جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY

كلية إدارة الأعمال

أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني

رسالة مقدمة استكمالا لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

The impact of administrative communication on the level of job performance among the employees of the Secretariat-General of the Shura Council of Oman

This study is presented in fulfillment of the requirements for obtaining a master's degree in business administration

إعداد الطالب

مرشد بن راشد بن جمعه المسكري

إشراف الدكتور

هايل عبد المولى طشطوش

1433هـ/2022م

إجازة الرسالة

أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني

إعداد الطالب/ مرشد بن راشد بن جمعه المسكري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ .....

المشرف	التوقيع
الدكتور/ هايل عبد المولى طشطوش	

أعضاء لجنة المناقشة

م	الاسم	التوقيع
1.		
2.		
3.		
4.		

إهـــــــــداء

إلى الذي فارقنا وأنا في الشهرين من عمري، إلى الذي شرفني بحمل اسمه، أبي رحمه الله تعالى وغفر له وأسكنه فسيح جناته. إلى من أنجبتني وربتني وعلمتني معنى الحياة أمي، إلى من أحبها قلبي التي تعلمت منها الصمود وتحدي الصعوبات، إلى سندي ومستندي وعضدي إخوتي أحبتي جنتي، وإلى كل من ساندني وأمن بي ودعا لي بالخير.

أهدي إليكم خلاصة جهدي.

الباحث

مرشد بن راشد المسكري

شكر وتقدير

بسم الله نبتدئ وإليه نهتدي وعليه نعول فيما نرتجي، ونستهل بالحمد لله الذي ليس لقضائه دافع ولا لعطائه مانع ولا كصنعه صانع، والصلاة والسلام على سيد الأنام وخاتم الرسل الكرام سيدنا وشفيعنا محمد –صلى الله عليه وسلم– خاتم النبيين، وإمام المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النمل - 19)

وبعد إنهاء هذه الدراسة أجد نفسي وأنا أخطو لأصل خط النهاية إنه من باب الوفاء والعرفان ورد الجميل ولو بالشيء اليسير أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل/ هايل عبد المولى طشطوش، –فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله– ليس لقبوله الإشراف على هذه الرسالة فحسب، وإنما لخلقه العالي وعلمه الغزير وسعة صدره الواسعة، فضلاً عن توجيهاته السديدة والجهد والمتابعة الحثيثة في إتمام هذه الدراسة. فمهما نطقت الألسن بأفضاله، نظلّ مقصّرين أمام روعته وعلوّ همته ونقف عاجزين عن التعبّير لمدى الجميل والامتنان، الذي بدر منه اتجاهنا فجزاه عنّا أفضل الجزى، وبارك الله له، وأسعده أينما حل وارتحل.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع الأساتذة الأجلاء الذين لم يبخلوا في تقديم النصح والتوجيه فكانوا لنا مصباحاً ينير درب الحائرين، ويأخذ بأيديهم ليقودهم إلى بَّر الأمان متجاوزاً بهم أمواج التحديات والمصاعب، وإلى كل من ساندني طيلة فترة إعداد هذه الدراسة لكم مني عظيم الامتنان والشكر الجزيل.

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في ذلك لأنه يناسب موضوع الدراسة، ومن أجل قياس ذلك تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات التي بدورها شملت على مجالين رئيسيين هما متغير الاتصال الإداري، ومتغير الأداء الوظيفي وقد أرسلت الاستبانة لعينة الدراسة البالغ عددها 75 موظف وموظفة أي بنسبة 35% من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود درجة متوسطة لواقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاتصال الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراس فقد خلص الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها، على الإدارة أن تقوم بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين من أجل الاستماع إلى آراءهم ومقترحاتهم وشكاويهم، وكذلك ضرورة إقامة ورش عمل للعصف الذهني للموظفين من أجل إيجاد حلول للمشكلات التي يعانون منها، آملاً أن تستفيد إدارة مجلس الشورى العماني تحسين أداء الموظفين الأمر الذي سينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية العملية، من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

الكلمات المفتاحية

الاتصال الإداري، الأداء الوظيفي، مجلس الشورى

Abstract

The aim of the study was to investigate the impact of administrative communication on the level of job performance among the employees of the Secretariat-General of the Shura Council of Oman. The study adopted descriptive analytical for finding results. In order to measure that, a questionnaire was used to collect information and data, which covered two variables: the administrative communication variable and the job performance variable. The participants received questionnaires were 75 male and female employees, which represented 35% of the total research sample. The study concluded with the following results indicated that there was medium administrative communication of the Secretariat-General employees of Shura Council of the Sultanate of Oman. At the same time, there was clear indication measure by (0.05) of the official communication at the level of performance of the same Unit. According to the findings of the study, the researcher reached to the following recommendations. Firstly, the administration of Shura Council should conduct periodic meetings with employees in order to listen to their views, suggestions and complaints, whereas the second one showed the need to hold brainstorming workshops for the employees to find solutions for their problems. The researcher suggests that hopefully the study will contribute positively in improving the performance of the Shura Council's employees, and increasing their practical productivity to meet the goals of their institution.

key words

Administrative contact, job performance, Shura Council

المحتويات

الموضوع	الصفحة
إجازة الرسالة	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
ملخص الدراسة باللغة العربية	د
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ي
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	**1**
1.1المقدمة	2
1.2مشكلة الدراسة وأسئلتها	3
1.3أهداف الدراسة	4
1.4فرضيات الدراسة	4
1.5أهمية الدراسة	6
1.6حدود الدراسة	8
1.7مصطلحات الدراسة	8
1.8متغيرات الدراسة	9
1.9أنموذج الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري (الأدبي) للدراسة	**11**
2.1 المبحث الأول: الاتصال الإداري	12
2.1.1 مفهوم الاتصال الإداري	13
2.1.2 أهمية الاتصال الإداري	14
2.1.3 أهداف الاتصال الإداري	15
2.1.4 عناصر عملية الاتصال الإداري	15
2.1.4.1 العناصر الرئيسية لعملية الاتصال في ضوء الفكر الإسلامي	17
2.1.4.2 سمات الاتصال الفعال بين الأفراد في الإسلام	19
2.1.4.3 أشكال وضوابط الاتصال الإداري في الإسلام	22
2.1.5 أنماط الاتصال الإداري	24

2.1.6	مبادئ الاتصال الإداري	26
2.1.7	خصائص الاتصال الإداري	27
2.1.8	أنواع الاتصال الإداري	29
2.1.9	مهارات الاتصال الإداري	32
2.1.10	معوقات الاتصال الإداري	33
	2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	35
2.2.1	مفهوم الأداء الوظيفي	36
2.2.2	مؤشرات الأداء الوظيفي	36
2.2.3	نظريات الأداء الوظيفي	37
2.2.4	مكونات الأداء الوظيفي	40
2.2.5	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	41
2.2.6	تأثير المشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي	43
2.2.7	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	43
	2.3 المبحث الثالث: نبذة عن مجلس الشورى العماني	44
2.3.1	السبلة العمانية	45
2.3.2	مجلس الزراعة والأسماك والصناعة(1979-1981م)	47
2.3.3	المجلس الاستشاري (1981-1991)	49
2.3.4	مجلس الشورى (من عام 1991م وما بعد)	54
2.3.5	الهيكل التنظيمي لمجلس الشورى	58
	2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة	68
2.4.1	الدراسات العربية	69
2.4.2	الدراسات الأجنبية	85
2.4.3	ملخص الدراسات السابقة	91
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	93
3.1	منهجية الدراسة	94
3.2	طريقة جمع البيانات	94
3.3	مجتمع وعينة الدراسة	95
3.4	أداة الدراسة	97
3.5	صدق أداة الدراسة	97
3.6	ثبات أداة الدراسة	98
	الـفصل الرابع :نتائج الدراسة الميدانية	**99**

4.1تائج الدراسة	100
4.2تحليل نتائج الدراسة	100
4.3عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	101
4.4عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	110
4.5عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	113
4.6عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	117
4.7ملخص الفصل الرابع	122
الفصل الخامس: التحديات والتوصيات	**124**
5.1مناقشة النتائج	125
5.2تحديات الدراسة	134
5.3توصيات الدراسة	134
5.4مقترحات لدراسات قادمة	135
الخاتمة	136
المصادر والمراجع:	137
أولاً: المراجع العربية	138
ثانياً: الدراسات العربية:	141
ثالثاً: المراسيم السلطانية:	144
رابعاً: المراجع الأجنبية:	146
خامساً: المراجع الإلكترونية	148
الملاحق	149
الملحق رقم (1) رسالة تحكيم الاستبانة	150
الملحق رقم (2) الاستبانة	151
الملحق رقم (3) قائمة المحكمين	156
الملحق رقم (4) تسهيل مهمة الباحث	157

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين نظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية	38
2	المتغيرات الشخصية للمشاركين	96
3	معامل ثبات محاور الدراسة حسب معامل (ألفا كرونباخ)	98
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بواقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني	102
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الاتصال الرسمي:	103
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الاتصال غير الرسمي	105
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال مهارات الاتصال	107
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال وسائل الاتصال	109
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني	111
10	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر الاتصال الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني	114
11	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.	115
12	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر مهارات الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني	116

13	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر وسائل الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني	117
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لمتغير الجنس	118
15	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لمتغير العمر	119
16	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لمتغير المؤهل الدراسي	120
17	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لمتغير الوظيفة	121
18	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة	122

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
.1	أنموذج الدراس	10
.2	نمط الشكل الدائري	24
.3	نمط شكل العجلة	25
.4	نمط شكل السلسلة	25
.5	نمط الشكل الكامل(المتشابك)	26
.6	هيكلة إدارة رئاسة	59
.7	هيكلة إدارة الأمانة العامة	64

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3 أهداف الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 أهمية الدراسة

1.6 حدود الدراسة

1.7 مصطلحات الدراسة

1.8 متغيرات الدراسة

1.9 أنموذج الدراسة

1.1 المقدمة

من أهم وظائف الإدارة الفعالة توجيه الجهود والموارد والعمل والعمليات والأفراد من خلال تبني رؤية واضحة ينبغي اتباعها من قبل الموظفين وتقديم الدعم لهم ومساعدتهم في فهم أدوارهم وتستخدم الإدارة لتحقيق ذلك القيادة والتحفيز والاتصال بهدف التأثير والتشجيع بحيث تكون نشاطات الموظفين متناغمة ومشجعة نحو تقديم الأداء الأفضل (العنزي 2019، 25).

وتعتبر عملية الاتصال الإداري من الوظائف الإدارية المهمة للقائد وللمنظمة الفعالة، حيث أن بواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية، حيث إن نقل المعلومات من شخص لآخر وفهمها أمر ضروري جدًا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة، والتأثير على أعمال وسلوك الأفراد بما فيه مصلحة المؤسسة، كذلك فإن الاتصال يعتبر عاملًا أساسيًا لتوجيه السلوك فهو الوسيلة الفعالة لإحكام الإشراف على المرؤوسين وإحاطة المنظمة والقيادات العليا في الإدارة علمًا بمجريات الأمور داخل المنظمة (القدومي، وعبوي، 2015).

والأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يتمثل في إنجاز الفرد للمهام المكلف بها، علاوة على انضباطه في العمل وعلاقاته برؤسائه وزملائه وخدمة الجمهور المستفيد وولائه الوظيفي (العزب، 2018، 109).

ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تنظيمية من أهمها الاتصال الإداري في بيئة العمل فقد أشارت دراسات كثيرة إلى أهمية توفير منظومة اتصال إدارية لتحفيز العاملين على جودة الأداء، ومن أهم تلك الدراسات دراسة السالم (2020) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة امتلاك مهارات الاتصال والتواصل والأداء الوظيفي للمعلمين، ودراسة بن زاهي (2019)، والتي توصلت إلى أن للاتصال الإداري دور فعال في تحسين أداء المورد البشري.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه العديد من المؤسسات مصاعب وتحديات في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين خاصة في المؤسسات الحكومية، ويلعب التواصل الإداري بين أقسام المنظمات المختلفة دورًا هامًا في حيويتها وقدرتها على الأداء، وبالتالي فأن تعزيز وتعريف الأفراد والمنظمات بقيمة وأهمية هذا الموضوع له دور كبير على واقع الأداء الوظيفي للمنظمة بأقسامها المختلفة، وتكمُن مشكلة هذه الدراسة في معرفة وجود اتصال إداري فعال يعمل على توجيه العاملين داخل المؤسسة وتتفهم مطالبهم وتشعرهم بالرضا والأمان الوظيفي، والذي يؤثر على الأداء الوظيفي لدى الموظفين، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في الآتي: ما أثر الاتصال الإداري **(الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي، مهارات الاتصال، وسائل الاتصال)** على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؟، ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؟
3. ما أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؟
4. هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني باختلاف المتغيرات الشخصية في الدراسة؟

1.3 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى: معرفة أثر الاتصال الإداري **(الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي، مهارات الاتصال، وسائل الاتصال)** على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

وبمعرفة الهدف العام يمكن التعرف إلى عدة أهداف فرعية وهي:

1. معرفة واقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني
2. معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني
3. معرفة أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني
4. معرفة الاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني باختلاف المتغيرات الشخصية في الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة ونموذجها تم صياغة نوعين من الفرضيات وهي الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية والتي سيتم اختبارها واثبات صحتها في هذا الدراسة:

1.4.1 الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري (الاتصال الرسمي وغير الرسمي، مهارات الاتصال، وسائل الاتصال) على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

1.4.2 الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني الإداري تعزى إلى المتغيرات الشخصية في الدراسة، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني الإداري تعزى إلى متغير الجنس.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني الإداري تعزى إلى متغير العمر.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني الإداري تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي.
4. وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني الإداري تعزى إلى متغير الوظيفة.
5. وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

1.5 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الاتصال الإداري، حيث يعد الاتصال الإداري عملية ضرورية ومهمة في صنع القرار داخل أي مؤسسة حكومية كانت أم خاصة، فهي الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات المتعلقة بتنفيذ القرارات والأوامر والإجراءات، ودائمًا ما يكون الاتصال في المنظمات الإدارية رسمياً كان أم غير رسمي موجهاً لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها والمراد منه ضمان أعلى مستويات الأداء وبأعلى معايير الجودة لتحقيق الغاية المراد الوصول إليها، ويمكن تقسيم أهمية هذه الدراسة إلى نظرية، وعلمية.

1.5.1 أهمية الدراسة العملية:

تكمُن أهمية الدراسة العملية في أنها:

1. تقدم هذه الدراسة بيانات ومعلومات تساعد المؤسسة على تطبيق الاتصال الإداري الفعال وتحقيق الأهداف المرجوة وتطور مفاهيم الاتصال الإداري في بيئة العمل وتعرف العاملين بها.
2. تتيح هذه الدراسة النتائج والتوصيات والمقترحات لتستفيد منها إدارة المجلس وليستفيد منها الباحثون والمهتمون في مجال الاتصال الإداري الفعال.
3. تسعى هذه الدراسة إلى إن يستفيد صانعوا القرار في مجلس الشورى العماني من النتائج والتوصيات والمقترحات لتطوير الاتصال الإداري، كما توضح أثر الاتصال بين القيادة والمرؤوسين في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

1.5.2 أهمية الدراسة العلمية:

تكمُن أهمية الدراسة العلمية في أنها:

1. مرجع للبيانات والمعلومات في المكتبات التي ستساعد المؤسسة على تطوير الأداء الوظيفي في مجلس الشورى العماني.
2. تقدم هذه الدراسة العناصر والمقومات والخصائص المطلوب توافرها في جودة الأداء الوظيفي.
3. تعرف هذه الدراسة بالاتصال الإداري الفعال ومدى تطبيقها في المؤسسة.
4. تساهم نتائج هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الاتصال الإداري في تحقيق جودة الأداء الوظيفي.

1.6 حدود الدراسة

لكل دراسة أو بحث علمي له حدوده المؤثرة عليه سواء كانت حدود بشرية أو زمانية أو مكانية وعليه فإن حدود هذه الدراسة هي:

1.6.1 **الحدود المكانية:** يتم تطبيق هذه الدراسة في (مبنى مجلس الشورى العماني بسلطنة عُمان).

1.6.2 **الحدود الزمانية:** يقوم الباحث بهذه الدراسة خلال عام (2022م).

1.6.3 **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على (موظفي مجلس الشورى العماني) بمختلف مستوياتهم.

1.7 مصطلحات الدراسة

- **الاتصال الإداري:** هي عملية تناقل وتبادل للأفكار والمعلومات والخبرات والآراء والخواطر من فرد إلى أخر أو إلى مجموعة من الناس بهدف إحداث تغيير ما.
- **الأداء الوظيفي:** هو مقدرة الفرد على القيام بالعمل بشكل صحيح وإنجازه للمهام الموكلة بغرض تحقيق الأهداف الوظيفية المتوقعة بكفاءة عالية.
- **مجلس الشورى:** هو مجلس برلماني تشريعي وهو مؤسسة من مؤسسات الجهاز الإداري للدولة لها استقلالها الإداري والمالي، وتعنى بإقرار أو تعديل مشروعات القوانين، وله اقتراح مشروعات القوانين، ومناقشة خطط التنمية والميزانية العامة للدولة.

