها أيضاً مصدر للمعلومات التي تتمثل في الآراء والاتجاهات والدوافع.

• د. محمد رجب محمد علي، أ. أمته عبد الرازق الصوصاع، د. عبد الخالق عبد الرحمن السعيطي (2022)، فاعلية الاتصال التنظيمي للممارسي العلاقات العامة وانعكاسه على ادائهم الوظيفي – دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الليبية.

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير أجهزة العلاقات العامة وانعكاسه على ادائهم الوظيفي في المؤسسات الجامعية الليبية، بالإضافة إلى توضيح أهميته وتأثيره الفعال في تطوير البرامج الانصالية، ومدى نجاحه في تحقيق الاهداف المراد الوصول إليها، حيث اعتمد الباحث على نظرية النظم كمدخل نظري لهذه الدراسة وباستخدام منهج المسح والذي يعد من أبرز المناهج التي تستخدم في مجال الدراسات الاعلامية خاصة الدراسات الوصفية وباستخدام مسح اساليب الممارسة لكل العاملين في أجهزة العلاقات العامة في الجامعات الليبية قيد الدراسة (جامعة بنغازي - جامعة عمر المختار - جامعة اجدابيا) والذين بلغ عددهم (33) موظفا. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها ان (94%) من الموظفين يرون ان الاتصال التنظيمي يساهم في تطوير أجهزة العلاقات العامة، كما اوضحت النتائج أهمية الاتصال التنظيمي لأجهزة العلاقات العامة في التواصل مع الجمهور الداخلي (الموظفين) حيث تكمن أهميته في سهولة الاتصال والتواصل المستمر معهم، من خلال توفير المعلومات التي يحتاجونها بنسبة (85%)، بالإضافة إلى تعريفهم بالبرامج والانشطة بنسبة (83%)، فضلاً عن أهمية الاتصال التنظيمي في التواصل مع الإدارة العليا بشكل منظم ومستمر بنسبة (73%)، وبذلك استنتجت ان أجهزة العلاقات العامة تعتمد على الاتصال التنظيمي بجميع انواعه (الرسمي وغير الرسمي، الصاعد والهابط)

أنموذج الدراسة



المحور الأول / الإطار النظري العام للدراسة

الفصل الأول

مفهوم الاتصال

أهمية الاتصال

تتمثل أهمية عملية الاتصال في المنظمة تجاه التغيير المنشود. بإعداد خطة واضحة لذلك تسمح بالتواصل الفعال وتبادل الأفكار، والآراء بين القيادة، والموظفين، والتي بواسطتها يجري تحديد ما تتوقعه من هذا التغيير، ودعمه، ويقلل من مقاومة الموظفين للتغيير، ويزيل مخاوفهم تجاه ذلك. وقد يكون عدم إدراك أهمية التغيير بسبب ضعف مستويات الاتصال، والتنسيق بين المسؤولين عن التغيير والتنفيذ. ويعتقد (كوتر وسينكر) أن ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة ينبع عنه الكثير من النتائج، بما في ذلك سوء الفهم، وتحقيق أغراض، وغايات التغيير، مما يؤدي إلى مقاومة قوية للتغيير المقترح. ومن ثم يؤدي إلى التقويم المتباين أي أن كل طرف يعطي تحليلات مختلفة للمعلومات التي يتلقاها حول عملية التغيير، مما يؤدي إلى اختلاف في وجهات النظر بين الموظفين، والإدارة لفوائد ونفقات التغيير.¹

كما أكد (زلمان ودانكان) أن ضعف، أو عدم وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة هو أحد العقبات التقنية التي تحول دون إحداث عملية التغيير. ومن ناحية أخرى، يؤكد هذان الباحثان على أهمية التواصل، والتنسيق بين الإدارة العليا، والدنيا، مطالبين بأن يبدأ التغيير من المستوى الأعلى، بشرط أن يكون مصحوباً بدعم مستمر من القيادة العليا. كما سيساعد ضعف التواصل، والتنسيق على خلق أرضية لمقاومة التغيير على أساس سوء الفهم، والإدراك، والثقة المحدودة بين المستويات العليا، والمتوسطة والدنيا (زلمان ودانكان، 1997). كما أن نقص المعلومات الكافية عن لماذا؟ ومتى؟ وكيف يمكن تطبيق التغيير؟ يعد من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير.² وأوضح (العامري، والفوزان) أن عدم وضوح الإجراءات، والتعليقات، والأمور الفنية للمشاركين جميعهم في عملية تنفيذ التغيير، أو المتأثرين به يؤدي إلى شعور الموظفين بأن التغيير هو رسمي، وليس اتجاه جاد. لذلك، تقع على عاتق الجهة المشرفة على برنامج التغيير مسؤولية توضيح الإجراءات الفنية لتنفيذه من عقد دورات تدريبية تشرح فوائد واغراض التغيير.³