1.8 متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

1.4.1 **المتغير المستقل:** (الاتصال الإداري) ويتفرع منه

- الاتصال الرسمي
- الاتصال غير الرسمي
- مهارات الاتصال
- وسائل الاتصال

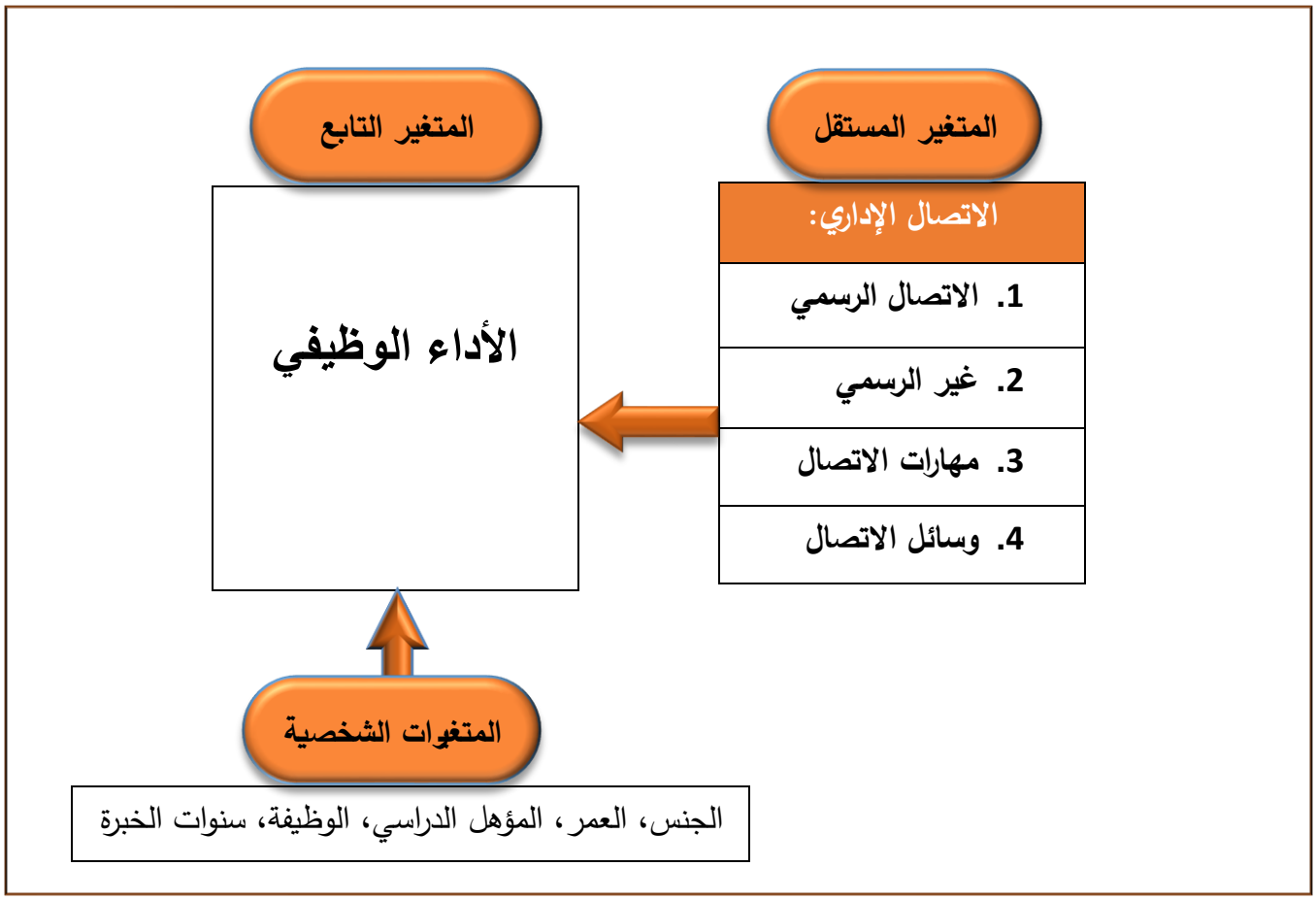
1.4.2 المتغير التابع: هو (الأداء الوظيفي).

1.4.3 المتغيرات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الوظيفة، سنوات الخبرة)

1.9 أنموذج الدراسة

يصور الشكل رقم (1) نموذج الدراسة الذي يبين وجود متغيرين رئيسيين، **المتغير المستقل** (الاتصال الإداري) والذي يحتوي على عدة متغيرات فرعية وهي (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، وسائل الاتصال، ومهارات الاتصال) والذي يؤثر في **المتغير التابع** (الأداء الوظيفي) كما يشمل الشكل المتغيرات الشخصية وهي (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الوظيفة، سنوات الخبرة) التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي والنتائج النهائية بشكل مباشر أو غير مباشر في بيانات الدراسة.

أنموذج الدراسة



شكل رقم(1)

الفصل الثاني:

الإطار النظري (الأدبي) للدراسة

1.2 المبحث الأول: الاتصال الإداري

2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

3.2 المبحث الثالث: مجلس الشورى العماني

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الاتصال الإداري

2.1.1 مفهوم الاتصال الإداري

2.1.2 أهمية الاتصال الإداري

2.1.3 أهداف الاتصال الإداري

2.1.4 عناصر عملية الاتصال الإداري

2.1.5 أنماط الاتصال الإداري

2.1.6 مبادئ الاتصال الإداري

2.1.7 خصائص الاتصال الإداري

2.1.8 أنواع الاتصال الإداري

2.1.9 مهارات الاتصال الإداري

2.1.10 معوقات الاتصال الإداري

2.1.1 مفهوم الاتصال الإداري

تشتق كلمة اتصال من الأصل اللاتيني Contactus بمعنى عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة فعندما نقوم بعملية الاتصال تعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والاتجاهات كما تحمل نفس الكلمة باللغة العربية المعنى نفسه حيث تشير إلى إقامة الصلة بين أطراف عملية الاتصال (إبراهيم، 2008).

كلمة " اتصال " في اللغة العربية مُشْتَقَّة من الفعل الماضي الثلاثي " وَصَلَ "، والمضارع منه " يَصِلُ"، ويقال " وَصَلَ الشيء " أو " وَصَلَ إلى الشيء وُصُوْلاً " أي بَلَغَهُ وانتهى إليه (مجمع اللغة العربية، 2005، 671).

وأما التعريف الاصطلاحي فهناك تعريفات كثيرة لمصطلح " الاتصال "، وليس هناك تعريفٌ واحدٌ جامعٌ شاملٌ متفقٌ عليه لهذا المصطلح، ويرجع السبب في ذلك إلى أن عملية الاتصال تدخل في جميع مناحي الحياة بالنسبة للإنسان والحيوان والنبات وحتى الجماد وهذا يعني أن تعدد تعريفات مصطلح الاتصال يرجع إلى تعدد مجالاته.

وعرفه (الصيرفي، 2008م) بأنه: " عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) بقصد التأثير فيه (أو فيها) وإحداث الاستجابة المطلوبة."

وعرفه (ماهر، 2009م) بأنه: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".

عرّفتها (البطل، 2008م) بأنها: "مجموعة الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، وصحيحة التوقيت".

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف أن عملية الاتصال بأنه": **هي عملية تفاعل بين فرد أو مجموعة من الأفراد وبين فرد آخر أو مجموعة أخرى من الأفراد بهدف إنتاج ومشاركة وتبادل الخبرات والمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر يترتب عليها تعديل في سلوك الأفراد لاتخاذ القرار المناسب.**

2.1.2 أهمية الاتصال الإداري

يمكن تلخيص أهمية الاتصال الإداري في المنظمات بما يلي: (الريامي، 2019)

1. الاتصال وسيلة مهمة وضرورية لدوام المجتمع ووجوده، لأنه يساعد الناس على العيش كجماعة ذات أهداف وعقائد وأماني وتطلعات مشتركة، فكلُّ هذه القيم يمكن اكتسابها عن طريق الاتصال.
2. الاتصال يساعد في نقل الخبرات بين الناس، الأمر الذي يدفع نحو تطوير عملية البناء في المجتمع الإنساني، لأن الحياة الاجتماعية والاتصال الإنساني صِنوانٌ لا يفترقان.
3. تعتبر الاتصالات القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات الإنسانية والإدارية.
4. يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه وذلك لزيادة نطاق الإشراف كنتيجة لزيادة حجم المنظمات والتوسع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل.
5. تساهم في زيادة العلاقة فيما بين المدراء والمرؤوسين وفيما بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتعامل معها في التأثير على التنفيذ وتوجيهه الوجهة المطلوبة.
6. تتغلغل الاتصالات داخل كافة الأنشطة الإدارية مثال ذلك تشجيع وحث العاملين على العمل تدريبهم وتهيئتهم للعمل تنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية.
7. باستخدام وسائل الاتصالات الفعالة يبني ويرفع المدير الروح المعنوية للمرؤوسين وبالتالي تتأثر الإنتاجية ودرجة تحقيق المنظمة لأهدافها.

8. الكفاءة التي تدار بها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين ومعنوياتهم.

2.1.3 أهداف الاتصال الإداري

يرى الصيرفي، 2008م أن الهدف الرئيسي للاتصال يتمثل في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل فيما يلي: -

1. شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
2. إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
3. نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
4. قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل.
5. تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
6. تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

2.1.4 عناصر عملية الاتصال الإداري

إن التعريف الذي نقدمه يقسم الاتصالات إلى عدة أجزاء وعناصر هذه العناصر هي: (الصيرفي، 2008)

1. **المرسل Sender:** ولديه مجموعة من الأفكار Ideas والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر. ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، وكذلك بخبراته السابقة كما تؤثر حاجاته

واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها. ويتم ذلك كله من خلال مجموعة من العمليات الوجدانية، كالتقييم والتذكر والحكم والإضافة والربط وغيرها.

2. **الرسالة Message:** وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل. وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالاً عديدة منها الرموز التالية: الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والتلامس والمصافحة والصراخ والهمسات والاستشارات وغيرها من الرموز. إن الاختيار لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمستقبل. أما سوء الاختيار فيؤدي إلى مشاكل كثيرة. فعلى المرسل أن يعرف أن الصياغات والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس كما قد تحتوي على معاني ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة.
3. **الوسيلة Media:** على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل لها. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان التليفونية أو الندوات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية، والفاكس واللوائح وأدلة وإجراء العمل.
4. **المستقبل Receiver:** يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع والبصر والذوق واللمس) ويختار وينظم المعلومات ويحاول أنه يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات. أن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسلة إليه وبناء على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك. وخلال الخطوات الأربعة السابقة يكون هناك عناصر من شأنها أن تسهل وتيسر عمليات الاتصال أو من شأنها أن تصعب وتعوق

هذا الاتصال ذلك في جميع الأفكار والمعلومات أو وصفها في صياغات ورسالة أو في اختيار الرسالة المناسبة أو استقبالها وفهمها بواسطة المستقبل.

5. **رد الفعل Feedback:** يقوم المستقبل بإجراء رد فعل على ما تم استقباله وعلى ما فهمه من معلومات. ويكون رد الفعل إما بالرد كتابة أو شفوياً على المعلومات، أو ربما تخزينها في ذاكرته أو سجلاته.

6. **البيئة Environment:** وتمثل البيئة مجموعة من العناصر مثل طبيعة العمل والمنظمة والإجراءات والأطراف الأخرى المحيطة بالاتصال مثل المرؤوسين والرؤساء وقد تسهل البيئة عملية الاتصال وقد تعوقها؛ فالضوضاء وارتفاع الحرارة قد تمثل تشويش على عملية الاتصال. كما أن سوء الاتصالات التليفونية وتعقد الإجراءات وطولها تمثل تشويش آخر على الاتصالات الإدارية.

2.1.4.1 العناصر الرئيسية لعملية الاتصال في ضوء الفكر الإسلامي

كي تكتمل عملية الاتصال وتتم بشكل فعال ومؤثر، فإن ذلك يتطلب عدداً من العناصر الرئيسية المكملة لبعضها البعض، ومن هذه العناصر: (عوض، 2009م)

1. **المرسل أو المتصل:** وهو الفرد الذي يوجه رسالة الاتصال، ولابد ان يتحلى بوضوح الفكرة والرأي الذي يريد أن يوصله الى المتلقي وكذلك ان يتحلى بالعديد من الصفات والسمات قال الله تعالى) وَإِنَّكَ لَتُلَقَّى الْقُرْآنَ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ عَلِيمٍ) (6) – سورة النمل.
2. **المستقبل:** وهو الفرد الذي يتلقى محتوى أو رسالة الاتصال ويمثل كل فرد أو جماعة من البشر وفي نموذجنا هذا يبدأ بالمصطفى نبينا محمد صلى الله عليه وسلم كما قال الله تعالى (وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا) (46) – سورة الأحزاب

3. **الرسالة:** وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة، خالية من التحريف قال الله تعالى (مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ) (18) –سورة ق، وأن تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية والرسالة في الإسلام كانت هي القران الكريم الذي هو كتاب الله انزله الله تعالى متضمن لأسمى المبادئ قال الله تعالى (إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَا تُسْأَلُ عَنْ أَصْحَابِ الْجَحِيمِ) –(119) سورة البقرة.

4. **التغذية الراجعة:** وتتمثل في اعتراف الفرد باستقبال رسالة الاتصال، ومن ثم إعطاء انطباعاته وردود فعله، وردود فعله الإدراكية، والعاطفية، والحركية السلوكية، حول صحتها أو صلاحيتها العامة والتغذية الراجعة هي عملية تقويم لمدى نجاح الاتصال في تحقيق الأهداف قال الله تعالى (إِذْ قَالَتِ الْمَلَائِكَةُ يَا مَرْيَمُ إِنَّ اللَّهَ يُبَشِّرُكِ بِكَلِمَةٍ مِنْهُ اسْمُهُ الْمَسِيحُ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ وَجِيهًا فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ (45) وَيُكَلِّمُ النَّاسَ فِي الْمَهْدِ وَكَهْلًا وَمِنَ الصَّالِحِينَ) (46) –سورة آل عمران. وفي الدين الإسلامي تمثل لنا ذلك في تيسير وتسهيل لحفظ القران الكريم قال تعالى (وَلَقَدْ يَسَّرْنَا الْقُرْآنَ لِلذِّكْرِ فَهَلْ مِنْ مُدَّكِرٍ) (17) –سورة القمر ولم يأتي الاستفهام في هذه الآية دليل على سؤال أنما جاء دليل على الأمر بحفظ القران والاتعاظ به

5. **قناة الاتصال:** وتسمى أيضاً الوسيلة، وهي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ابتداء من الصوت العادي للمرسل والكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم... إلخ، ويمكن للمرسل أن يرسل رسائله عبر وسائل وقنوات مختلفة، تتم بعضها بعضاً. وقد تكون وسيلة الاتصال مباشرة بين الأفراد أو الجماعات، وقد تكون غير مباشرة، باستخدام الأساليب الآلية أو الميكانيكية، والوسيلة في النموذج الديني تتمثل بالوحي المقدس

الذي يطلق لفظه ويراد به اعلام الله سبحانه لنبيه محمد صلى الله عليه وسلم كما كان لكل الرسل من قبله حيث يقول عز وجل في ذلك (إِنَّا أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ كَمَا أَوْحَيْنَا إِلَى نُوحٍ وَالنَّبِيِّينَ مِنْ بَعْدِهِ وَأَوْحَيْنَا إِلَى إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَعِيسَى وَأَيُّوبَ وَيُونُسَ وَهَارُونَ وَسُلَيْمَانَ وَآتَيْنَا دَاوُودَ زَبُورًا) (163)- سورة النساء.

6. **التشويش:** هو كل فعل سلبي يضر بالرسالة ويسهم في إنقاصها وفي الرسالة العقدية لم يكن التشويش من جانب المرسل او الرسالة ولا من جانب المتلقي الأول وهو النبي محمد صلى الله عليه وسلم وانما كان من المتلقين الذين رفضوا الانصياع للدين ويتضح التشويش جلياً من خلال قول الله تعالى (وَلَقَدْ صَرَّفْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْآنِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ فَأَبَى أَكْثَرُ النَّاسِ إِلَّا كُفُورًا (89) -سورة الإسراء.

7. **الهدف:** وهو الغرض من الرسالة، ودعوة الناس جميعا إلى ما ارتضاه الله سبحانه وتعالي من نظم صالحه لتدبر شؤون الحياة الإنسانية قال الله تعالى (وَنُنَزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِلْمُؤْمِنِينَ وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا) (82) سورة الإسراء وقد حث الدين الإسلامي بأن تكون رسالتنا هادفة للخير قال الله تعالى (لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِنْ نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا) (114) -سورة النساء.

2.1.4.2 سمات الاتصال الفعال بين الأفراد في الإسلام

هناك العديد من السمات للاتصال الفعال بين الأفراد ويمكن الاستدلال بها من القرآن الكريم والسنة النبوية وهي:

1. توفر حسن الظن في الاتصال بين المرسل والمستقبل: من أهم عوامل نجاح الاتصال الإنساني توافر حسن الظن، فإذا كان هذا في الاتصال بين الناس، فما بالك في الاتصال بين الإنسان وربه من خلال الصلاة وأداء الصدقة والدعاء. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم عن ربه في الحديث القدسي: "أنا عند حسن ظن عبدي بي" الدمشقي 1991م.

2. المحافظة على السرية في الاتصال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه، وفي رواية ما تنفع يمينه" المنذري (2007م، السالمي 2004م). نجد هنا أرقى أنواع الاتصال عندما يعبد الإنسان ربه في السر ويناجيه ويتقرب إليه، فتكون العبادات والصلوات والصدقات أكثر صدقاً بعيداً عن العلن والجهر والاتصال الإنساني في بعض مواقفه يحتاج إلى السرية مثل المواقف التي تتعلق بالصالح العام، مع العلم أن هناك مواقف اتصال تحتاج إلى الجهر والإعلان، ولقد نهى الإسلام عن إفشاء الأسرار في الأحاديث أو نقلها بين الناس. قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "إذا حدث الرجل الحديث ثم التفت فهي أمانة" الترمذي (1975م).

3. حُسن القول والبعد عن القول الباطل أو الصمت في الاتصال: وهي أسمى درجات الاتصال التي يمارسها المسلم مع ربه تكون من خلال الصلاة والأذكار والأدعية عندما يلتقي المسلم مع ربه تقرباً وتضرعاً وأملاً في قبول مطلبه. يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: أقرب ما يكون العبد من ربه وهو ساجد" الدمشقي 1987م ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم : "من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليسكت" المنذري 2007م، وقال الله سبحانه وتعالى (مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ) (18) –سورة ق، واستخدام الأسلوب اللين وتجنب التهديد والوعيد وضرورة تواجد الرحمة في قلب القائد قال الله تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ

الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)(159)- سورة آل عمران.

4. الشفافية والتأثر وقوة الاتصال الإيمانية بين العبد وربه: نلاحظ التأثر والروحانية وصفاء النفس عندما يستمع الفرد إلى تلاوة القرآن الكريم، ويصل التأثر إلى درجة البكاء ويتضح هذا في الآيات القرآنية الكريمة: قال الله تعالى (اللَّهُ نَزَّلَ أَحْسَنَ الْحَدِيثِ كِتَابًا مُتَشَابِهًا مَثَانِيَ تَقْشَعِرُّ مِنْهُ جُلُودُ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ ثُمَّ تَلِينُ جُلُودُهُمْ وَقُلُوبُهُمْ إِلَى ذِكْرِ اللَّهِ ذَلِكَ هُدَى اللَّهِ يَهْدِي بِهِ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُضْلِلِ اللَّهُ فَمَا لَهُ مِنْ هَادٍ) (23)-سورة الزمر، وقال تعالى: (وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنْزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنَهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ)(83)- سورة المائدة. وفي الحديث الشريف قال الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: "عينان لا تمسهما النار عين باتت تحرس في سبيل الله، وعين بكت من خشية الله" الدمشقي 1987م.

5. تجنب الثرثرة والجدل والتكلف في الاتصال: أن البعد عن الجدل أهم ما يقوي عملية الاتصال قال الله تعالى (قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ (1) الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ (2) وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ (3)) -سورة المؤمنون، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أنا وأتقياء أمتي براء من التكلف. المظهري 2012م"

6. خلو الاتصال من السخرية: قال الله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَى أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءٍ عَسَى أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الِاسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَمْ يَتُبْ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ) (11) - سورة الحجرات.

7. الصدق أثناء عملية الاتصال: قال الله تعالى: (وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ) (8) سورة المؤمنون، وقال صلى الله عليه وسلم: "إياكم والكذب فإنه مع الفجور وهما في النار" الشيباني

2001م. وقال صلى الله عليه وسلم: "كبرت خيانة أن تحدث أخاك حديثاً هو لك به مصدق وأنت له به كاذب" السجستاني 1431هـ. (سالم، 2004)

2.1.4.3 أشكال وضوابط الاتصال الإداري في الإسلام

1. الاتصال الروحي والإلهام: ويتمثل في:

أولاً : في اتصال الأنبياء بالله عز وجل من خلال الوحي قال الله تعالى (نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ بِمَا أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ هَذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمِنَ الْغَافِلِينَ) –سورة يوسف (3)

ثانياً: ويتمثل في اتصال المؤمنين برب العرش العظيم من خلال الصلاة والدعاء قال تعالى (إِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ) –(186) سورة البقرة. وقال الرسول صلى الله عليه وسلم " أقرب ما يكون العبد من ربه وهو ساجد" الدمشقي 1987م، وهذا يعتبر أرقى وأعمق درجات الاتصال الإنساني بالله عز وجل عندما يخضع ويتضرع الإنسان إلى ربه ويتمثل أيضاً هذا الاتصال بين العبد وربه – الذي يمثل أرقى أنواع الاتصال فيما وصف به سيدنا موسى عليه السلام، بأنه "كليم الله" قال تعالى (فَلَمَّا أَتَاهَا نُودِيَ يَا مُوسَى (11) إِنِّي أَنَا رَبُّكَ فَاخْلَعْ نَعْلَيْكَ إِنَّكَ بِالْوَادِ الْمُقَدَّسِ طُوًى (12) وَأَنَا اخْتَرْتُكَ فَاسْتَمِعْ لِمَا يُوحَى (13) إِنَّنِي أَنَا اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدْنِي وَأَقِمِ الصَّلَاةَ لِذِكْرِي (14) – سورة طه.

2. الاتصال الروحي العضوي:

ويرتبط هذا الاتصال بالحواس وهو أكثر أنواع الاتصال فعالية ويتمثل في ضم جبريل عليه السلام للرسول الكريم ثلاثاً في أول مرة لنزول الوحي في غار حراء قال الله تعالى اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

(5) –سورة العلق. وجاء افتتاح الرسالة المحمدية بكلمة اقرأ للتأكيد على اقتران العلم بالدين وارتباطه بالدعوة والاتصال وان العلم بالله ومعرفته رأس الحقائق الكونية قال الله تعالي (أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ) –(46) سورة الحج.

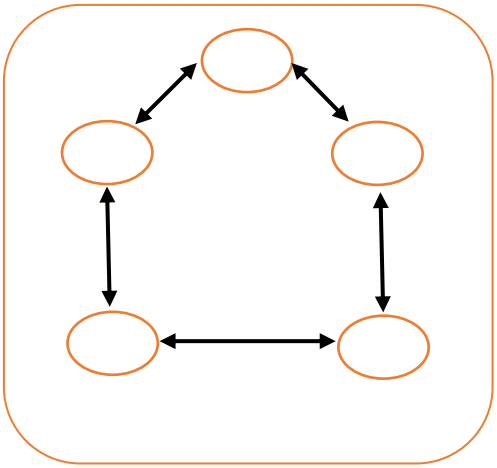
3. الاتصال الروحي الإنساني (الجماهيري):

يقول الله عز وجل في القرآن الكريم: (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ) –(103) سورة آل عمران. إن الإسلام هو الدين القائم على جمع الناس تحت راية واحدة لا إله إلا الله فكان الاتصال الجماهيري من أهم مميزات الاتصال في الإسلام وتأكيد على الألفة والإجماع على كلمة الحق والتسليم لأمر الله والاعتصام بحبله سبحانه.

2.1.5 أنماط الاتصال الإداري

1. **نمط الشكل الدائري:** يقوم المسؤول الإداري بالتواصل مع من هم اقل منه رتبة وهم بدورهم يتواصلون مع باقي الموظفين، فيكون الاتصال بالمجموعة بشكل غير مباشر.

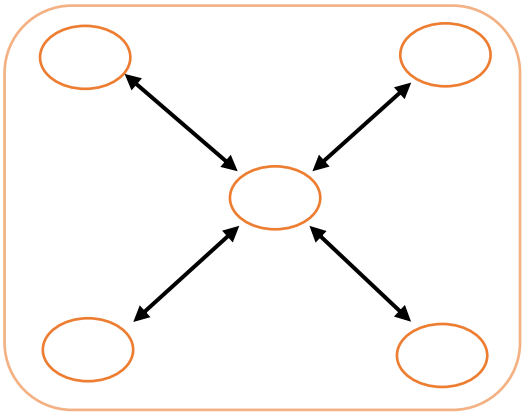
نمط الشكل الدائري



شكل رقم (2)

2. **نمط شكل العجلة:** يكون المرسل في هذا النمط هو شخص واحد فقط وهو المسؤول الإداري (رئيس القسم، مدير الدائرة) يرسل المعلومات إلى مجموعة من الموظفين، وفي المقابل لا يستطيع الموظفين الاتصال مع بعضهم البعض ويكون اتصالهم بالمسؤول الإداري فقط وتكون بيده سلطة اتخاذ القرار.

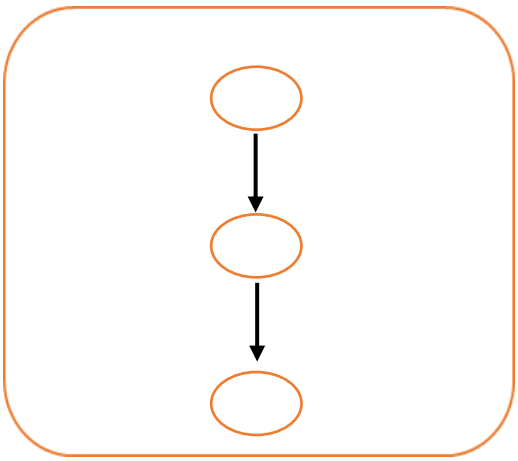
نمط شكل العجلة



شكل رقم (3)

3. **نمط شكل السلسلة:** في هذا النمط يكون الجميع الأعضاء على خط تسلسلي فلا يمكن للإدارة العليا التواصل مع الموظفين إلا من خلال التواصل مع الإدارة الوسطى وكذلك العكس.

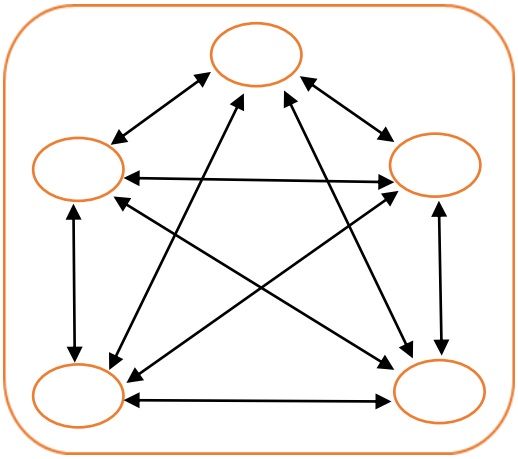
نمط شكل السلسلة



شكل رقم (4)

4. **نمط الشكل الكامل(المتشابك):** وهنا يستطيع أي فرد الاتصال مع أي فرد أخر في كافة الاتجاهات مما يؤدي إلى خلل في عملية الاتصال وكذلك يؤدي إلى بطء في إيصال المعلومات وإمكانية الخطأ والتحريف فيها. (برقاوي 2013م، ص377)

نمط الشكل الكامل(المتشابك)



شكل رقم (5)

2.1.6 مبادئ الاتصال الإداري

يحكم الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية مجموعة من المبادئ الأساسية الواجب الاهتمام بها، وتشمل: (النجار، 2009)

1. يجب النظر للمؤسسات التعليمية على أنها منظومات وبالتالي يعتبر الاتصال الإداري منظومة فرعية للمنظومة الكبرى وهي المؤسسة التعليمية.
2. يشير الاتصال الإداري إلى الرسائل المدركة المفهومة لدى المستقبل وليس الرسالة المقصودة من المرسل.

3. لا يمكن للعاملين في المؤسسات التعليمية التوقف عن عملية الاتصال الإداري فهي عملية حتمية.
4. الاتصال الإداري هو محصلة تفاعل عدة عوامل هي المكانة والافتراضات والنيات والمستقبل والعمليات والنتائج والتفسيرات وردود الأفعال.
5. تعتبر الاتصالات نوعاً من العلاقات التبادلية التي تعكس تبادل الأفكار والمعلومات والمشاعر والاتجاهات داخل المنظمات.
6. الاتصالات عملية متعددة المستويات تحدد الأفراد والمنظمة والمجتمع المحيط بالمنظمة.

2.1.7 خصائص الاتصال الإداري

يمكن استنباط خصائص الاتصال الإداري من خلال دراستنا لمفهوم الاتصال الإداري من دراسة (الملحم، 2003)، و(البطل، 2008)، والصيرفي، 2008) بأنها:

1. الاتصالات ظاهرة إنسانية: الاتصال ظاهرة إنسانية ولدراسة هذه الظاهرة ذات الطبيعة المعقدة والأوجه المتعددة لابد من تركيز الضوء على دراسة الإنسان والغوص في أعماقه لندرس ونفهم ونبحث في المؤتمرات التي تؤثر عليه وتتحكم في تصرفاته.
2. الاتصال عملية بيولوجية: يتطلب استقبال الرسالة وإرسالها عملية بيولوجية لدى كل من المرسل والمتلقي. وهي تتصل بأنظمة الجسد المتداخلة والمتفاعلة. وتتعلق إلى حدٍ كبير وأساسي بالجهاز العصبي وبالحواس فكل عملية اتصالية تتضمن أو يمكن تحليلها إلى ميزات واستجابات، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تتجلى عمليات الاتصال من الناحية البيولوجية فيما يسمى تواصل الأجيال، (جيل يتواصل مع ما يليه أو ما سبق عن طريق عملية التكاثر)

والذي يحدث عند الإنسان كما غيره من مخلوقات أخرى باتصال الذكر والأنثى في عملية جنسية ينتج عنها اندماج الخلية الذكرية بالخلية الأنثوية.

3. الاتصال عملية سيكولوجية (نفسية): ما العلاقات القائمة بين الأفراد أو الجماعات إلا شكل من أشكال الاتصالات وترمي هذه العلاقات إلى إحداث تغيرات في سلوك المتلقي، كما أنها تضطر المرسل أيضاً إلى إحداث تغيرات في سلوكه. وعلى هذا يكون الاتصال الناجح –أي القادر على تحقيق أهدافه– هو الذي يستطيع أن يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها. وهذا لا يتم إلاَّ إذا روعي في العملية الاتصالية ما عند المتلقي من دوافع وحاجات. ويلتقي الاتصال من حيث الهدف بالتعلم، فكلاهما يرمي إلى إحداث تغير في سلوك المتلقي، ويتمان من خلال عمليات التفاعل بين جهتين (مرسل متلقٍ في حالة الاتصال، معلم –متعلم في حالة التعلم)، وهكذا ينظر إلى التعلم نفسه على أنه شكل من أشكال الاتصال، أو أنه عملية اتصالية.

4. الاتصال عملية اجتماعية: تبرز نظريات الاتصال المختلفة دور الظروف الاجتماعية التي يتحقق فيها صوغ الرسالة وتحديد أهدافها وكذلك قبولها أو رفضها، ويتعلق الأمر بأهمية الاتصال في حياة الجماعة وتعبيره عن اتجاهاتها والقيم السائدة عند المتلقي.

5. الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

6. الاتصال عملية معقدة: فهناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما (المرسل) أن يشارك الآخر (المستقبل) في فكرة معينة، وذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهية أو كتابة، ولهذا

الفعل (الاتصال) هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه، وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة. وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

2.1.8 أنواع الاتصال الإداري

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات، وهي: (أحمد، 2006)

أ. **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه تحديد المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

ويأخذ الاتصال المباشر عدة أشكال منها:

- الاتصالات الرسمية:

يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف وتأخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والتعليمات والاستشارات والتساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد، وقد تكون داخلية (داخل المدرسة) وقد تكن خارجية (مع مدارس أخرى)، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

1. الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى: (النجار، 2009)

اتصالات نازلة: وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المنظمة إلى مختلف العاملين في المنظمة من معلمين وموظفين ومستخدمين...الخ) وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التغذية الراجعة العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

اتصالات صاعدة: وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المنظمة إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.

2. الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المنظمة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض)، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، وتقليل حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

3. الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً (مثل اتصال مدير المنظمة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المنظمة بأعضاء أنشطة أخرى ببعضهم

البعض)، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

- الاتصالات غير الرسمية:

وتعد هذه الاتصالات الأكثر شيوعًا وانتشارًا وتنشأ هذه الاتصالات بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء، والشكاوى والمقترحات، والآراء)، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعته قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

ب. **الاتصالات غير المباشر:**

وهي اتصالات تتم بطريقة غير مباشرة، ويجب على المدير فهمها وفهم دوافعها من أجل حسن استغلالها في العمل وتحقيق أهداف المنظمة

وهناك تقسيم لأنواع الاتصال الإداري حسب طريقة التواصل: (ماهر، 2009)

1. الاتصال الشفهي (اللفظي): وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جُمل أو عبارات دالة على معنى مفيد وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين. ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية ويشمل أيضًا هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات. تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحًا خاصًا للتأكد من إيصال المعنى الصحيح. ونرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعّال.

2. الاتصال الكتابي: وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة.
3. الاتصالات الالكترونية: وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترانت أو الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. ونرى أنه غالبًا ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء.

2.1.9 مهارات الاتصال الإداري

تساهم المهارات الشخصية في الاتصال في تفعيل الاتصال وتحسين أداء المؤسسات؛ لأن كل جوانب العملية الإدارية يتضمن شكلاً من أشكال الاتصال الإداري، وبالتالي فتميز المدير بمهارات عالية في الاتصال الإداري يرفع من كفاءته في القيادة الإدارية، ومن أهم تلك المهارات مهارة الاستماع للآخرين ومهارة إدارة الاجتماعات ومهارة تحليل علاقات العمل التي سيركز الباحث عليها لأنها تمثل محوراً أساسياً في كفاءة الاتصال الإداري (ماهر، 2009)

1. مهارة تحليل علاقات الاتصال: يعتمد تحليل علاقات الاتصال على الدور أو الحالة الذاتية لأطراف الاتصال وقت القيام بهذا الاتصال، وتهدف هذه المهارة إلى تبصير المرسل والمستقبل بتلك العلاقات والتفاعلات الموجودة في عملية الاتصال.
2. مهارة الاستماع: يتعلق الاستماع بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يقوله المرسل ويطلق عليها الإنصات.

3. مهارة المقابلات: وتستخدم المقابلة في العديد من الأغراض مثل التعيين وتوجيه المرؤوسين وإصدار الأوامر وتلقي التعليمات وتقييم أداء المرؤوسين والتفاوض والإقناع والشكوى وغيرها وهناك عوامل تؤثر على المقابلة منها شكل وهيئة المتقابلين وانتماؤهم وفكرة كل واحد عن الآخر وحركات الجسم.
4. مهارة الاجتماعات: يلجأ المديرون إلى الاجتماعات لحل مشكلات العمل واتخاذ القرارات، والاجتماعات بذلك من أشكال الاتصال الإداري شيوعاً في إدارة الأعمال.

2.1.10 معوقات الاتصال الإداري الفعال

إن الاتصالات الإدارية داخل المنظمة تواجه بالعديد من العوائق وأبرزها: (عوض، 2021)

1. معوقات نفسية: تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسياً بسبب الفروق الفردية ما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الاشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، وتشمل عوامل تباين الإدراك والانطواء واللغة والانفعالات والاختلافات الوراثية وتنقية وغربلة المعلومات وغيرها.
2. معوقات اجتماعية ثقافية: يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجة، وتتضمن القيم والعادات والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرق التنظيم بسبب التباعد الاجتماعي والاختلافات الثقافية.
3. المعوقات التنظيمية: يوضع الهيكل التنظيمي لتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العامل فيها في مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة، وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً

كبيراً في عملية الاتصال الفعال، فهي تشمل الصعوبات الخاصة بالتدرج الهرمي، والتخصص في العمل، والمشاكل المترتبة عن درجة الرسمية أو العوائق المتعلقة بالتنظيم وارتباطها بالبيئة الخارجية.

ويرى الجهني (2020) أن معوقات الاتصال الإداري الفعال تتمثل في:

1. معوقات شخصية: وهي المعوقات التي تتعلق بالشخص المرسل أو المستقبل، نتيجة وجود فروق فردية بين الأفراد من حيث القدرات والميول والرغبات والاتجاهات الأمر الذي يترتب عليه انعكاس على طريقة إدراكه للأمور ومنها: اختلاف الخبرات واختلاف المركز الوظيفي لدى المرسل والمستقبل واختلاف المستوى الاجتماعي والاقتصادي والفروق الثقافية
2. معوقات تنظيمية: وهي معوقات تظهر نتيجة طبيعة تنظيم المؤسسة وساستها وأهدافها والهيكل التنظيمي للمؤسسة وأنماط القيادة والمناخ التنظيمي السائد، وما يتبعه من ثقافة تنظيمية سائدة معيقة أو داعمة للتغيير.
3. معوقات فنية ومادية: وهي معوقات تتعلق بالوسيلة والرسالة ومنها ضعف البنية التحتية للاتصال وقلة الموارد المالية وغيرها.
4. معوقات بيئية: وهي المشكلات البيئية التي تعوق الاتصال الفعال ومنها الإضاءة والتهوية والحرارة وغيرها.