التواصل المستمر والفعال مع الأفراد حول دوافع التغيير، ورؤيته المستقبلية ضروري جداً لنجاح التغيير، فضلاً عن إجراء بعض التغييرات السلوكية اللازمة لهم.⁴

والجدير بالذكر يتصف الإداري بمجموعة من المواصفات الخاصة يوظفها في القيام بعمله، وهذه الصفات تختلف من شخص لآخر، ومنها وضوح التفكير والقدرة على الاتصال مع الآخرين من ضمن عوامل نجاح رجل الإدارة هي قدرته على التفكير الواضح والمتزن، وأن تكون توجهاته واضحة ومقبولة كي يتسنى لهم القيام بالمهمة على أكمل وجه.⁵

كما يحتاج العاملون في المستويات الإدارية جميعها إلى فهم مسؤولياتهم، بينما يحتاج القادة إلى الانساق، والموضوعية في مساءلتهم، والحكم على سلوكهم، وتقويم أدائهم، ومكافأته على أدائهم الجيد.⁶

ينبغي على قادة التغيير أيضاً مساعدة الموظفين على الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد بكل راحة وثقة. وتوضيح الاغراض المرجوة من عملية التغيير، بدقة، وشفافية، وطمأنيتهم بأن التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية، من بناء علاقات جيدة معهم، الأمر الذي يتطلب احترافية عالية المستوى في إدارة العلاقات.⁷

¹ (عليان، 2015، الصفحات 313-314)² (عليان، 2015، الصفحات 313-314)³ (عليان، 2015، الصفحات 313-314)⁴ (عليان، 2015، صفحة 238)⁵ (جبار، 2018، صفحة 1415)⁶ (عبد الله، 2014، صفحة 329)⁷ (عرفة، 2012، صفحة 131)

إذ يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدو متنوعة، ومتشابهة، ومتكاملة في الواقع، والتي قد يرمز إليها تدفق المعلومات حول خطوط العمل، وأنظمة المعلومات الإدارية، وأنظمة التقارير، وأنظمة العرض. وهذه الأنظمة والمرافق كلها تؤكد بقوة على عملية الاتصال، وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي مراعاة هذه الأنظمة كلها والتأكد من توافر المعلومات، وديناميكيات عملية الاتصال إذ يجري على أساس روتيني، وغير روتيني.⁸

الهدف⁹

الغرض الرئيس لخطوات إدارة التغيير هو جعل أكبر عدد ممكن من العاملين من المنظمة يتصرفون بطريقة تسمح بتحويل رؤية التغيير إلى واقع حقيقي. وتعامل معها، وتتفاعل معها ونشارك فيها خلق الثقة، والدعم، والالتزام لتحقيق الرؤية المنشودة للتغيير. إن إنشاء الرؤية الصحيحة للتغيير وإعدادها بالطريقة المرغوبة أمر بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ التغيير وتحقيق اغراضه. ومع ذلك لا يكفي أبداً مجرد وضع هذه الرؤية، ولكن إيصالها إلى العمال بطريقة مناسبة، وتوضيح كيفية عملها في ضوء ذلك هو مفتاح النجاح المأمول لها. التواصل الجيد هو ما يجعل الموظفين يلتزمون بالرؤية، ويتصرفون في ضوءها. فمن المهم إذن ألا تتسرع قيادة المنظمة في الإجراءات التي تتخذها، بل ينبغي أن تأخذ وقتها في إعداد رسائل اتصال جيدة، وعادلة، وموجزة وصادقة، مما يجعل الموظفون يفهمون ويؤمنون، ويلتزمون برؤية المنظمة. وإذا فشلنا في إيصال رؤيتنا للعمال، وفشلت رسائل الاتصال الخاصة بنا في إقناعهم بها، سيتجاهلونها، ويواصلون أداء عملهم كالمعتاد، وعندها ستفشل عملية التغيير

الإجراءات¹⁰

إن بداية الاتصال، على عكس الخطوات الأخرى لعملية التغيير، ليس مجرد خطوة محددة لها بداية، ونهاية في مسار عملية التغيير، بل هو جهد دائم، ومستمر يسعى إلى إيصال الرسائل الأساسية التي تتغير في المحتوى مع مرور الوقت الذي يستغرقه التغيير بصورة كاملة، وعلى وفق مدى إدراك العاملين لأهمية التغيير، ومشاركتهم في تبني، وتنفيذ رؤيته. إذ يقوم التواصل على خطوات التغيير جميعها، إذ إن له دوره الأساسي في خطوة زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير في أثناء تكوين فرق التوجيه وإعداد الرؤية وفي خطوات، ومراحل عملية التغيير جميعها.

مساعدة الموظفين على التقدم، والانتقال من مرحلة قلة الوعي بالوضع الحالي في المنظمة، ومن ثم الانخفاض الحاد في الشعور بالحاجة إلى التغيير، إلى مرحلة فهم، وتبني رؤية التغيير، إذ يتطلب هذا الأداء ثلاثة أنشطة أساسية في عمليات الاتصال الفعال: إيصال رؤية التغيير للموظفين.

حوارات ومناقشات مستمرة حول التغيير.

الانخراط في جهود التغيير.

ويرى الباحث أهمية الدور القيادي في الاتصال في أثناء تنفيذ مراحل التغيير المختلفة، إذ يمثل قناعة لدى الموظفين في المراحل الأولية للتغيير، وأساس قبولهم للتغييرات اللاحقة، وهذا يعتمد بصورة أساسية على قدرة القادة على تبني استراتيجية تواصل فعال، ومستمر مع أصحاب المصلحة داخل، وخارج المنظمة، ويؤدي الفشل في تبني استراتيجية اتصال إلى تقليل فرصة تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم فرصة ضعيفة لقبول التغيير.

⁸ (الطيطي، 2011، صفحة 118)

⁹ (عبد الله، 2014، الصفحات 329-330)

¹⁰ (عبد الله، 2014، الصفحات 330-331)

الفصل الثاني

مفهوم الأداء الوظيفي¹¹

مفهوم الأداء

أهتم الكثير من الباحثين بقضية الأداء ، لما لها من أهمية للأفراد، والمنظمات بصورة عامة، و المقصود بأداء الفرد للعمل هو قيام الفرد بالأنشطة، والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، إذ يجري الحكم على الأداء بواسطة معايير محددة تُستعمل لقياس الأداء ، وتكون نتيجة التقويم إيجابية إذا كانت النتائج العمل المنجز متسقاً مع معايير الأداء المحددة ، وتكون نتيجة التقويم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المنجز خارج حدود هذه المعايير ، ومن بين المعايير التي يمكن بواسطتها قياس أداء الفرد ، كما ذكر (عاشور ، 1990) كمية ونوعية الجهد المبذول ، وأسلوب الأداء.

يشير المعنى اللغوي للفعل "يؤدي" إلى معنى المشي، والمشي، لا سريعاً ولا بطيئاً. قام بالشيء الذي فعله، وأدى الشهادة التي أدلى بها، وقاده الأمر إليه (مصطفى وآخرون، 1960). وهكذا يتضح أن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو الإنفاق، أو القيام بشيء ما. أما المعنى الاصطلاحي للأداء فقد تضاعف تعريفاته من المفكرين، والكتاب في مجال الإدارة، ومن أبرزها: تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي يعرف الأداء بأنه "القيام بأعباء". الوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات بحسب المعدل المفترض أن يؤديها العامل المختص المدرب " (بدوي، 1994). من بين المفاهيم المتعلقة بالأداء مفهوم الإنتاجية، والذي يشير إلى ما يشمل كلاً من الفعالية والكفاءة، والفعالية تشير إلى تحقيق الأغراض التي حددتها المنظمة. بغض النظر عن النفقات التي تنطوي عليها هذه الأغراض، أما بشأن الكفاءة، فهي تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات، وكلما زادت المخرجات عن المدخلات، كلما زادت الكفاءة والإنتاجية بحسب معايير الكفاءة والفعالية. العامل الجيد لديه إنتاجية عالية، وأداؤه يسهم في تقليل مشكلات العمل (عباس وعلي، 1999). فالأداء هو تحقيق بعض الشروط، أو الشروط التي تعكس نتيجة، أو مجموعة من النتائج المحددة لسلوك شخص معين، أو مجموعة من الناس " (الدحلة، 2001). وأشار (درة، 2003) إلى أنه "تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو السلوك والنتائج التي تحققت مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، بسبب صعوبة فصل السلوك من جهة، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى ". (العديلي، 1995) يُعرف الأداء بأنه الحصول على حقائق، أو بيانات محددة. ومن شأن ذلك أن يساعد في تحليل، وفهم تقويم أداء العامل لعمله، وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفايته الفنية، والعملية، والعلمية لتحمل أعباء المسؤوليات، والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل. كما عرّف (الحوامدة، والفهداوي، 2002) الأداء بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات الصلة التي تعبر عن أداء الموظف لواجباته وتحمل مسؤولياته، وتشمل جودة الأداء والتنفيذ الجيد والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، وكذلك التواصل والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، والالتزام بواجبات العمل الإداري، والسعي للاستجابة لها بعناية وفعالية". كما عرفوا الأداء بأنه "تلك العملية التي تختص بقياس كفاية الموظفين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي لتحديد مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتولي مناصب عليا في المستقبل).