وأشار بعض الباحثين، والدارسين إلى أشكال وضوابط الاتصال الإداري في الإسلام كما تطرقوا إلى العناصر الرئيسية لعملية الاتصال في ضوء الفكر الإسلامي، ومن أمثال هؤلاء. (العقيلي 1999م)، و(شرف 1993م)، و(سالم، 2004م)، و(عوض، 2009م).

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

2.2.1 مفهوم الأداء الوظيفي

2.2.2 مؤشرات الأداء الوظيفي

2.2.3 نظريات للأداء الوظيفي

2.2.4 مكونات الأداء الوظيفي

2.2.5 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

2.2.6 تأثير المشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي

2.2.7 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

2.2.1 مفهوم الأداء الوظيفي

هناك تعريفات متعددة حول الأداء الوظيفي ومنها: هي القيام بالأعمال وفق معايير موضوعة محددة، أو وفق معايير الجودة (إبراهيم، 2009، ص 516) وهي قدرة الأفراد في جميع مستوياتهم على أداء الأعمال بالدرجة التي تحقق أهداف المنظمة التي يعملون بها (فليه والزكي، 2005، ص 153) وهي قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعياً الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت (الحراحشة، 2011، ص16) وعرف الصرايرة (2011، ص 608) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله، وتتضمن جودة أدائه وحسن تنفيذ المهام الموكلة إليه، وتفاعله واتصاله مع أعضاء المنظمة وخبرته الفنية ومدى التزامه بالتعليمات والقوانين المنظمة للعمل. ويعرف السيد (2013، ص 285) الأداء الوظيفي بأنه قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة وجودة وكمية العمل المنجز والتخطيط والتعاون والاعتمادية والجهد والعناية والابتكار والإبداع في العمل. ويرى (العزب، 2018) أن الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يتمثل في إنجاز الفرد للمهام المكلف بها، علاوة على انضباطه في العمل وعلاقاته برؤسائه وزملائه وخدمة الجمهور المستفيد وولائه الوظيفي. (العزب، 2018، ص 109)

عليه يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه **هو مقدرة الفرد على القيام بالعمل بشكل صحيح في المؤسسة التي يعمل بها وإنجازه للمهام الموكلة إليه لتحقيق الأهداف الوظيفية المتوقعة بكفاءة عالية وعمل متقن مع الالتزام بقوانين وتعليمات المؤسسة.**

2.2.2 مؤشرات الأداء الوظيفي

يتم الحكم على مدى جودة الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات أداء وهي: (جمال، 2019، ص17)

1. إنتاجية العامل: من حيث كمية العمل في الساعة الواحدة، فليست العبرة بكم الساعات التي يقضيها العامل ولكن العبرة بكم وجودة الأعمال التي تنجز في تلك الفترة.
2. مستوى الروح المعنوية للأفراد: وهو مؤشر مهم حيث يحفز العامل على العمل والإنتاجية.
3. معدلات الغياب: كلما قل معدل الغياب للعامل زادت إنتاجيته وارتفع مستوى الأداء الوظيفي.
4. أداء المهام والوجبات بدقة وسرعة.
5. القدرة على الإبداع والابتكار.
6. الانضباط والالتزام الوظيفي.
7. احترام النظام وطاعة التعليمات.
8. جودة أسلوب التعامل مع الجمهور المستفيد.
9. مستوى التعاون مع فريق العمل.
10. المرونة والمشاركة في صنع القرار.

2.2.3 نظريات الأداء الوظيفي

وجه الأداء الوظيفي نظر الباحثين إلى بلورة نظريات تفسره من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، ومن هذه النظريات: (الحريري، 2016، ص 285)

1. **نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فريدريك تايلور (F. Taylor) من أبرز ممثلي النظرية العلمية، والتي تهتم بالفرد كمنتج، ويتقدم له الحوافز من أجل زيادة الإنتاج، ولكن تهمل الجانب الإنساني للعاملين، فهي ترى أن الأفراد كالآلات.
2. **نظرية العلاقات الإنسانية:** تركز نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية الجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج من خلال

توفير بيئة تنظيمية غنية بالعوامل النفسية والمعنوية، باعتبار أن الموظف هو إنسان ولديه المشاعر، ولابد من الاهتمام بهذا الجانب.

وهنا مقارنة بين نظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية (محاضرات طشطوش 2019-2020م)

جدول رقم (1) **مقارنة بين نظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية**

الإدارة العلمية	العلاقات الإنسانية
العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل بقية عناصر الانتاج الاخرى كالأرض والمواد الخام.	العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن المواد الأخرى بل اعتبر راس المال.
أغفلت الجانب الإنساني في العمل وأهملت العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في الإنتاجية.	الإنسان اجتماعي بطبعه؛ وأن العامل هو إنسان قبل كل شيء ويتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها وبالحاجات المعنوية المختلفة. ركزت على البعد الاجتماعي وأهميته في الأداء الإنساني.
أهداف العامل هي أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى وهي الورقة الأولى لأي برنامج للحوافز.	الموظف السعيد هو موظف منتج .
تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية.	هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل أضافه إلى الحوافز الاقتصادية ولا بد وأن نحققها له المنظمة.
الإدارة هي المعنية بالتفكير وهي التي تحدد مصالح الأفراد.	ارتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زياد الإنتاجية.
التركيز على أهداف وغايات المنظمة بغض النظر عن حاجات ورفاهية الفرد.	التركيز على رفاهية الفرد .

رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل.	أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة والأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد.
اتجاه الاوامر من الاعلى الى الاسفل.	المشاركة في صنع القرار
تجريد العامل من كل إحساس بالاستقلالية .	العامل كيان مهم له دور كبير في العملية الانتاجية.
إهمال روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل وقصر دور الفرد على التنفيذ.	العلاقات الاجتماعية هي الاساس.

3. **نظرية العدالة:** وضعها آدمز (Adams)، وهي تفترض أن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة من خلال تناسب المكافآت والحوافز مع كم ونوع الجهد المبذول.

4. **نظرية التوقع:** أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom)، وترى أن دافعية الفرد لأداء عمل ما هي محصلة للعوائد التي يتوقع الفرد الحصول عليها، ومدى شعوره بإمكانية الوصول إلى تلك العوائد نتيجة الأداء الذي يمارسه.

5. **نظرية (Z):** أسسها وليم اوشي (W. Ouchi)، وتهتم بالعمل الجماعي وتوحيد الجهود من خلال ثلاثة مبادئ هي:

   1. الثقة بين القائد والتابعين وبين التابعين بعضهم بالبعض.
   2. المهارة في أداء العمل من خلال الخبرة والتدريب.
   3. الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة وتعاون.

وفي حال توفر تلك المبادئ فإن العامل سوف يؤدي عمله الوظيفي بجودة عالية

6. **نظرية الأداء المبني على الدور (Role-based performance)**: ترى النظرية أن جودة أداء الموظف تتأثر بتوقعات الدور والتي بدورها تتأثر بعاملين هما صفات الموظف والسياق التنظيمي الذي يعمل فيه الموظف.

2.2.4 مكونات الأداء الوظيفي:

يعتمد الأداء الوظيفي على مكونات هي: (Welbourne, 1997)

1. جودة العمل (عمل أشياء مرتبطة بالوصف الوظيفي): وتشمل كمية العمل ونوعيته ودقة العمل ورضا المستفيدين الداخليين والخارجيين.
2. جودة الوظيفة (اكتساب مهارات للنمو خلال المؤسسة التي يعمل بها): وتشمل أهداف الوظيفة، وتنمية مهارات مطلوبة للوظيفة في المستقبل، وإحداث تقدم في الوظيفة، والسعي إلى فرص وظيفي.
3. جودة الابتكار (الابتكار والتجديد في الوظيفة وفي المؤسسة ككل): وتشمل توليد أفكار جديدة في العمل، والعمل على تطبيق أفكار جدية، وإيجاد وسائل مبتكرة لعمل الأشياء، وخلق عمليات أفضل وإجراءات جديدة تحسن من بيئة العمل.
4. جودة العمل الجماعي (العمل مع الزملاء كفريق من أجل نجاح المؤسسة): وتشمل العمل كعضو فعال في فريق عمل، والبحث عن معلومات من أعضاء فريق العمل، والحرص على نجاح فريق العمل، والاستجابة لحاجات الاخرين في الفريق.
5. جودة التنظيم (السعي باهتمام وراء تحسين بيئة المؤسسة): وتشمل: عمل الأشياء التي تساعد الآخرين عندما لا يكون هذا من مهامهم، والعمل لتحقيق صالح المؤسسة التي يعملون فيها، والعمل على ارتقاء المؤسسة، والمساهمة في جعل المؤسسة التي يعملون بها مكانا جيدا.

ويرى الباحث أن نظرية الأداء المبني على الدور من أهم النظريات التي فسرت الأداء الوظيفي، وذلك للمبررات التالية:

1. نظرت للأداء نظرة تكاملية وتناولت كل المتغيرات المؤثرة على الأداء من متغيرات التنظيم ومتغيرات الوظيفة ومتغيرات بيئة العمل.
2. بنت نظرية الأداء المبني على الدور على نظرية الدور الاجتماعي، وبالتالي جمع بين الدور والأداء في وقت واحد.
3. اهتمت بجانب مهم في الأداء الوظيفي وهو الابتكارية، فهو أهم جانب لتميز الداء وجودته.

2.2.5 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

1. **ضغوط العمل:** يتعرض العاملون والمنظمات للعديد من الضغوط من مصادر عدة منها ما هو داخلي، ويتمثل في المنظمة التي يعمل بها، وطبيعة الوظيفة والأدوار والمهام المكلف بها، وبعضها خارجة تنبع من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية به؛ إلا أن الضغوط التي يتعرض لها العامل لها تأثيرات في اتجاهات متعددة، وفقا لمستوى الضغوط التي يتعرض لها ، فقد تؤثر تلك الضغوط بشكل إيجابي على الأداء والجودة الوظيفية، مما يزيد إنتاجية الفرد ويزيد من قدرته الإبداعية، ومنها ما يؤثر سلبياً، ويدفع إلى تغيبه عن العمل والتراخي وضعف الإنتاجية والكفاءة، نتيجة زيادة الضغوط عن المعدلات المرغوب فيها ، فتؤثر على العاملين صحياً ونفسياً وسلوكياً. (جمال 2019، ص38).

2. **بيئة العمل:** إن لبيئة العمل أثرا على اداء الموظفين، ولذلك تسعى المنظمات إلى تطوير وتحديث بيئة العمل لتجعلها أكثر راحة للموظفين، وتضم بيئة العمل بعدين مادي ويتمثل في

المباني والأجهزة وغيرها، ونفسي وتشمل العاملين والمديرين والتعامل معهم وكذلك العملاء. (العمري واليافي، 2017، ص71).

3. **نظام التحفيز والعقاب:** تختلف أنظمة المكافآت من منظمة لأخرى، وفي حال أن الحوافز لا تفي بتطلعات الموظف ولا تشبع حاجاته ولا تتناسب مع المهام والأعباء المكلف بها، فلا تتوقع الكثير من الأداء الوظيفي، كما أن العقاب يعتبر رادعًا للموظف المسيء ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الأداء الوظيفي ولكن سيكون مرتبطا بالإحباط ونقص الانتماء تجاه المنظمة. (ماهر، 2009).

4. **جودة الحياة الوظيفية:** تؤثر عناصر جودة الحياة الوظيفية في أداء الموظفين؛ فقد دلت نتائج دراسة محمد واليافي (2017) على أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثير على الأداء هي: العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقييم الأداء. كما ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والعلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل تعزى لاختلاف في المرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

5. **التدين:** وجدت دراسة بو جمعة (2014) أن ممارسة الشعائر التعبدية تسهم في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين وتوطد علاقة إيجابية بين المعلمين أنفسهم والمعلمين والإدارة المدرسية والتربوية وتزيد دافعيتهم نحو الالتزام بواجباتهم الوظيفية، حيث أن معظم المعلمين 53. 33% يؤدون عملهم بإخلاص ويعود هذا الإخلاص إلى الخشية من الله، أين يكون الدافع من وراء الإخلاص نابع من استحضار رقابة الله.

2.2.6 تأثير المشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي

أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة البطاينة (2017) وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين إشراك الموظفين في صنع القرار وبين أدائهم الوظيفي وجودته، فقد أظهرت الدراسة أن مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في صنع القرار تؤدي بالمعلمين إلى تحسن في أدائهم الوظيفي، حيث تساعد المشاركة في التعلم الجماعي وروح الفريق لحل مشكلات المدرسة بشكل جماعي، مما يوفر الحافز للمرؤوسين في الإبداع والعمل.

2.2.7 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

يرى يوسف (2009، ص 27) أن تحديد العلاقة بين الرضا المهني والأداء ليس بالأمر اليسير، إذ تتداخل وتتفاعل عوامل متعددة فيما بينهما في تحديد درجة وقوة العلاقة بينهما، فمن الممكن تصور الرضا المهني كمؤثر في الأداء، كذلك يمكن تصور الأداء كمؤثر في الرضا المهني: وقد تم التوصل إلى ثلاثة اتجاهات أساسية في هذا الشأن:

1. **الاتجاه الأول** أن الرضا المهني المرتفع يؤدي إلى الأداء الوظيفي، إذ يبني على أن قيام العاملين بعمل ما يحقق خلاله إنجازًا، ينتج عنه تحقيق ذات العاملين، وبالتالي يرفع مستوى أدائهم.
2. **الاتجاه الثاني** فيرى أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الرضا عن العمل والأداء، وأنه يمكن رفع مستوى الأداء خلال أساليب الضغط، وبذلك يكون الأداء مرتفعًا مع وجود حالة من عدم الرضا، مما يشير إلى أن الرضا المهني ليس له تأثير مباشر على إنتاجية الأفراد أو أدائهم.
3. **الاتجاه الثالث** فيرى أن الرضا المهني إنما هو نتيجة للأداء الذي يؤدي للحصول على المكافآت، التي بدورها تحقق الرضا عن العمل، وبالتالي فإن الأداء الجيد يمكن أن يؤدي إلى المكافآت المعنوية والمادية والتي بدورها تؤدي إلى الشعور بالرضا.

المبحث الثالث

نبذة عن مجلس الشورى العماني

2.3.1 السبلة العمانية

2.3.2 مجلس الزراعة والأسماك والصناعة(1979-1981م)

2.3.3 المجلس الاستشاري (1981-1991)

2.3.4 مجلس الشورى (من عام 1991م وما بعد)

2.3.5 الهيكل التنظيمي لمجلس الشورى

تطورت ممارسات مجلس الشورى وتقاليدها في المجتمع العماني حتى بداية عصر النهضة المباركة الحديثة فما أن وصلت دعوة الإسلام إلى ملكي عملن عبد وجيفر ابني الجلندي ودخولهم في الإسلام عرف المجتمع العماني صورا متعددة من الشورى واستمر العمل بها عبر الأزمان والعصور إ كان القادة وولاة الأمر والأئمة يخضعون صعاب الأمور والأحداث العظام إلى الشورى لتبادل الرأي ليتخذ الرأي على قاعدة متينة لا تهز ورأي يدعمه المجتمع أجمع. (مجلس الشورى 1991–1997)

2.3.1 السبلة العمانية

تعتبر تجربة الشورى العمانية تجربة رائدة بكافة المقاييس، من حيث قِدمها وتعدد خصائصها وممارستها. حيث أن فكر الشورى فكرا متأصلا في التاريخ العماني وينعكس هذا في ممارسات الدولة والمجتمع في إدارة الدولة العمانية عبر مراحل التاريخ المختلفة وكذلك في أدارة أفراد المجتمع لشؤونهم العامة من خلال المجالس العامة.

وتختلف مسميات المجالس من مكان لأخر في السلطنة وخارجها مثلا في عمان تسمى المجالس (بالبرزة)، و(الكاتبية) وأشهر هذه المسميات هو (السبلة) وقد لا تخلو مدينة أو قرية من هذه المجالس وأحيانا تجد في القرية أكثر من مجلس خاص يعود لقبيلة أو عائلة يجتمع فيها أفراد المجتمع لأفراحهم، وأتراحهم، والتشاور فيما له المصلحة العامة وكذلك لحل بعض المشكلات والخلافات.

ومن هنا يمكن اعتبار أن السبلة هي البرلمان الأول للمجتمع العماني منذ القدم من حيث ما يتداول فيها من شؤون الناس العامة وشؤون إدارة قضايا القرية والبلدة في أحايين كثيرة. ويمكن اعتبار مجلس الشورى العماني في وقتنا الحاضر امتدادا لفكرة المجالس الشعبية (السبلة) حيث يتم نقل مرئيات واقتراحات المجتمع العماني إلى المؤسسات الحكومية بصورة رسمية منضبطة وموثقة.

ومنذ تولي صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم –طيب الله ثراه– الحكم في 23 يوليو 1970 وقيادة دفة الدولة العصرية الحديثة نهج منهج المشاركة بين أفراد المجتمع والحكومة ويظهر ذلك في خطاباته، حيث يتجلى هذا في خطابه التاريخي الأول يوم تسلمه زمام الحكم 23 يوليو 1970م الذي حث فيه جميع أفراد الشعب على المساعدة في بناء الوطن ورفعته وإعلاء مكانته بين دول العالم أجمع حيث قال" **أيها الشعب سأعمل بأسرع ما يمكن لِجَعْلِكُمْ تعيشون سُعَدَاءِ لمستقبل أفضل.. وعلى كل واحد منكم المساعدة في هذا الواجب. كان وطننا في الماضي ذا شهرة وقوة وَإِنٍ عملنا باتحاد وتعاون فسنعيد ماضينا مرة أخرى وسيكون لنا المحل المرموق في العالم العربي.** (وزارة الإعلام 2010)

كما سعى صاحب الجلالة السلطان الراحل قابوس بن سعيد طيب الله ثراه إلى أن يشارك الشعب في إدارة الدولة كـ بناء مؤسسي رسمي مع باقي مؤسسات الدولة لتكون سلطنة عمان دولة مؤسسات. ويمكن أن نرى هذا الأمر واضحا جليا في حواره الصحفي الثاني منذ توليه زمام الحكم في سنة1972 مع جريدة الجمهورية المصرية حيث قال رحمه الله في معرض رده عن شكل مؤسسات الحكم في السلطنة " **سوف أكون أسعد الناس، عندما تسمح حالة البلاد بتكوين مجلس الشورى. غير أنَّ هذا الأمر، لا يمكن تحقيقه إلا بعد استقرار الأمور، وبعد أن تصبح البلاد في وضع يمكنها من ذلك" وأضاف " بالتأكيد – نحتاج إلى مجلس شورى، ليكون نواةً لنظام يقوم على الشورى؛ وهذا المجلس – في تصوري – يجب أن يضم ممثلين عن الشعب، ويجب أن تتاح له فرصة المناقشة حول جميع الأمور**" (أبو عون 2015م)

ومن المتعارف عليه أن حاضر أي دولة أو مجتمع ومستقبلها مبني على ماضيها وتاريخها كذلك في إدارة الدول فهي نتاج ممارسات المجتمع المتأصلة في جذوره وتاريخه ففكر المجتمع يمكن البناء عليه في تجربة ديمقراطية حديثة، فإن السبلة العمانية كانت حاضرة في تجربة الشورى العمانية

الحديثة ليس كبناء مادي فقط ولكن كأسلوب إداري وفكر أنتهجه العمانيون في إدارة شؤونهم منذ أزمنةً عديدة. "ويمكن تعريف السبلة بأنها مكان يجتمع فيه الأهالي لمعالجة الكثير من أمورهم وقضاياهم ثم، تحول هذا المكان في فترة لاحقة إلى لإيواء ابن السبيل واستقبال الضيوف وإقامة المناسبات في الأفراح والأتراح" العدوي وأخرون2018م وجاءت الدولة العصرية لترسخ مكانة الشورى وتعزز هذا التجربة وتضفي عليها طابع الدولة الحديثة. كذلك كانت السبلة العمانية حاضرة في الجولات الداخلية لجلالة السلطان حيث كان جلالته –رحمه الله– حريصًا بزيارة مشايخ القبائل وأعيان البلاد في مجالسهم الخاصة أو المجالس العامة حيث يلتقي بجموع المواطنين ويتبادل معهم الحديث في كل من يساهم في تنمية قراهم وولايتهم. ويعد اللقاء السنوي المفتوح لجلالة السلطان بالمشايخ وأعيان البلاد والمواطنين في المخيمات السلطانية تجسيدًا لدور السبلة في اجتماع الناس مع قيادتهم، حيث تنتقل هذه المجالس والسبل إلى المخيم السلطاني مشكلةً ما يمكن أن يسمى سبلة عمان.

2.3.2 مجلس الزراعة والأسماك والصناعة(1979–1981م):

تم إنشاء مجلس الزراعة والأسماك والصناعة بموجب مرسوم سلطان صدر في عام 1979م برقم 79/19 ويعد أول مؤسسة تعنى بالمشاركة الشعبية في إدارة الدولة ومنشأتها في عصر عمان الحديث وقد ذكر في المرسوم السلطاني فيما يخص عضوية المجلس ما يلي: المادة 9: "يختار بقرار منا تسعة أعضاء من بين ثمانية عشر مرشحاً يرشح ثمانية منهم، ويرشح خمسة منهم من قبل وزارة الزراعة والأسماك والنفط والمعادن والخمسة الباقون من قبل وزارة التجارة والصناعة ويشترط في هؤلاء المرشحين عند ترشيحهم ألا يكونوا شاغلين لأي وظيفة أو منصب حكومي، وأن يكونوا من المشهود لهم بالخبرة والمعرفة في هذه القطاعات. وزارة الداخلية، 2015م.

"سوف نعمل جادين على تثبيت حكم ديمقراطي عادل في بلادنا في إطار واقعنا العماني العربي وحسب تقاليد وعادات مجتمعنا جاعلين نصب أعيننا تعاليم الإسلام الذي ينير لنا السبيل دائمًا".

(وزارة الإعلام 2010)

ولقد أنشئ مجلس الزراعة والأسماك والصناعة على أنه نظام برلماني يتم فيه تداول شؤون البلاد؛ وذلك بالتقاء أهل الرأي والاختصاص للبحث في كافة المسائل المتعلقة بقطاع الزراعة والأسماك والصناعة، والتشاور في القضايا التي تقدَّم من القطاع الخاص المشتغل في تلك القطاعات الثلاثة، ودراسة الموضوعات المطروحة تبيانًا للمصالح وإصدار ما يرى مناسبته من توصيات، ويمكن اعتبار المجلس خطوة أوليّة لتثبيت الحكم الديمقراطي حسب العادات والتقاليد العمانية، فقد ساهم المجلس في الحفاظ على عادات وتقاليد المجتمع بفلسفته المتمثلة في المنهج الشوروي، فيمكن تصور المجلس ووصفه بأنه عبارة عن عملية إعادة للإرث المتوارث بشكل متطور ملائم لمتطلبات الدولة العصرية، مع بقاء الهويّة العمانيّة حاضرة بمرتكزاتها وجذورها.

وقد تمثلت أهداف المجلس البرلماني الأول فيما يلي:

1. تحقيق سرعة تنمية قطاعات الزراعة والأسماك والصناعة.
2. دعم دور القطاع الخاص العماني في القطاعات الثلاث.
3. توفير المناخ المناسب لرفع طاقة وكفاءة الانتاج في المشروعات العاملة بهذه القطاعات.
4. تخفيض التعقيدات الإدارية في الحكومة والمزايا الاحتكارية في هذه القطاعات.
5. ضمان أن تكون المشروعات المنفذة في هذه القطاعات متفقة ذات عائد مادي يعود بالمصلحة العامة على الشعب والدواة.

6. تحقيق المشاركة الديموقراطية للمواطنين في اقتراح التوصيات المناسبة للأهداف التي ينبغي تحقيقها.

2.3.3 المجلس الاستشاري (1981-1991)

لقد تم إنشاء المجلس الاستشاري بموجب المرسوم السلطاني الصادر عام1981م الذي يحمل رقم (81/84) حيث جاء انشائه استمرار لسياسية الدولة في إعداد المواطنين للمشاركة بالرأي فيما تبذله الحكومة من جهود في سبيل تنفيذ خطط التنمية، فقد أسست الدولة العمانية منذ فجر النهضة الحديثة لتجربة ديمقراطية خاصة تتناسب مع الخصوصية العمانية والإرث التاريخي العماني وقد عبر حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس –طيب الله ثراه– في خطابه أمام مجلس عمان عن هذا النهج حيث قال " **لقد أردنا ومنذ البداية أن تكون لعمان تجربتها الخاصة في ميدان العمل الديمقراطي ومشاركة المواطنين في صنع القرارات الوطنية وهي تجربة يتم بناؤها لبِنَة لبِنَة على أسس ثابتة من واقع الحياة العمانية ومعطيات العصر الذي نعيشه**" (وزارة الإعلام 2010)

وذلك حسب من نُص عليه في المرسوم. ويدل إنشاء المجلس الاستشاري على نجاح تجربة مجلس الزراعة والأسماك والصناعة مما استوجب تطوير هذا المجلس ليشمل اختصاصات أكبر وأشمل وذلك من خلال زيادة أعضاء المجلس الاستشاري إلى خمسة وأربعين بدل من اثني عشر عضوًا في مجلس الزراعة والأسماك والصناعة، كذلك تم زيادة عدد ممثلي القطاع الأهلي إلى ثمانية وعشرون عضوًا مقارنة مع سبعة عشر عضوًا يمثلون القطاع الحكومي. أما عن أسس اختيار أعضاء المجلس الممثلين للقطاع الأهلي فقد نص المرسوم على أن اختيار أعضاء المجلس من بين ذوي الخبرة وأهل الرأي الذين يمثلون المواطنين وهذا يدل على أن فكر المشاركة المجتمعية ترسخ بشكل أكبر في منظومة إدارة الدولة وأن استقطاب أصحاب الرأي والحكمة ومشاركة المواطنين هو الهدف الأسمى

من قيام هذه التجربة وبالتالي أنيط بالمجلس القيام بأحد أدوار السبلة وهو إيصال أفكار الناس ورؤاهم إلى الحكومة عن طريق ممثليهم في هذا المجلس. المرسوم السلطاني (81/84)

ولذلك فإنّ النهج الذي اتبعته الحكومة في تأسيس ثقافة المشاركة لم يغفل هذا الجانب ولم يتجاوزه بل جاء منسجمًا معه باعتباره واقعًا يجب التعامل معه. وقد عبر عن هذا النهج حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس –حفظه الله ورعاه– في خطابه بمناسبة افتتاح المجلس الاستشاري للدولة 1981/11/3م حيث قال "**لقد اتخذنا منذ البداية سياسة تقوم على الترابط الوثيق بين الحكومة والمواطن في الاضطلاع بمسؤولياتنا وواجباتنا تجاه وطننا الحبيب.. وها نحن اليوم.. نخطو خطوة أخرى.. تأكيدًا لهذا الترابط.. وتجسيدًا لحرصنا على توسيع القاعدة الاستشارية وفقًا لمتطلبات مراحل التطور التي تعيشها البلاد.. ووفقًا لمبدأ أساسي التزمنا به دائما، ولن نحيد عنه أبدا.. وهو أن تكون كل تجاربنا، وكل أعمالنا نابعة من صميم واقعنا العماني**". (وزارة الإعلام 2010)

ولقد تم منح المجلس الاستشاري العديد من الصلاحيات تم تحديده في المادة السابعة من المرسوم السلطاني رقم1981/84وهي:

1. إبداء الرأي في القوانين الاقتصادية والاجتماعية النافذة في السلطنة، والتوصية بما يراه المجلس مناسبًا في تطوير التنمية الوطنية والاجتماعية.
2. إبداء الرأي فيما تعرضه عليه الحكومة من سياسة عامة في مجال التنمية والتوصية بما يراه المجلس مناسبًا لاتخاذه من أجل استكمال الخطط الإنمائية وتشريعاتها التي تنوي الحكومة استصدارها.

3. اقتراح ما يراه المجلس مناسبًا لاتخاذه من خطوات وإجراءات حكومية في المجالات الإنمائية التي لم يسبق للحكومة أن عالجتها، وذلك من أجل دفع عجلة التنمية ورفع كفاءة وطاقة الإنتاج الوطني.
4. النظر فيما يواجهه القطاع الخاص بالمجالين الاقتصادي والاجتماعي، والتوصية بما يراه المجلس العلاج المناسب في حدود الإمكانيات المتاحة للدولة.
5. إبداء الرأي في الموضوعات الأخرى التي تحال للمجلس من جلالة السلطان.

وبالإضافة إلى هذه الصلاحيات فإن النظام الداخلي أجاز للمسؤولين الحضور أمام أعضاء المجلس أو أمام إحدى لجانه سواءً بدعوةٍ من المجلس أو بطلب من الحكومة.

وقد تكلّلت هذه تجربة المجلس الاستشاري بالنجاح؛ حيث أثبت أعضاء المجلس نجاحهم في استيعاب طبيعة المشاركة الديمقراطية والتفاعل معها وهذا ما عبّر عنه المغفور له حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس –طيب الله ثراه– في خطابه بمناسبة بداية الفترة الثانية للمجلس الاستشاري للدولة 16 /11/ 1983م حيث قال " **إننا إذ نشعر بالرضا إزاء الايجابيات التي أبرزتها تجربة المجلس في العامين الماضيين، فإن ما اعتمدناه مع بداية الفترة الثانية من زيادة عدد الأعضاء الممثلين للقطاع الأهلي عمّا كان عليه الحال في الفترة الأولى واختيار أعضاء جدد، فضلا عمّا تم إقراره من زيادة أوجه التنسيق بين المجلس والحكومة، إنما يعبر عن رغبتنا في إعطاء مجال أوسع لمشاركة المواطنين في نشاط المجلس، وفيما يقدّمه من رأي ومشورة، كما يعبر عن اهتمامنا بتطوير وتعميق التعاون القائم بين المجلس والحكومة**".(وزارة الإعلام 2010)

وقد حقق المجلس الاستشاري للدولة خلال ثمان سنوات (١٩٨١– 1989م) الكثير من المنجزات سواءً على صعيد تعزيز دور المجلس في المشاركة في عملية التنمية أو من خلال العمل البرلماني وفق الصلاحيات الممنوحة، فعلى مستوى تعزيز دور المجلس فقد رُفع عدد أعضائه من (45) عضو إلى (55) عضو في الفترة الثانية، وهذا يدل على نجاح المجلس في أداءه لواجبه الوطني على أكمل وجه، كذلك عُيّن أعضاء المجلس الاستشاري أعضاءً في عددٍ من المجالس واللجان الوطنية، حيث عُيّن رئيس المجلس الاستشاري للدولة عضوًا مراقبًا في مجلس التنمية بموجب المرسوم سلطاني رقم ٢ / 1988، وتعيّن بعض أعضاء المجلس الاستشاري في اللجنة الوطنية لترشيد استخدام مياه الباطنة بموجب المرسوم السلطاني رقم ٤٧ /1989.

أمّا على صعيد الممارسة البرلمانية –حسب وثائق المجلس الاستشاري– فقد رفع المجلس العديد من مشروعات القوانين والتوصيات والمقترحات منها: (المجلس الاستشاري 1989م)

أ. إنشاء الهيئات الحكومية، فقد اقترح المجلس الاستشاري:

1. هيئة حسم المنازعات التجارية.
2. أنشاء المستشفى السلطاني.
3. أنشاء مناطق صناعية خارج محافظة مسقط.
4. انشاء اللجنة العليا للتدريب المهني والعمل.
5. معهد التأهيل التربوي.
6. أنشاء الجمعيات التعاونية
7. أنشاء المحاكم العمالية.

ب. في المجال التشريعي والقانوني، فقد أعد المجلس عددا من القوانين نذكر منها:

1. قانون المناقصات.
2. تعديلات على قانون التجارة.
3. قانون التأمينات الاجتماعية للعاملين العمانيين بالقطاع الخاص.
4. تعديل قانون الوكالات التجارية.
5. قانون العمل.
6. قانون نزع الملكية للمنفعة العامة ولائحته التنفيذية.
7. تعديل بعض أحكام قانون معاشات ومكافأة ما بعد الخدمة لموظفي الحكومة العمانيين.

ج. التوصيات والمقترحات المرفوعة للمقام السامي:

1. المجال الزراعي والثورة السمكية والحيوانية (150 توصية ومقترح).
2. التنمية الاقتصادية والصناعية (270 توصية ومقترح).
3. التنمية الاجتماعية (391 توصية ومقترح).
4. السياسات التعلمية والتدريب المهني (183 توصية ومقترح).
5. مجالات أخرى (65 توصية ومقترح).

وقد حققت تجربة المجلس الاستشاري للدولة (١٩٨١– ١٩٩١م) نقلة نوعية مهمةً في مراحل تطور مسيرة الشورى في عمان، فعلى الرغم من اختيار أعضاء المجلس الاستشاري للدولة كان بالتعيين المباشر من جلالة السلطان، إلا أن الاختيار يتم لجميع أطياف الشعب وبدون أية محسوبيات في الاختيار؛ لحرص القيادة على أن يكون المجلس الاستشاري ممثلًا لعُمان وليكون مسانِدًا للحكومة وداعمًا لها، وبذلك يكون المجلس الاستشاري الصوت الآخر الممثل للمواطنين يعمل جنبًا بجنب مع الحكومة في تحقيق الأهداف والغايات التنموية المنشودة ، وقد أشاد جلالة السلطان المعظّم في كل

خطاباته بنجاح المجلس الاستشاري في القيام بواجباته ومسؤولياته الوطنية وهو ما يتضح في مستهلّ خطاب جلالته بمناسبة افتتاح الفترة الخامسة للمجلس الاستشاري للدولة 23-1-1990م حيث قال " **إن الجهود الجادة والمخلصة التي قام بها المجلس خلال ثمانية أعوام قد أتاحت له أن يمارس مهامه في مختلف المجالات بكل الجدارة والحرص على تقديم المشورة الموضوعية مما كان له انعكاسه الواضح في إثراء جهود التنمية...**" (وزارة الإعلام 2010)

2.3.4 مجلس الشورى (من عام 1991م وما بعد)

أنشئ مجلس الشورى العماني في 12 نوفمبر 1991م ليحل محل المجلس الاستشاري للدولة الذي استمر من عام 1981م حتى عام 1991م. وذلك في إطار "رغبة السلطان في توسيع قاعدة الاختيار بحيث تشمل تمثيل مختلف ولايات السلطنة وبما يحقق المشاركة الفعلية للمواطنين، ويتمتع مجلس الشورى العماني بالشخصية الاعتبارية وبالاستقلال المالي والإداري، ومقره محافظة مسقط. ويضم مجلس الشورى ممثلي ولايات السلطنة الذين يتم انتخابهم من قبل المواطنين العمانيين في انتخابات عامة تتمتع فيها المرأة العمانية بحق الانتخاب والترشح على قدم المساواة مع الرجل. الموقع الرسمي لمجلس الشورى.