أهمية الأداء

يمكن القول إن حياة المنظمة، مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تعتمد على أداء موظفيها. مثل البقاء، والنمو، والتوسع، وإذا كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه يمثل عقبة كبيرة أمام المنظمة في تحقيق أغراضها، وقد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة (سالم وصالح، 2002). نظراً للأغراض الجوهرية التي يمكن للعملية تحقيقها، فإنها تولي اهتماماً خاصاً من إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول بواسطتها إلى المزايا المهمة المتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإحباطهم بالعدالة، ودفعهم لتحمل المسؤولية، وتوافر الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، والتواصل. تتبلور أهمية الأداء على النحو الآتي: - (الهيتي، 2000).

1. الأداء هو مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وكذلك أداء وظائف أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، ومن ثم يساعد في اتخاذ قرارات النقل، والترقية.
2. غالباً ما ترتبط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأداء عمله، ومحاولة تحسينه.

¹¹ (الفروخ، 2010، الصفحات 44-51)

3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل. في حالة وجود أي تعديلات في أنظمة الإدارة، إذ يتعرض العمال من ذوي الأداء المنخفض للتهديد بالفصل من خدماتهم.

محددات الأداء

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين، والممارسين في محاولات مختلفة لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، وتفسير تقلباته، وهبوطه، ومحددات الأداء هي: -

- أ. الدافع الفردي: ينبغي أن يكون لدى كل شخص الدافع للعمل، وهذا الدافع قد يكون قوياً أو ضعيفاً.
- ب. مناخ أو بيئة العمل: ينبغي خلق مناخ العمل، سواء أعلى مستوى المنظمة أم القسم بأكمله. أم على المستويات جميعها، إذ يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، وهو ما يعكس الدافع للعمل.
- ث. القدرة على أداء العمل المعين: ينبغي أن يكون لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له. (حنفي، دي تي).

أما (الحزامي، 1999) فيذكر أن هناك أربعة عوامل ينتج عن تفاعلها المعنى الذي يستشعره الفرد من الموقف بشأن الأداء المطلوب، والعوامل الأربعة هي: -

1. ما يعرفه الفرد حول ما ينبغي فعله في الموقف.
2. الوسائل المتاحة للعمل في الحالة.
3. قدرات الفرد التصرف في الموقف.
4. الحاجات التي يمكن للفرد إشباعها نتيجة العمل في الموقف.

إدارة الأداء

(باكال، 1999) عرّف إدارة الأداء بأنها: "هي عملية تواصل مستمرة تتم بشكل مشترك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى الوصول إلى توقعات وفهم واضح للعمل الذي ينبغي إنجازه". إذا جرى تنفيذ إدارة الأداء بصورة جيدة، فستعود الفائدة على المديرين، والموظفين، والمؤسسة بشأن المديرين للمديرين، فهو يقلل من حاجتهم للتدخل في كل شيء ويتوافر الوقت بوساطة مساعدة الموظفين على اتخاذ القرار بأنفسهم. أم بشأن الموظفين، فهي تساعد على فهم ما ينبغي عليهم فعله، ولماذا. بمعنى آخر، يمنحهم فرصة لاتخاذ القرار بأنفسهم، وتمثل الفائدة التي ستعود على المنظمة في الروح المعنوية العالية للعمال عندما يدركون أن أدائهم يسهم في نجاح المنظمة.

الفصل الثالث

دور الاتصال في تعزيز الأداء الوظيفي

يتطلب عصرنا اليوم أفراداً يمتلكون مهارات عالية، وقادرين على التعلم المستمر، وإعادة التدريب والتأهيل لمواجهة التغيير وبذلك يمكن تحقيق كفاية الأداء للعاملين، إذ تمثل دور استراتيجية إعادة التعليم في تعزيز الأداء الوظيفي من معالجة أساليب مقاومة التغيير ومن ثم يؤدي إلى حسن الأداء للعاملين، والارتقاء بمهارتهم، وسلوكهم نحو التقدم المنشود بوساطة عدة أساليب ووسائل، كما بين (حسنين، 2021)¹² أن هناك الكثير من الأساليب، والوسائل التي يستطيع بواسطتها العاملون أن يعبروا عن مقاومتهم لأنشطة وبرامج التغيير، فإنه لا بد للإدارة أن يكون لديها أساليب يمكن فيها مواجهة هذه المقاومة، وترتبط هذه الأساليب ونجاحها بمدى قدرة الإدارة في التعرف على أسباب رفض، ومقاومة العاملين للتغيير، ويقع هذا العبء على كاهل مدير التغيير فليس مهمته فقط مجرد

¹² (حسنين، 2021، الصفحات 243-244)

التعرف على القوى المقاومة للتغيير، وإنما ينبغي عليه إيجاد الحلول التي من شأنها تخفيض هذه المقاومة في المراحل المختلفة من برنامج التغيير إلى حد الاختفاء، والانتهاك كلياً وما أستطاع إلى ذلك سبيلاً، و بين أيضاً بعض الأساليب التي ذكرت في أدبيات الموضوع وهي على النحو الآتي:

التعليم والاتصال والإيضاح (كولين) فعلى الإدارة ومدير التغيير بذل جهودهم في استعمال وسائل الاتصال المختلفة لتوصيل البيانات اللازمة كلها عن عملية التغيير، ونوعيته وأغراضه إلى العاملين، وإيضاح مزايا التغيير، وفوائده على العاملين أنفسهم فضلاً عن الطرائق والوسائل والمراحل التي سيجري اتباعها في تنفيذ خطط التغيير في كل مرحلة، وبيان مسؤوليات كل فرد من العاملين في أثناء عملية التغيير، وتجهيزهم فنياً، ونفسياً لاستقبال التغييرات الجديدة بوساطة ورش العمل، والتدريبات العملية قبل بدء التنفيذ الفعلي لبرامج التغيير، وذلك كله لا يأتي إلا من عقد اجتماعات، والندوات، وحلقات العمل، والحلقات النقاشية بين الإدارة والعاملين والتي يجري فيها طرح موضوع التغيير، وتلقي الاستفسارات، والرؤى من العاملين حول الموضوع بكل صدق، وشفافية.

ومن الجدير بالذكر أيضاً إشارة (نبيلة، 2020) إلى اسهام الاتصالات بصورة فعالة في رسم معالم الأداء كون بقاء الاتصالات، وعدم فعاليتها يجسد وجود خلل ما في عملية التغيير، وذلك لأن الاتصالات تعد بمثابة الجهاز العصبي لأي تنظيم وهي بذلك تؤثر تأثيراً كبيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للفرد ومن ثم تؤثر في أدائه. فوجود نظام اتصالات فعال يُمكن من خلق جو تنظيمي ملائم للإبداع، والابتكار والاسهام في اتخاذ القرار، فالانصال يعد وسيلة اجتماعية يجري بواسطتها نقل المعلومات، والبيانات، والآراء، والأفكار وضمان عدم تشويشها لغرض تحقيق الاغراض المرجوة، وعليه فإن كفاية الاتصال تتأثر بالكثير من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ونجد نمطين من الاتصال، اتصال يُتيح الفرصة لأبداء الرأي، والتعلم، والتطور لتحسين أدائهم ومستواهم، و اتصال في اتجاه واحد والذي يسعى لإصدار الأوامر، والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل ويؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبادرة، كون آراءهم وأفكارهم لا قيمة لها. وما لا شك فيه أن استعمال أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاية العامل، وفعاليتها وتؤدي إلى تنمية روح التعاون، والفهم بينهم وبين الإدارة كما يساهم نمط الاتصالات المرن في خلق الثقة لدى العمال لتفدية قدراتهم ما يدفع كل عامل لتقديم أقصى ما لديه من جهد لتحمل مسؤولية الإنجاز، وهذا ما قد يسمح له بالتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والنهوض بعملية التغيير لتسهم في تحسين الأداء.¹³

المحور الثاني / الدراسة الميدانية

الفصل الأول

الدراسة الميدانية

1- أداة الدراسة

التطبيق العملي اعتمد الباحث في التطبيق العملي على الاستبانة كأداة للدراسة، وجمع البيانات، إذ قام الباحث بإعداد استبانة من الرجوع إلى الدراسات السابقة ولأدبيات البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) واستعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة بغية الوصول الى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ولقد قسمت الاستبانة على قسمين رئيسيين: -

القسم الأول: - المتغيرات الديمغرافية لمفردات العينة.

القسم الثاني: - عبارات عرضتها محاور الدراسة، والتي قسمت بدورها على

المتغير المستقل: - الاتصال ويتضمن (8) عبارات

المتغير التابع: الأداء الوظيفي: وتتضمن (16) عبارة

2- مجتمع الدراسة

¹³ (نبيلة، 2020، صفحة 76)

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين بشركة كورك للاتصالات في بغداد، والتركيز على الاشخاص الذين يشغلون مراكز قيادية داخل هذه الشركة مثل (المدرء التنفيذيون، والمدرء العامين ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب) والبالغ عددهم (77). إذ قام الباحث باستعمال أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، ووزعت (77) استبانة عليهم جميعاً عن طريق الزيارات ميدانية، واسترداد كلها الاستبانات كما هو موضح بالجدول رقم (1)، وبعد فحصها لم تستبعد اي استبانة نظراً لتحقيق شروط الإجابة الصحيحة.

الجدول (1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات الغير مجابة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات التي تم تحليلها	نسبة الاستبانات التي تم تحليلها
77	0	0	0	77	%100

3- أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على أسلوب (ليكرت الخماسي)، إذ تضمنت الاستبانة خمس درجات تبدأ من الدرجة الأولى، وتنتهي بالدرجة الخامسة، وكما موضح في الجدول رقم (2).