فمع دخول العقد الثالث من عمر النهضة العمانية ومع نضج تجربة المشاركة الشعبية التي تم بنائها على أسس سليمة لتدعيم مسيرة الشورى العمانية النابعة من الموروث الحضاري والإسلامي للدولة العمانية، وبما أن ملامح الدولة العصرية قد تشكلت تعد مؤسسة الشورى من أهم تلك المؤسسات التي تتكامل مع باقي المؤسسات تطلب تطوير هذه المؤسسة الشامخة لجعل تجربة الشورى أشمل وأعم وجاء إنشاء مجلس الشورى بموجب المرسوم السلطاني رقم 91/94، حيث جاء في مقدمة المرسوم

إن إنشاء هذا المجلس هو رغبة من السلطان في توسيع قاعدة الاختيار بحيث تشمل تمثيل مختلف ولايات السلطنة وبما يحقق المشاركة الفعلية للمواطنين. المرسوم السلطاني رقم (94/ 91)

فقد كان جلالته حريصا على مبادئ العقيدة السمحة وممتثلا لسيرة النبي –صلى الله عليه وسلم– ومؤكداً على المشاركة بين الشعب والحكومة في بناء الوطن حيث قال جلالته بتاريخ 1991/12/21م بمناسبة هذا الافتتاح " **باسمك اللهم يا ذا الجلال والإكرام وبعونك وتأييدك وعنايتك وتوفيقك نفتتح مجلس الشورى انطلاقا من مبادئ شريعتك الغراء.. وتأكيدا لنهجها القويم وسيرا على صراطها المستقيم فسدد يا رب خطانا وكلل بالنجاح مسعانا واجعل هذا المجلس فاتحة مباركة لمرحلة جديدة في بناء هذا الوطن العزيز يتحقق له فيها بالتعاون بين الحكومة والمواطنين مزيد من التقدم والنماء والاستقرار والرخاء**" (وزارة الإعلام 2010)

ويعد مجلس الشورى تطوير لتجربة المجلس الاستشاري بعد مرور عشر سنوات من حيث زيادة عدد أعضاء المجلس من خمسة وأربعين إلى تسعة وخمسون عضوا يمثلون جميع ولايات السلطنة. وتعد ألية اختيار أعضاء المجلس التطور الأبرز في أنشاء مجلس الشورى حيث أتاحت الحكومة لكل ولاية أن تختار ممثلها حسب ما نصت عليه المادة الثانية الفقرة (أ) من المرسوم "تقوم كل ولاية من ولايات السلطنة بترشيح ثلاثة من أبنائها ممن تتوافر فيهم الشروط الواردة في الملحق المرافق، ويتم هذا التشريح عن طريق لجنة تضم وجهاء الولاية وذوي الرأي والخبرة فيها" يتم اختيار واحد من بين المرشحين الثلاثة للولاية لعضوية المجلس كما نصت الفقرة (ب) من نفس المادة "ويتم الترشيح عن طريق وجهاء الولاية وذوي الرأي والخبرة فيها". وقد ورد في نص الملحق المرفق بالمرسوم أن يكون المرشح من ذوي المكانة والسمعة الحسنة في ولايته، وألا يكون قد حكم عليه بعقوبة جناية

أو في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة مالم قد رد إليه اعتباره وأن يكون على مستوى مقبول من الثقافة، وأن تكون لديه خبرة عملية مناسبة. المرسوم السلطاني رقم (94/ 91)

كان المجلس الاستشاري ومجلس الشورى حاليا بمثابة المؤسسة الأقرب للمواطنين لنقل أفكارهم ومطالبهم للحكومة وهي بالضروري الأفكار والرؤى والمقترحات التي يطرحها الناس في مجالسهم العامة والتي يتم نقلها إلى المسؤولين بصورة منضبطة ورسمية حيث شعر المواطنين بأهمية مثل هذه المجالس لوجود من يمثلهم فيها، فأعضاء هذا المجلس في الغالب ممن يتمتع بالمكانة والوجاهة الاجتماعية ومن لهم اتصال مباشر بالمواطنين في المجالس العامة والخاصة ولكن الاختيار النهائي لهؤلاء الأعضاء في هذه المرحلة من مسيرة الشورى العمانية هو من حق أصل للحكومة على الرغم من أن الترشيح المبدئ هو من أعيان ووجهاء والولاية ، ولكن رغبة المواطن في اختيار من يمثله بصورة مباشرة والذي يعتبر تطورا طبيعيا لمسيرة الشورى و يدل على تجذر التجربة بشكل أعمق وقد تجاوبت الحكومة مع هذا التطور بشكل ايجابي حيث صدر المرسوم السلطاني رقم 35/ 2000 والذي نص لأول مرة على اختيار أعضاء مجلس الشورى بالانتخاب المباشر من المواطنين دون تدخل للحكومة وتعتبر هذه الخطوة تتويجا لمسيرة ربع قرن من ممارسة المشاركة الشعبية والتي هي حصيلة تطور في فكر المجتمع العماني والذي أثبت تفاعلا إيجابيا مع كل مرحلة من مراحل الشورى العمانية والتي أن دلت على شيء فإنما تدل على اقتناع المجتمع بفكر المشاركة والتي جُبل عليها العمانيين منذ قرون عديدة، ويمكن القول أن " مجلس الشورى هو مجلس منتخب من قبل الشعب، يتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، ويمثل أحد جناحي مجلس عمان الذي يضطلع بصلاحيات تشريعية وممارسة اختصاصه باستعمال أدوات المتابعة، بما يخدم الصالح العام للوطن والمواطنين، ويدعم تطوير مسيرة الشورى في البلاد ويعزز مشاركة المجتمع في صنع القرار ويساهم في تحقيق التنمية الشاملة ويتكون من أعضاء منتخبين يمثلون جميع ولايات السلطنة،

ينتخبون بالاقتراع العام السري المباشر ويتحدد عدد أعضائه بحيث يمثل كل ولاية عضو واحد، إذا كان عدد سكانها لا يتجاوز ثلاثين ألفا في تاريخ فتح باب الترشح، وعضوان متى تجاوز عدد سكان الولاية هذا الحد في التاريخ ذاته، وتكون فترة المجلس أربع سنوات ميلادية، وينتخب المجلس من بين أعضائه رئيس له ونائبين للرئيس لمثل فترته". المرسوم السلطاني رقم (35/ 2000)

وكأي مؤسسة أخرى خدمية أو خاصة فإن لمجلس الشورى رؤيته الواضحة، ورسالته الهادفة فإما عن رسالته التي يقدمها للشعب فهي" المساهمة في صنع القرار الوطني القائم على مشاركة المجتمع وتكاملية مؤسسات الدولة"، وأما رؤيته الواضحة فهي "نحو مجلس فاعل في العمل التشريعي والرقابي". (الموقع الرسمي لمجلس الشورى).

ومع ازدياد المباني السكنية وازدياد الكثافة السكانية فقد تقرر ازدياد عدد أعضاء مجلس الشورى وجاء في المرسوم السلطاني رقم 74/ 94 "تقوم كل ولاية بترشيح أربعة من أبنائها إذا كان عدد سكانها ثلاثين ألف نسمة فأكثر، يتم اختيار اثنين منهم لعضوية المجلس، فإذا كان عدد السكان أقل من ذلك رشحت الولاية اثنين فقط، يختار أحدهما لعضوية المجلس ويصدر بتصنيف الولايات وفقا لعدد سكانها بيان من وزير الداخلية بالتنسيق مع الجهات المعنية، وذلك قبل البدء في إجراءات الترشيح بوقت كاف" المرسوم السلطاني رقم (74/ 94)

فمنذ نشأته تغير عدة مرات بناء على اعتبارات صقلت المجلس وجعلته جديرًا بتحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب فبعد إن كان عدد أعضاء المجلس في فترته الأولى 59 عضوا إلى جانب رئيس المجلس الذي يعين بمرسوم سلطاني. (كتاب مجلس الشورى 1991-1997).

أصبح العدد اليوم 86 عضوا يمثلون جميع ولايات السلطنة طبقا للتقسيم الإداري المعتمد للسلطنة وأصبح الرئيس ونائبيه يتم انتخابهما من بين الأعضاء ومن قبلهم.

2.3.5 الهيكل التنظيمي لمجلس الشورى

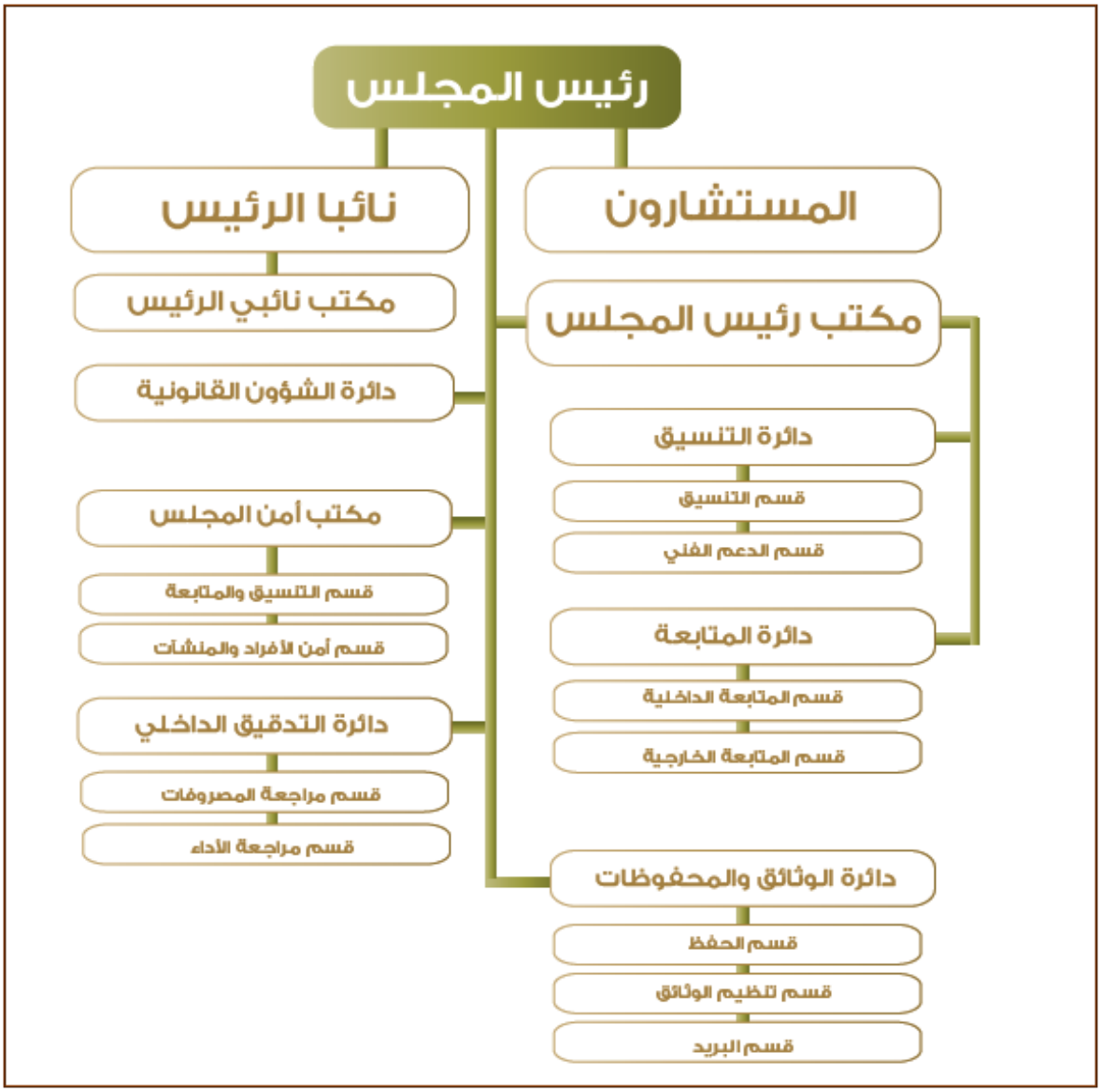
يتكون الهيكل التنظيمي لمجلس الشورى من عدة أقسام رئيسية

- رئيس المجلس
- مكتب المجلس
- الأمانة العامة

وكل قسم يكمل الأخر حيث أن الأقسام منفصلة ظاهريًا ولكنها متداخلة مع بعضها وكلها تعمل لنفس الهدف.

2.3.5.1 رئيس المجلس

هيكلة إدارة رئاسة.



شكل رقم (6)

ويعد رئيس المجلس أعلى سلطة منتخبة فهو منتخب من قبل الأعضاء الممثلين للشعب عن طريق الاقتراع وهو الذي يمثل المجلس في علاقاته، "وصلاته بالجهات الرسمية الأخرى وأمام القضاء،

وتكون له – فيما يتعلق بالشؤون المالية والإدارية وشؤون الموظفين – صلاحيات رئيس الوحدة المقررة في القوانين والمراسيم السلطانية" المرسوم السلطاني رقم (7/ 2021).

ويتحدث باسم المجلس –وفقاً لإرادة أعضاء المجلس– ويَعرض عليهم نتائج لقاءاته واتصالاته وزياراته الممثلة لمجلس الشورى داخل وخارج السلطنة. (الحقيبة البرلمانية لمجلس الشورى)

وتندرج تحت سلطة رئيس المجلس عدة تقسيمات مهمة هي:

1. نائبي الرئيس: وهما عضوان منتخبان يتم اختيارهما من الأعضاء عن طريق الاقتراع بعد عملية اختيار الرئيس ويقوم الرئيس المنتخب بالإشراف العام على هذه العملية.
2. المستشارون: وهم مختصون بإبداء الرأي الاستشاري والتخصصي فيما يحال إليهم من موضوعات من رئيس المجلس، والمشاركة بإبداء الرأي في الدراسات المتعلقة بأعمال المجلس، ومساعدة لجان المجلس الدائمة والخاصة في دراساتها للموضوعات التي تحال إليهم كما يقومون بتقديم الأفكار والمقترحات التي تسهم في تطوير نظام العمل، وتحسين الأداء.
3. مكتب رئيس المجلس: يتم فيه إعداد الخطط اللازمة لتسيير أعمال مكتب المجلس ومتابعة تنفيذها والإشراف على إعداد المحاضر والتقارير والرسائل الرسمية التي يوجه الرئيس بها والمتعلقة بأعمال المكتب والإشراف على متابعة الموضوعات التي تحال من رئيس المجلس إلى الأمانة العامة والدوائر المختصة بالمجلس وإعداد تقارير عما تم بشأنها كما ويشرف على تنظيم وتصنيف الهدايا المقدمة من الوفود والشخصيات للمجلس أو رئيسه ورصدها في سجلات خاصة، والتحضير المسبق لترتيبات استقبال ضيوف رئيس المجلس الرسمية وغير الرسمية بالتنسيق مع الجهات المختصة بالمجلس، والتنسيق مع الدوائر المختصة بالأمانة

العامة بشأن إجراءات زيارات رئيس المجلس داخل وخارج السلطنة كما يشرف المكتب على طباعة وحفظ المستندات والرسائل السرية الخاصة.

4. دائرة الشؤون القانونية: وهي الدائرة المعنية بإبداء الرأي القانوني فيما يحال إليها من الأجهزة الرئيسية بالمجل، ومراجعة مشروعات القرارات والتعاميم والعقود والاتفاقيات التي يكون المجلس طرفاً فيها قبل اعتمادها، وإبداء الرأي القانوني في الاعتراضات ونقاط النظام التي تقدم من أعضاء المجلس على إجراءات سير العمل أو نتائج التصويت أو فرز الأصوات أثناء الجلسات العامة، وإبداء الرأي القانوني حول التظلمات الإدارية التي يتقدم بها الموظفين بالمجلس كما تقوم دائرة الشؤون القانونية بتمثيل المجلس أمام المحاكم لرفع الدعاوى والقيام بأعمال المرافعة والدفاع عنه والمشاركة في إعداد الدراسات ذات الصلة بقواعد عمل المجلس واللجان ومراجعة صياغة قراراتها وإبداء الرأي القانوني لرئيس المجلس في طلبات رفع الحصانة قبل إحالتها إلى اللجنة التشريعية والقانونية بالمجلس، وحول حضور وغياب الأعضاء وتأثير ذلك على حقوق، وجزاء العضو التي قد يتعرض لها ورفعها إلى رئيس المجلس ، والمشاركة في دراسة مقترحات التعديلات على نظام العمل بالمجلس والقرارات التنفيذية الصادرة بشأنه' وإعداد وتعديل الهيكل التنظيمي واللوائح الإدارية والمالية بالمجلس عند الاقتضاء.

5. مكتب أمن المجلس: ويقوم هذا المكتب بالإشراف على كافة النواحي الأمنية بالمجلس كمتابعة ومراقبة الأفراد القائمين على حراسة مبنى المجلس، وتنظيم ومراقبة عملية دخول وخروج الزوار والموظفين إلى مبنى المجلس، والإشراف على إصدار التصاريح اللازمة لمواقف السيارات الخاصة بموظفي المجلس وإصدار تصاريح الدخول للمكلفين بأعمال إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي، ونشر الوعي الأمني بين الموظفين، ونشر الوعي الأمني بين الموظفين

بشأن طبيعة المعاملات بالمجلس وكيفية المحافظة على سريتها وحماية المواد المصنفة وإجراء التحقيق في حالة فقدان أية مواد مصنفة أو تعرضها للاطلاع من قبل أشخاص لا يحق لهم الاطلاع عليها.

6. دائرة التدقيق الداخلي: وتعنى هذه الدائرة بالتدقيق على سلامة إجراءات الممارسات المالية التي تتم في المجلس للتحقق من أن الإنفاق يتم وفقاً للقوانين والنظم المالية المقررة والتي تشمل سندات الصرف، والعقود والاتفاقيات التي يبرمها المجلس بعد التوقيع عليها والسلف المستديمة والمؤقتة ودفاتر الحسابات والسجلات والمستندات المالية، وأعمال المخازن والمشتريات والخزائن والسيارات، وسجلات الأصول الثابتة والمنقولة ومصروفات المجلس، والقوائم الختامية والحساب الختامي، والتدقيق على الأداء وذلك بمراجعة ملفات شؤون موظفي المجلس بهدف التحقق من سلامة الإجراءات الإدارية المتخذة حيال الموظفين فيما يتعلق بالتعيين، النقل، الترقية، العلاوات، والبدلات، التدريب والإجازات بكافة أنواعها ومدى توافقها مع لائحة تنظيم شؤون موظفي المجلس والقرارات المنفذة والمكملة لها، كذلك التدقيق على عناصر تطبيق الجودة الشاملة بالجوانب الإدارية والمالية وإبداء الرأي حول القرارات الصادرة من رئيس المجلس أو الأمين العام ومدى توافقها مع اللوائح والنظم، ودراسة ما يحال إليها من ملاحظات جهاز الرقابة المالية للدولة ورفع التقرير اللازمة واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة اكتشاف أي مخالفة مالية أو إدارية بالمجلس.