الجدول (2) أسلوب (ليكرت الخماسي)

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

ومن تم احتساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) لتحديد أوزان العبارات على وفق قيم المتوسط المرجح نتيجة تحليل الإجابات، وتبدأ قيمة غير موافق إطلاقاً من الواحد، وليس من الصفر، ومن ثم من الممكن القول إنه لدينا أربعة اوقات (2-1) (3-2) (4-3) (5-4) ومن ثم فإن قيمة كل مدة تكون (4/5) وتساوي (0.8) وتصبح قيم الإجابات كم موضحة في الجدول رقم (3)

الجدول (3) اوزان العبارات لقيم المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى	الأوزان المئوية	درجة الممارسة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	من 0.2 الي أقل من 0.36	ضعيفة جداً
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	من 0.36 الي أقل من 0.52	ضعيفة
من 2.61 إلى 3.40	محايد	من 0.52 الي أقل من 0.68	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	موافق	من 0.68 الي أقل من 0.84	مرتفعة
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	من 0.84 – 100	مرتفعة جداً

4- تحليل البيانات

- تم تفريغ وتحليل الاستبانة من البرنامج الاحصائي (Spss) ومن ثم استعمال الأدوات الاحصائية لتحليل البيانات وهي على النحو الاتي: -
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، وقد أستعمل لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، وذلك بغية الحصول على متوسط إجابات المستجوبين عن الاستبانة، ومن ثم معرفة الدرجة التي يميل إليها غالبية أفراد العينة المدروسة.
- الانحراف المعياري يستعمل لمعرفة التشتت المطلق للقيم عن الوسط الحسابي للمتغيرات.
- الانحدار الخطي البسيط لبيان أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع
- معامل التحديد (R^2) لمعرفة مقدار التغيرات في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بوساطة المتغير المستقل

5- صدق أداة البحث

يقصد بصدق الاستبيان أن أسئلة الاستبيان تقيس ما جرى إعداده لقياسه، وتحقيق الباحث من صدق الاستبانة بوساطة "رأي المحكمين" بإرسال الاستبيان إلى لجنة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجنان وهم متخصصون في إدارة الأعمال البروفيسور بسام حجازي ، الدكتورة تيمية الحسن ، واستعمال رأي مجموعة من المديرين العاملين في شركة كورك للاتصالات الخاصة في العراق لتقويم محتويات الاستبيان.

الفصل الثاني

نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

1- صدق توافق أداة البحث

عرض الباحث صدق التوافق من مصفوفة الاتساق الداخلي كما موضح في الجدول رقم (1)

الجدول (1) مصفوفة الاتساق الداخلي

		الاتصال	الاداء الوظيفي
الاتصال	Pearson Correlation	1	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	77	77
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	.712**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	77	77
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

أعتمد الباحث لقياس صدق التوافق على أسلوب مصفوفة الاتساق الداخلي، التي تقيس معنوية الارتباط الخطي بين المتغيرات، والمحاور المدروسة فيما بين بعضها البعض من جهة، وفيما بينها وبين كامل الاستبانة من جهة أخرى، وجاءت النتائج على وفق الجدول رقم (1) وكانت قيمة sig جميعها تساوي الصفر، مما يعني معنوية العلاقة بين أبعاد الاستبانة ومن ثم تحقق شرط مصفوفة الاتساق الداخلي لصدق المقياس.

2- ثبات المقياس

لقياس ثبات المقياس اعتمد الباحث على أسلوب ألفا كرونباخ، وكانت النتائج على وفق الجدول رقم (2): -
الجدول (2) قيمة ألفا كرونباخ

البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الاتصال	8	0.868
الأداء الوظيفي	16	0.865

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل ثبات عبارات محور الاتصال هي (0.868) وهي قيمة عالية جداً بشأن معيار الثبات (0.60)، كما أن عبارات محور الأداء الوظيفي يساوي (0.865)، وتعد قيمة عالية جداً موازنة بـ (0.60). ومن ثم هناك ارتباط كامل بين عناصر المحاور، مما يعني أن الثبات مرتفع وذو دلالة إحصائية، وعدم الحاجة إلى حذف أي عبارة من العبارات المستعملة في المقياس.