7. دائرة الوثائق والمحفوظات: وهي الدائرة التي يتحدد بموجبها طبيعة استخدام وإعارة الوثائق داخل وخارج المجلس، والإشراف على إعداد الإحصائيات المتعلقة بالوثائق الصادرة والواردة والمستخدمة والمعدة للإتلاف، كذلك الإشراف على إعداد نظام تصنيف الوثائق وجداول مدد استبقاء الأدوات الإجرائية اللازمة لإدارة الوثائق، ولأعمال المتعلقة بالبرد، وتقديم الدعم الفني

للموظفين في عملية تحويل الوثائق الجارية إلى مكان حفظ الوثائق الوسيطة، وإنتاجها للجهات المعنية عند الطلب، كذلك حفظ محاضر جلسات المجلس وقراراتها حسب خطة الحفظ المعتمدة بالمجلس، وترحيل المحفوظات إلى هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية، والإشراف على إتلاف الوثائق التي انتهت المدة القانونية لحفظها وفق القواعد المقررة. (الحقيبة البرلمانية لمجلس الشورى)

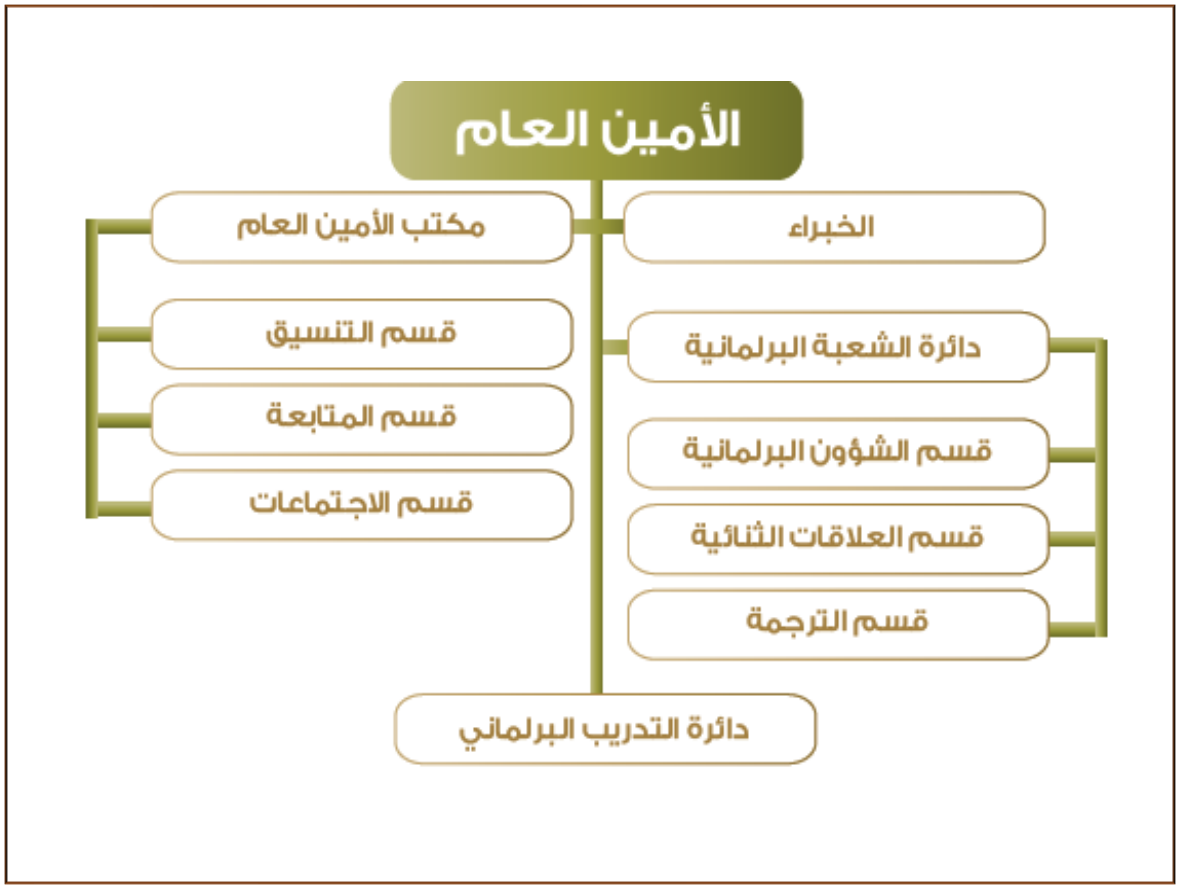
2.3.5.2 مكتب المجلس:

وهو مكتب مكون من رئيس المجلس ونائبيه وستة أعضاء ينتخبهم المجلس بالأغلبية النسبية، لنصف فترته، (ما يعادل دوران انعقادان) في أول جلسة بعد افتتاح دور الانعقاد، وإذا خلا مكان أحد أعضاء المكتب لأي سبب من الأسباب تجرى انتخابات لمن يحل محله، خلال أسبوعين من تاريخ خلو منصب أحد النائبين.

ويقوم مكتب المجلس بوضع خطط المجلس، والإشراف على نشاط المجلس ولجانه ومعاونة أعضاء المجلس في أداء مسؤولياتهم، ومتابعة أعمال لجان المجلس وتقاريرها كما يقوم بوضع جداول أعمال الجلسات، ويعلن الأمين العام جدول الأعمال ويخطر به الأعضاء قبل انعقاد الجلسة بثمان وأربعين (48) ساعة على الأقل كذلك يعمل على تكليف إحدى اللجان بدراسة موضوع معين وتقديم التقارير بنتيجة ما توصلت إليه بهذا الشأن كذلك الفصل فيما يحيله إليه المجلس من اعتراضات على ما سجل في مضابط الجلسات والنظر في مشروع الميزانية السنوية للمجلس ومشروع الحساب الختامي المحالة له من لجنة الموازنة والحساب الختامي قبل عرضهما على المجلس لإقرارهم ويقوم باختيار الوفود لتمثيل المجلس في داخل السلطنة وخارجها (الحقيبة البرلمانية لمجلس الشورى)

2.3.5.3 الأمانة العامة

هيكلة إدارة الأمانة العامة



شكل رقم(7)

يعد الأمين العام هو أعلى سلطة معينة في الأمانة العامة لمجلس الشورى من قبل سلطان البلاد حيث نصت المادة (٣4) "يعين أمين عام مجلس الدولة وأمين عام مجلس الشورى بمرسوم سلطاني". كما ونصت المادة رقم (35) على أن "تتولى الأمانة العامة للمجلس القيام بالأعمال اللازمة لمعاونة المجلس وجميع أجهزته في مباشرة اختصاصاتها ومسؤولياتها، وذلك طبقا للقواعد التنظيمية العامة التي يقررها رئيس المجلس". المرسوم رقم (7/ 2021)

وتختص الأمانة العامة لمجلس الشورى بإعداد الخطة السنوية ومتابعة تنفيذها، وإعداد دعوات الحضور لجلسات المجلس وإبلاغ الأعضاء وإعداد جداول أعمالها بالتنسيق مع مكتب المجلس وإعداد مضابط ومحاضر جلسات المجلس وإعلانها للأعضاء طبقاً لنظم المجلس ولوائحه كما يقوم بالإشراف على تنظيم اجتماعات لجان المجلس وإعداد محاضر تلك الاجتماعات وإعداد القرارات والتعاميم والرسائل والقيام بأعمال التنسيق بين رئيس المجلس وأعضائه لترتيب الاجتماعات وإعداد الموضوعات التي تعرض على المجلس وتضمينها في جدول الأعمال ووضع القرارات والسياسات موضع التنفيذ وتقوم الأمانة بالتحضير للمؤتمرات والندوات المتخصصة التي ينظمها المجلس أو يدعى للمشاركة فيها داخل السلطنة ومتابعة نتائجها وتنفيذ الإجراءات المالية والإدارية وفق القوانين واللوائح والنظم المعمول بها كما تتولى الأمانة إعداد الموازنة السنوية للمجلس حسب المنشورات المالية الصادرة واللوائح والسياسة العامة للدولة.

وتندرج تحت الأمانة العامة عدة أقسام مهمة هي:

1. الخبراء: ويشمل هذا القسم خبراء المجلس الأساسيين (الموظفين) أو الخبراء الذين يتم التعاقد معهم وجميعهم يقومون بإعداد الخطط اللازمة لتسير أعمالهم ومتابعة تنفيذها وتقديم المشورة الفنية والرأي والخبرة لجميع أجهزة المجلس في الجوانب القانونية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وما يعرض عليهم من موضوعات تتعلق باختصاصات لها صلة بعمل المجلس في ضوء التوجيهات التي يصدرها رئيس المجلس أو الأمين العام. كما يقومون بتقديم المقترحات والأفكار التي تسهم في تطوير نظم العمل وتحسين الأداء بالمجلس بالتنسيق مع التقسيمات المختصة بالمجلس وإبداء الرأي في البحوث والدراسات والتقارير التي ترد إليهم من التقسيمات المختصة بالمجلس أو ما يكلفون بها من قبل الرئيس أو الأمين العام مباشرة.

2. مكتب الأمين العام: ومن أهم أعمال هذا المكتب الإشراف على جميع أعمال التنسيق الخاصة بالأمين العام، والتحضير والإعداد لجميع اجتماعات الأمين العام المتعلقة بالمجلس والإشراف على حفظ المستندات والرسائل السرية الخاصة بمكتب الأمين العام، وإعداد المذكرات والرسائل الرسمية التي يوجه بها الأمين العام، والإشراف على إعداد المحاضر والتقارير الخاصة بأنشطة المكتب وعرضها على الأمين العام ومراجعة وفحص الموضوعات التي تعرض على الأمين العام، ونقل القرارات والتعاميم الصادرة من الأمين العام والتنسيق والمتابعة مع الأمانات المساعدة والدوائر والمكاتب المختصة بالمجلس للتأكد من تنفيذ هذه التعليمات، وعرض الموضوعات الواردة على الأمين العام وأخذ التوجيهات بشأنها ومتابعة تنفيذها مع الجهات المختصة، والإشراف على جميع اتصالات ومواعيد ومقابلات الأمين العام، والتحضير المسبق لاستقبال ضيوف الأمين العام ونقل طلباتهم إليه.

3. دائرة الشعبة البرلمانية: وهي الدائرة المختصة بالعلاقات الخارجية للمجلس سواء داخل السلطنة أو خارجها وتقوم هذه الدائرة بأعمال التنسيق والمتابعة، وحضور اجتماعاتها وإعداد جداول أعمالها ومحاضرها وتقاريرها ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الشعبة البرلمانية للمجلس، والتحضير والإعداد لانتخابات أعضاء اللجنة التنفيذية للشعبة كذلك تقوم هذه الدائرة بتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالوفود البرلمانية الزائرة للمجلس حول العلاقات الثنائية لدولهم مع السلطنة والمصالح المتبادلة، وإعداد جداول الاجتماعات وتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالوفود البرلمانية الزائرة للمجلس حول العلاقات الثنائية لدولهم مع السلطنة والمصالح المتبادلة، وإعداد سجل متكامل بالمعلومات عن البرلمانات الإقليمية والدولية ومتابعة التغييرات التي تطرأ عليها وتحديث البيانات تبعاً لذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة بمجلس الشورى، وإعداد مقترح مشروع القرارات الخاصة بسفر وفود المجلس في

المهمات الرسمية بعد تشكيلها بصورة نهائية بالتنسيق مع الجهات المختصة بالمجلس وإرسالها إلى الجهة المعنية بالمجلس، وإعداد مسودات أوراق العمل والكلمات والمذكرات والقرارات التي يشارك فيها المجلس من مؤتمرات واجتماعات وندوات وحوارات برلمانية إقليمية كانت أو دولية ورصد المستجدات التي تطرأ على أنشطة ونظام عمل الاتحادات والهيئات والبرلمانات وبخاصة تلك التي يشارك المجلس في أعمالها وإعداد الدراسات والبحوث عنها للاستفادة منها عندما تقتضي الحاجة لها، والرد على المذكرات والرسائل وغيرها التي ترد للمجلس من الاتحادات البرلمانية، والقيام بالأعمال الفنية والإدارية التي تطلبها مجموعات الصداقة البرلمانية التي يشكلها المجلس مع المجالس الأخرى، وحضور جلسات المباحثات المشتركة التي تعقد مع الوفود الزائرة بمقر المجلس وإعداد ما يلزم لها وتقوم الدائرة بالإجراءات اللازمة لتعزيز العلاقات بين المجلس والبرلمانات الإقليمية والدولية النظيرة، والقيام بأعمال الترجمة اللازمة لأعمال المجلس.

4. دائرة التدريب البرلماني: وتعنى هذه الدائرة بدراسة وتحديد الاحتياجات من البرامج التدريبية البرلمانية المشتركة لأعضاء المجلس وموظفيه بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، والقيام بأعمال التنسيق الفني والإداري للندوات والبرامج التدريبية البرلمانية المشتركة التي تستهدف الأعضاء والموظفين مع الجهات المختصة في المجلس وخارجه، وتهيئة القاعات التي تعقد فيها الندوات والدورات البرلمانية، وتقييم خطة التدريب البرلماني السنوية بشكل دوري وإعداد تقرير بشأن ما تم تنفيذه منها وما لم ينفذ من برامج معتمدة، و إعداد قاعدة بيانات بالخبرات التدريبية البرلمانية من داخل وخارج السلطنة للاستعانة بها في تنفيذ خطة التدريب البرلمانية السنوية. (الحقيبة البرلمانية لمجلس الشورى).

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

2.4.1 الدراسات العربية

2.4.2 الدراسات الأجنبية

2.4.3 ملخص الدراسات السابقة

2.4.1 الدراسات العربية

1. دراسة عوض (2021)

عوض، هيثم طلعت عيسى "**الاتصال الإداري وأثره في فاعلية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية: جامعة شندي)**" تم نشر هذه الدراسة في مجلة القلزم العلمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية بالعدد الثالث. وقد هدفت هذه الدراسة إل معرف مدى تأثير الاتصال الإداري في فاعلية اتخاذ القرارات وبيان المعوقات التي تحول وتحد من فاعلية الاتصال الإداري. وقد طبقت هذه الدراسة في جامعة شندي السودانية، ناقش الباحث في هذه الدراسة عدد من الفرضيات أهمها 1) توجد علاقة ات دلالة إحصائية بين وسائل وأساليب الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات. 2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات. 3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات. نهج الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلى عينة ميسرة بلغ عددها 50 فرداً من مجتمع الدراسة (موظفي وإداريّ جامعة شندي) وبناء على النتائج التي خلصت لها الدراسة فقد أوصى الباحث بضرورة استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات بشكل أسرع وفي الوقت المناسب، كما يجب على الجامعة تدريب الإداريين والموظفين على مهارات الاتصال الإداري، كذلك يجب على الجامعة مراجعة هيكل وقنوات الاتصال المستخدمة لتسهيل تدفق المعلومات لمتخذي القرارات، أخيراً يجب على العاملين الالتزام بالتدرج الهرمي في عملية الاتصال الإداري.

2. دراسة إسحاق (2020م)

إسحاق، خالد إبراهيم "**فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية، دراسة مسحية في هيئة الشارقة للإذاعة والتلفزيون في كلية الاتصال بجامعة الشارقة**" وتم نشر هذه الدراسة في مجلة الآداب عام2021م. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وسائل

التواصل التنظيمي التي تستعمل في المؤسسات الإعلامية والتعرف على قنوات انسياب المعلومات في هياكلها التنظيمية كذلك التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في هذه المؤسسات وقد تمثلت مشكلة الدراسة في مستوى فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإعلامية مجيبا على عدد من الأسئلة مثل: ما الوسائل الكتابية التي تستعملها المؤسسات الإعلامية في نقل التعليمات والأوامر إلى الموظفين بها؟ وما الوسائل الشفهية التي تستعملها المؤسسات الإعلامية في نقل التعليمات والأوامر إلى الموظفين بها؟ وقد ضم مجتمع الدراسة جميع العاملين في هيئة الشارقة للإعلام والتي تضم (قناة الشارقة، وقناة الشارقة الرياضية، وقناة الشارقة من كلباء، وقناة الشارقة 2، قناة الواسط، ومركز الشارقة للتدريب الإعلامي.....) وحدد الباحث عينة الدراسة بناء على العينة العشوائية من الأفراد وكان عددهم 50 موظف وزع عليهم أداة الدراسة (الاستبانة) من جملة 1500موظف مستخدما منهج الأسلوب الوصفي. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة تكامل الاتصال الرسمي الذي يجمع أحيانا الموظفين مع زملائهم أو رؤسائهم خارج أوقات العمل لتحقيق أهداف المؤسسات الإعلامية وإتاحة الفرصة الكافية للموظفين في المؤسسات الإعلامية بنقل المعلومات إلى الإدارة العليا وهو الاتصال الصاعد الذي يؤكد أن المستويات الأقل في البناء التنظيمي ليس متلقياً فقط للمعلومات ولكنها أيضاً مصدر للمعلومات التي تتمثل في الآراء والاتجاهات والدوافع.

3. دراسة الجهني (2020م)

الجهني، ماجد سعيد "**تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة**" وقد تم نشر الدراسة في مجلة البحث العلمي في التربية بالعدد 21 في شهر يناير 2020م ألقت هذه الدراسة الضوء على معوقات الاتصال الإداري بين المديرين والمعلمين من اتجاهات الإشراف التربوي المعاصر وتكمن

مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي (ما التصور المقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة؟) الذي تفرعت منه عدد من الأسئلة منها (ما معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة؟ وما هي اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة في المؤسسات التربوية؟). وهدفت هذه الدراسة إلى على التعرف على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بهذه المحافظة ودراسة الاتجاهات المعاصرة في الاشراف التربوي بالمؤسسات التربوية كما وهدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة. وتكمن أهمية هذه الدراسة بتركيزها على متغيرات مهمة في مجال الإدارة المدرسية وهما الاتصال الإداري والإشراف التربوي وعملت هذه الدراسة على مواجهة الصعوبات وحلها وبخاصة لدى مديري المدارس الابتدائية بهدف تنظيم إدارة العملية التنظيمية بكافة مدخلاتها وعملياتها ومحاورها ومجالاتها. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة مستعينا بأداة الاستبانة لجمع البيانات في مجتمع الدراسة وهو مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية. وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها، 1) توظيف تكنولوجيا المعلومات بفاعلية في عملية الاتصال الإداري بين المديرين والمعلمين بالمدرسة الابتدائية التابعة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتوفير بيئة تشاركية ومناخ داعم لعملية التعليم والتعلم بالمدارس الابتدائية ومهارات اتصال إداري مفتوح وفعال بين المدير والمعلمين من أجل تحقيق الأهداف التربوية، وإقامة دورات تدريبية بصفة مستمرة وفق الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والتي تتعلق بمهارات الاتصال الإداري، وضرورة تبني جهات صاحبة اختصاص لمشروع

الاشراف التربوي عن بعد " الاشراف الإلكتروني" وتطبيقه في المدارس الابتدائية لأنه يتناسب مع متطلبات العصر الحديث، ومواكبة التغيرات التي تسهم في كفاءة الاتصال الإداري داخل المدرسة الابتدائية.