3- التوصيف الإحصائي

قام الباحث بإجراء التوصيف الإحصائي لمتغيرات وأبعاد الدراسة للمتغيرات الديمغرافية والمتغير التابع والمتغير المستقل واستعملت في ذلك بعض مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت، وكانت النتائج على وفق الآتي: -

أ- الجنس

الجدول (3) التوصيف الإحصائي لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	58	75%
أنثى	19	25%
المجموع	77	100%

ب- العمر

الجدول (4) التوصيف الإحصائي حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 25 الى 34 سنة	42	55%
من 35 الى 44 سنة	27	35%
من 45 سنة فما فوق	8	10%
المجموع	77	100%

ت- الشهادة العلمية

الجدول (5) التوصيف الإحصائي بحسب بعد الشهادة العلمية

التعليم	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	3	4%
بكالوريوس	57	74%
ماجستير	17	22%

0%	0	دكتوراه
100%	77	المجموع

ث- سنوات الخبرة

الجدول (6) التوصيف الاحصائي لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
26%	20	اقل من (5) سنوات
38%	29	من (5) الى (9) سنوات
36%	28	من (10) سنوات فما فوق
100%	77	المجموع

ج- الحالة الاجتماعية

الجدول (7) يوضح توزيع الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
25%	19	أعزب
75%	58	متزوج
100%	77	المجموع

ح- الإحصاء الوصفي

الجدول (8) التحليل الوصفي للاتصال

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر	4.22	0.641	مرتفعة جداً
2	تصلك المعلومات من إدارة المؤسسة في الوقت المناسب مما يسهل من طبيعة عملك	4.1	0.897	مرتفعة
3	تعقد لقاءات أحياناً مع رؤسائك أو زملائك خارج أوقات العمل	3.86	1.035	مرتفعة
4	عقد الاجتماعات، واللقاءات في المنظمة مع الأفراد العاملين	4.05	0.841	مرتفعة
5	تعد الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك	4.25	0.61	مرتفعة جداً
6	يتوافر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.	4.06	0.656	مرتفعة
7	المعلومات المقدمة من المسؤول المباشر تفهم بسهولة	3.99	0.993	مرتفعة

مرتفعة	0.818	3.96	شهدت المنظمة في السنوات الثلاثة السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين	8
مرتفعة	0.81	4.06	المقياس الكلي للمتغير الاتصال	

يتضح من الجدول رقم (8) أن مفردات مجتمع الدراسة تتجه إلى الموافقة على أبعاد متغير الاتصال، إذ إن متوسط الإجابات بشأن العبارات الخاصة بالاتصال تتراوح ما بين 3.86 إلى 4.25. وأن أكثر اتجاهات ترتيب مفردات العينة موضع الدراسة حول الاتصال كان (تعد الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك)، بمتوسط 4.25 وانحراف معياري 0.61 وتبين أن أقل اتجاهات ترتيب مفردات العينة كان العامل (تتعد لقاءات أحياناً مع رؤسائك، أو زملاءك خارج أوقات العمل)، بمتوسط 3.86 وانحراف معياري 1.035

4- الاحصاء الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي: -

الجدول (9) التحليل الوصفي للأداء الوظيفي

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
9	تبذل مجهود كبير في أداء عمالك	4.25	0.672	مرتفعة جداً
10	لديك رغبة في التحدي في أثناء عمالك	4.31	0.654	مرتفعة جداً
11	تخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد	4.42	0.676	مرتفعة جداً
12	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	4.45	0.575	مرتفعة جداً
13	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير	4.39	0.672	مرتفعة جداً
14	لديك ميول للتكيف مع اوضاع العمل الصعبة	4.31	0.693	مرتفعة جداً
15	التقانة المستعملة أدت إلى سرعة إنجاز العمل	4.32	0.768	مرتفعة جداً
16	يتوافر لدي العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	4.23	0.686	مرتفعة جداً
17	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	4.32	0.751	مرتفعة جداً
18	يتوافر لدي العاملين بالمنظمة الرغبة والحماس والالتزام إلى العمل	4.12	0.76	مرتفعة
19	عدم مشاركتي في إتخاذ القرارات ساعد في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي	3.9	1.059	مرتفعة
20	يوجد بيني وبين زملائي في العمل روح اجتماعية	4.36	0.626	مرتفعة جداً
21	تتيح لي وظيفتي فرصاً للابتكار، والابداع في العمل	3.97	0.946	مرتفعة
22	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاية والفاعلية المطلوبة	4.05	0.724	مرتفعة
23	تتمشي كفاية العاملين مع الاغراض الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة	4	0.827	مرتفعة

24	تمكين العاملين في المنظمة من اتخاذ القرارات بصورة جيدة وبالسرية المناسبة	4	0.778	مرتفعة
	المقياس الكلي للمتغير الأداء الوظيفي	4.2125	0.74168	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول رقم (9) أن مفردات مجتمع الدراسة تتجه إلى الموافقة على أبعاد متغير الأداء الوظيفي، إذ إن متوسط الإجابات بشأن العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي تتراوح ما بين 3.9 إلى 4.45. وأن أكثر اتجاهات ترتيب مفردات العينة موضع الدراسة حول المشاركة والعمل الجماعي كان (لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى)، بمتوسط 4.45 وبانحراف معياري 0.575 وتبين أن أقل اتجاهات ترتيب مفردات العينة كان العامل (عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعد في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي)، بمتوسط 3.9 وبانحراف معياري 1.059.

5- التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

لمعرفة صحة الفروض من عدمها أستخدم تحليل الانحدار الخط البسيط والمتعدد والتباين الأحادي.

اختبار صحة الفرض، نصت الفرضية على: -

أ- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاتصال في تعزيز الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم.

ب- الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاتصال في تعزيز الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم.

الجدول (10) يبين ملخص الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال والأداء الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل الارتباط R^2	beta	B	F	مستوى الدلالة
.712	.507	.712	.982	77.243	.000

من النتائج المعروضة في الجدول رقم (10) نجد أن قيمة معامل التحديد تساوي $R = 0.712$ ، وهذا يعني أن الاتصال يفسر ما نسبته 71% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى فضلاً عن حد الخطأ العشوائي، مما يعني أن 71% من التغير في الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم يعود إلى دور الاتصال. كما بلغت درجة التأثير $Beta = 0.712$ وهي إشارة موجبة، مما يعني وجود تأثير طردي موجب بين متغير الاتصال وبين الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم، وهذا يشير إلى أن التحسن بدرجة واحدة في مستوى الاتصال يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.712). كما يعرض الجدول (10) أيضاً قيمة F التي تساوي 77.243 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للاتصال في الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم بناء على ما تقدم جرى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاتصال في تعزيز الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم.

$$y = 2.11 + 0.52x$$

الفصل الثاني

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات:

نظراً لأن نتائج الدراسة أشارت إلى وجود تأثير إيجابي لاستعمال عملية الاتصال على مستوى أداء عمل شركة الاتصال كورك تيليكوم في العراق توصلت الدراسة إلى

- 1- أن أكثر اتجاهات الاتصال فعالة، كان من خلال عقد الاجتماعات، وهو أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للعاملين
- 2- وجود تأثير طردي موجب بين متغير الاتصال وبين الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم، وهذا يشير الى أن التحسن بدرجة واحدة في مستوى الاتصال يؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات كورك تيليكوم لدى أفراد مجتمع الدراسة
- 3- كما أكدت نتائج هذا البحث على وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني عملية الاتصال، وبين مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات في العراق.

ثانيا - التوصيات:

- 1- يوصي الباحث صانعي القرار في شركات الاتصالات في العراق ومنظمات الخدمات المماثلة جميعها، من عقد الاجتماعات والمقابلات مع الموظفين وشرح التعليمات للعاملين كما يؤكد الباحث في هذه الدراسة على أهمية توافر قنوات الاتصال.
- 2- لكي يتحقق الاتصال الفعال ينبغي توضيح قنوات الاتصال والتنسيق القوي بين المسؤولين، لرفع مستوى أداء العمل.
- 3- كما يوصي الباحث أيضاً بإجراء مثل هذه الدراسة في شركات الاتصالات الأخرى وقطاعات الخدمات الأخرى، وموازنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج هذه الدراسات للحصول على صورة أوضح لتأثير عملية الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- خضر مصباح الطيطي. (2011). إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات المدراء المعاصرين. عمان: دار الحامد.
- د. سيد سالم عرفة. (2012). اتجاهات حديثة في ادارة التغيير. عمان: دار الراهية للنشر والتوزيع.
- رجبي مصطفى عليان. (2015). إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رجب عبد الحميد حسنين. (2021). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- عدان نبيلة. (2020). ضغوط العمل والاداء الوظيفي. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- معتز سيد عبد الله. (2014). إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- جبار، شروق كاظم. (2018). الاداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الاداري لمدراءهم. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية إشارة الى مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية (38) , 1411-1428.
- فايز عبد الرحمن الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

English References:

- Khader Misbah Al-Titi. (2011). Managing Change: Challenges and Strategies for Contemporary Managers. Amman: Dar Al-Hamid.
- D. Sayed Salem Arafa. (2012). Modern trends in change management. Amman: Dar Al Raya for Publishing and Distribution.
- Rabhi Mustafa Alian. (2015). the management of change. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.

- Rajab Abdel Hamid Hassanein. (2021). Change management in library and information institutions. Cairo: Al-Arabi Publishing and Distribution.
- Adan, Nabila. (2020). Work stress and job performance. Amman: Academic Book Center.
- Moataz Sayed Abdullah. (2014). Organizational change management: theoretical foundations, skills and practical applications. Cairo: Anglo-Egyptian Library.
- Jabbar, Shurooq Kadhum (2018). The Post Performance of the University Officials and its Relationship with the Administrative Behavior of Their Bosses. Journal of Economic and Administrative Studies, referring to the Basic Education College Magazine For Educational and Humanities Sciences, 2018, Volume , Issue 38, Pages 1411-1428.
- Fayez Abdul Rahman Al-Faroukh. (2010). Organizational learning and its impact on improving job performance (first edition). Amman: Dar Jales Al-Zaman for Publishing and Distribution.