4. دراسة قشقوش (2020م)

قشقوش، محمد "**درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الإداري الفعال وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المرشدين والمعلمين أنفسهم**" تم إعداد هذه الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في كلية التربية بجامعة اليرموك بالمملكة الأردنية، وقد تبلورت فكرة الدراسة لدى الباحث كونه في قطاع التعليم وشعوره بأهمية ممارسة المديرين لمهارات الاتصال الإداري ودرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المرشدين والمعلمين أنفسهم وذلك من خلال طرح عدد من الأسئلة منها. 1) ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الإداري الفعال من وجهة نظر المرشدين والمعلمين أنفسهم؟ 2) ما مستوى الدافعية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المرشدين والمعلمين أنفسهم؟ 3) وهل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الفعال ومستوى الدافعية لدى المعلمين في تلك المدارس؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الفعال في مدارسهم، وكذلك مستوى الدافعية لدى المعلمين في تلك المدارس، وكشف أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الفعال وكذلك على مستوى الدافعية لدى

المعلمين في تلك المدارس. وتبرز أهمية هذه الدراسة في إعداد أدوات الدراسة وتطبيقها وما ينتج عنها من نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد أصحاب القرار في الإدارات التربوية العليا ومديري المدارس، قد اقتصرت الدراسة على مرشدو ومعلمو المدارس الابتدائية البالغ عددهم 1711مرشداً ومعلماً في 52مدرسة ابتدائية مقسمة على مدن منطقة المثلث داخل الخط الأخضر في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2019م–2020م) وتألفت العينة التي تم اختيارها بالطريقة الطبقية من 269مرشداً ومعلما وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن درجة ممارسة الاتصال الإداري الفعال لدى المعلمين وذلك لمناسبة هذا المنهج لطبيعة أهداف الدراسة وقد اشتملت الدراسة على متغيرات رئيسية وهي (1.الاتصال الإداري الفعال ومهاراته لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المرشدين والمعلمين 2. الدافعية ومجالاتها لدى معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المرشدين والمعلمين) أما المتغيرات التابعة فهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات العمل على دعم المعلمين بالحوافز المادية والمعنوية من أجل الحفاظ على المستوى المرتفع من الدافعية لديهم، والعمل على إلحاق المديرين بدورات تدريبية من أجل تعزيز استخدامهم لمهارات التفكير لأغراض التواصل الفعال مع المعلمين.

5. دراسة عبد المطلب، وآخرون (2020م)

عبد المطلب، محمد محظار/سليمان، إبراهيم فهد/ الحراصي، مسلم بن سالم بن محمد "**أثر الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان**" نشرت الدراسة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد الرابع العدد الرابع عشر. تكمن أهمية هذه الدراسة في حاجة المؤسسات الحكومية إلى تطوير الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين بما يتناسب مع التطوير والتقدم التكنلوجي وهذا ما كشفت عنه التقارير والدراسات السابقة

وتوفير الحلول والإجراءات المناسبة لسد الثغرات، ومعالجة التحديات التي تعاني منها القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية في مجال الأداء الوظيفي كذلك الكشف عن أهم الحلول المناسبة لتطوير ممارسات الإبداع الإداري في بيئة العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية، ورفع إنتاج المؤسسات بشكل عام والأفراد بشكل خاص. وتطرق الباحثون في هذه الدراسة إلى مدى تأثير الإبداع الإداري لرفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان متطرق إلى عدة أسئلة لعل أبرزها السؤال الرئيسي وهو (ما تأثير الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان على الأداء الوظيفي) تفرع منه سؤلين رئيسيين الأول: يوجد تأثير للأصالة لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان على الأداء الوظيفي، والسؤال الثاني: يوجد تأثير للطلاقة الفكرية لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان على الأداء الوظيفي. وتهدف الدراسة إلى توضيح مدى تأثير الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان على الأداء الوظيفي. وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي الكمي خلال دراسته لمجتمع الدراسة المكون من المؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية الذي بلغ عدد القادة الإداريين فيها (770 فرد) وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقية البسيطة التي بلغ عددهم 280فرداً كما واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم بنائها من 27 عبارة. وبناءً على نتائج الدراسة خلص الباحثون بأنه يجب الاهتمام بالأداء الوظيفي بشكل خاص وملموس من خلال منح المزايا والمكافآت لجميع العاملين مقابل كمية وجودة الأداء الذي يحققونه في المؤسسات والاستفادة من قدرات القادة الإداريين في مجال سرعة وكفاءة الإنجاز والتزامهم الوظيفي نحو تعزيز الموظفين ورفع الثقة لديهم.

6. دراسة بلال، وكشوب (2020م)

بلال، زروق عثمان/ كشوب، أحمد سهيل "**أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان**" نشرت هذه الدراسة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد الرابع العدد الرابع. تكمن مشكلة هذه الدراسة في عدم وجود أي اهتمام من قبل الإدارة بتطبيق مفاهيم الأخلاقيات الإدارية بشكل واسع وعدم استجابة الموظفين لتلك المفاهيم، مما قد يزيد من ظهور بعض الأخلاقيات السلبية التي تؤثر على الأداء الوظيفي في الشركات وقد طرح الباحثان السؤال الأساسي وهو ما أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار؟ وقد تفرعت من هذا السؤال عدة أسئلة الأول: ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار؟ الثاني: ما أثر أخلاقيات الفرد على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار؟ الثالث ما أثر أنظمة المنظمة على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار؟ وتكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي يركز على دراسة أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار وتسعى الدراسة إلى تعزيز إدراك مفهوم الأخلاقيات الإدارية وأهميته في الأداء الوظيفي للشركات. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمة هذه المنهج لطبيعة هذا النوع من الدراسات ووصفها وصفا دقيقا وتحليلياً حيث تم توزيع أداة الدراسة على ثلاث شركات وهي شركة ريسوت للإسمنت، وشركة ظفار للطاقة، وشركة أعلاف ظفار حيث بلغ إجمالي الإداريين في الشركات الثلاث 221 فردا توزيع (120) استبانة بواقع (40) استبانة لكل شركة عاد منها (116) استبانة، وقام الباحثان بدراسة العينة بين شهري مايو وشهر سبتمبر من عام 2019م وبناءً على النتائج التي توصل لها الباحثان استنتجا عدد من التوصيات أهمها: العمل على نشر وتطبيق ثقافة الأخلاقيات الإدارية في هذه المؤسسات بين جميع العاملين والعمل على تحسين روح المبادرة وزيادة الرغبة في العمل، و تعزيز وتطوير أبعاد الأخلاقيات الإدارية ومقوِماته لدى العاملين

وتهيئة البيئة المناسبة لتطبيقها نظراً لانعكاساتها الإيجابية في رفع مستوى جودة العمل، كذلك العمل على رفع على رفع المستوى الحالي لأخلاقيات الفرد والثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات إلى مستويات أفضل لما ثبت من وجود علاقة طردية متوسطة وتأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين.

7. دراسة أحمد (2019م)

أحمد، فريد حسين "**الاتصال الإداري وتأثيره على أداء المنظمة دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد –الجامعة العراقية– بغداد**" وتم نشرها في المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية في نفس سنة الكتابة(2019م) تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى المشكلة الرئيسية التي تكمن في عدم إعطاء أهمية للاتصال بمختلف أنواعه داخل وخارج الكلية الأمر الذي يؤدي إلى تأخير المهام والأعمال مما يسبب مشاكل تتوالى، وكذلك معرفة ماهية المعوقات والصعوبات التي تعطل استخدام عملية الاتصال بالشكل الصحيح، مناقشا عدد من الفرضيات أهمها: 1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الاتصال الإداري وأداء المنظمة. 2) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات الإداري وأداء المنظمة وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية داخل المستشفيات الحكومية والخاصة كذلك التعرف إلى مستوى العاملين بنوعيه (الرسمي، والإضافي) في المستشفيات الحكومية والخاصة كما هدفت إلى معرفة دور الاتصالات الإدارية على أداء العاملين وتكمن أهمية هذه الدراسة في وجود نظام اتصالات فعّال داخل المؤسسة العلمية كما أورت الدراسة أرضاً خصبة لمعرفة مدى تطبيق عملية الاتصال الإداري في الكلية المراد دراستها وتعريف المسؤولين وأصحاب القرار بأهمية الاتصال الإداري والمشاكل التي واجهتهم أثناء العمل لكي يتم معالجتها والوصول إلى الأهداف المنشودة، وقد استخدم الباحث غي هذه الدراسة أسلوبين إحصائيين هما الأسلوب الوصفي، والأسلوب الاستدلالي. قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة من

مجموع الموظفين في الكلية الحكومية موزعين بين تدريسين ورؤساء أقسام ومدراء شعب وموظفين من مختلف الأعمار وتم اختيار عينة الدراسة من خلال استخدام أسلوب العينة العرضية وقد تم توزيع 90 استبانة واسترجع منها 86 استبانة صالحة للتحليل، وبناء على الاستنتاجات التي حصل عليها الباحث من هذه الدراسة خرج بعدة توصيات أهمها ضرورة أنت تكون لأي كلية خطة استراتيجية للكلية تمكنها من البقاء والاستمرار في عالم المنافسة بما يخدم تقدمها وتطورها، كذلك ينبغي أن تمتلك الكليات نظام رقابة من خلاله تمكن الأطراف الأخرين من مطابقة اتصالات الوظيفة بما هو محقق منها فعلا، كما أوصى الباحث بوجوب أن تسعى الكلية من أجل البقاء والاستمرار إلى تحليل بيئتها التنافسية الداخلية والخارجية للوقوف على أوجه التقصير ومعالجتها بما يضمن البقاء والديمومة، وأن اهتمام الكلية باختيار الاتصال الإداري لمشاركة جميع المستويات لهو أمر مهم.

8. دراسة الريامي (2019م)

الريامي، هلال بن علي بن سالم "**واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في محافظة مسقط**" وقد كتب الباحث هذه الدراسة مجيبًا عن عدة أسئلة منها: ما واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في محافظة مسقط؟ وما درجة مشاركة المعلمين بالتعليم الأساسي في اتخاذ القرارات الإدارية في محافظة مسقط؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في تقديرات المعلمين لواقع الاتصال الإداري وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة التدريسية)؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والتعرف إلى الفروق الإحصائية في تقديرات المعلمين لواقع الاتصال الإداري وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات

لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة التدريسية) وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج الأسلوب الوصفي مستعينا باستبانة قدمها لمجتمع الدراسة الذي اشتمل على جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط حيث تكونت عينة الدراسة على 400 معلم ومعلمة اختارها الباحث بطريقة الطبقية العشوائية مراعياً متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث تعزيز مديري مدارس التعليم الأساسي بمهارات الاتصال الإداري وتفعيل والاستفادة من التقنيات الحديثة التي طورتها وزارة التربية والتعليم لممارسة مهارة الاتصال الإلكتروني لدى أطراف العملية التعليمية كما واقترح الباحث دراستين للباحثين بعنوان (درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المشرفين التربويين، مديري المدارس، وأولياء الأمور)والدراسة الأخرى حملت عنوان(درجة ممارسة مهارات أسلوب اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي).

9. دراسة الخاطرية (2019)

الخاطرية، فاطمة بنت سالم بن سليمان "**دور الاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان**" تمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة نزوى. أجرت الباحثة هذه الدراسة من أجل تسهيل العقبات التي تواجه الاجتماعات الشفهية بين مديريات التربية والتعليم وإدارات المدارس والتي تعتبر عصب الاتصال الإداري دون بلوغها للأهداف المرجوة من هذه الاجتماعات، ولاحظت الباحثة من خلال واقع عملها في الإدارة المدرسية بمحافظة الوسطى قلة تواصل إدارات المدارس مع مديريات التربية والتعليم وذلك ناتج عن عدة أسباب أهمها بعد المسافة بين المدارس والمديرات أو ارتباطها بمتابعات إشرافية لأعضاء التدريس، وتبلورت مشكلة هذه الدراسة حول عدد من الأسئلة أهمها 1) ما دور الاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارا الاتصال (مهارة التحدث، الإلقاء، مهارة

الانصات أو الاستماع، التفاعل والمشاركة، مهارة الحوار والإقناع)بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظات(الوسطى، الظاهرة، الداخلية) بسلطنة عمان؟ 2) ما مدى توفر مهارات لدى القيادات التربوية بالمديريات التعليمية وإدارات المدارس التابعة لها في كل من محافظات (الوسطى، الظاهرة، الداخلية) بسلطنة عمان؟ وهدفت هذه الدراسة عن الكشف عن درجة مساهمة الاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم في محافظات (الوسطى، الظاهرة، الداخلية) وكشفت كذلك عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس والقيادات التربوية بالمحافظات الثلاث في الاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم كما كشفت عن مدى توفر مهارات الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية بالمديرات التعليمية وإدارات المدارس التابعة لها في المحافظات الثلاث. وتبرز أهمية هذه الدراسة في لفت نظر صناع القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان نحو جدوى تفعيل نظام الاجتماعات الإلكترونية لتكون وسيلة فعالة تشجع على الاتصال الإداري الفعال بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم. لقد أجرت الباحثة هذه الدراسة في العام الدراسي (2019/2018م)، وشملت جميع الإداريين في المديريات العامة الثلاث وكذلك مدراء المدارس ومساعديهم الذين بلغ عددهم (608) وتم توزيع (300) استبانة وتم اختيار العينة على طريقة الطبقية المتساوية، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما توجد على أرضية الواقع، عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. أوصت الباحثة بناء على نتائج الدراسة: بتبني وتفعيل نظام الاجتماعات الإلكترونية كبرنامج تواصلي بين المديريات العامة للتربية والتعليم وإدارات المدارس ضمن برامج البوابة التعليمية شأنه شأن نظام المراسلات توفير المتطلبات التقنية والبرامج والأجهزة المساندة لتفعيل نظام الاجتماعات الإلكترونية، وعمل دورات تدريبية مكثفة لتعزيز مهارة الاتصال الإداري لكل القيادات

التربوية وإدارات المدارس التابعة لها، وعمل دورات تدريبية مكثفة لتعزيز المهارة التقنية لكل القيادات التربوية وإدارات المدارس التابعة لها.

10.دراسة بن جرية، ومسعودان (2019م)،

بن جرية، نور الدين، ومسعودان، **بوبكر "الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) ولاية الجلفة بالجزائر"** وقد اختار الباحثان عينة عشوائية عددها 60 شخص تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وقد تم استرداد 59 استبانة بنسبة 89.33% مستخدما في ذلك أسلوب المنهج الوصفي وقد قام الباحث بتسليط الضوء في مشكلة الدراس عل علاقة الاتصال الإداري والأداء الوظيفي للعاملين متسائلا هل للاتصال الإداري علاقة بالأداء الوظيفي؟ ومبينا الأهداف الرئيسية من هذه الدراسة وهو دور الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه الموظفين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي موضحاً لمعوقات عملية الاتصال الإداري ومبرزاً لأهمية هذه العملية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي وقد جاءت أهمية هذه الدراسة كونها تعالج موضوعا هاما وحساسا يمس فئة العمال بشكل عام والموظفين الإداريين بشكل خاص كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة للباحثين ويمكن الاستفادة منها في معالجة أوجه القصور التي تعاني منه عملية الاتصال الإداري والتي بدورها تؤثر على أداء الموظفين.

11. دراسة أيوب (2017م)

دراسة أيوب، شيرين غازي **"الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت"**. تمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية المال والأعمال في جامعة آل البيت. حيث كان مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت عليه اختارت الباحثة تطبيق اختيار العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد عينة الدراسة 174استبانة وتم استردادها وتحليلها بالكامل وقد كانت الدراسة تبحث حول دراسة مشكلة مدى أثر الاتصالات

الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت محلقًا بعدة تساؤلات منها ما هو مستوى استخدام الاتصالات الإدارية في جامعة آل البيت؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الاتصالات الإدارية في الجامعة، ومعرفة مدى استخدام مجالات الاتصالات الإدارية في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها وتأثيرها على أدائهم، وتكمن أهمية هذه الدراسة في الإضافة العلمية التي تضيفها في مجال عملية الاتصال الإداري وتأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في توضيح الاتصالات الإدارية ومدى تأثيرها على أداء العاملين بالجامعة حيث خرجت الباحثة بعدة توصيات لعل أهمها فتح قنات للتواصل بين الإدارة العليا والعاملين وعقد حوارات ونقاشات بنّاءة بين الطرفين من أجل تطوير مستقبل العمل وعلاج الثغرات الوظيفية وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث على وسائل الاتصالات الإدارية لتغنيها بكل ما هو جديد.

12. دراسة علي (2017م)

علي، نايفة "**دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس. من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية**"، وقد تم نشر هذه الدراسة في مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس بالمجلد السادس عشر العدد الثاني 2018م. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس البالغ عددهم 269 عضواً في العام الدراسي (2016–2017م) وزعت 215 استبانة بطريقة عشوائية لاختيار العينة تم تحليل 206منها مجيبا في هذه الدراسة على عدة أسئلة أهمها ما دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟ وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة عملية الاتصال الإداري في جامعة طرطوس ومعرفة الفروقات في تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري وتقديرهم لدرجة جودة الأداء وفقًا لعدة متغيرات (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل) وتكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها جانبًا مهما من جوانب الإدارة وهو الاتصال الإداري وندرة

الدراسات التي تحدثت عن علاقة الاتصال الإداري بجودة الأداء الوظيفي وقد تفيد نتائج الدراسة معرفة نوع العلاقة بين الإداريين والعاملين بالجامعة ومعرفة سلبيات وإيجابيات هذه العلاقة وقد تفيد الدراسة المسؤولين في تصحيح وتعديل وتطوير بعض المسارات والطرق المتبعة في الجامعة، ومن جملة النتائج المستوحاة من الدراسة ضرورة اهتمام الجامعة بتطوير وسائل الاتصال الإداري وأدواته، وتوظيف عملية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الصحيحة، وإجراء دراسات تتعلق بدرجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للجامعات الأخرى ودراسة تتعلق بدرجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى ومقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية.

13. العمري، والعموش (2016م)

العمري، أيمن أحمد/ العموش، آية خالد محمد "**درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية**" وتم نشرها في مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي في سنة 2017م. فحدد الباحثان مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاثة جامعات أردنية رسمية وهي الجامعة الهاشمية، وجامعة اليرموك، وجامعة آل البيت ومن أجل اختيار العينة فقد استخدمت طريقة الطبقية العشوائية وقد تم توزيع 150 استبانة وخضعت جميعها للتحليل وقد وضعت هذه الدراسة سعيًا لحل مشكلة نقص الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري في الجامعات والكليات حيث أن أغلب الدراسات وجهت لدراسة المدارس والشركات وبتوصيات من عدة دراسات سابقة وهدفت الدراسة إلى تقصي مدى ممارسة عمداء الكليات لعملية الاتصال الإداري وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المذكورة وتكمن أهمية هذه الدراسة في أن تكون رافدًا ومرجعًا للباحثين والدارسين كذلك كشفت النتائج طبيعة العلاقة بين مهارات الاتصال والتماثل التنظيمي مما قد يفيد صناع القرار بتطبيق وتطوير عملية الاتصال الإداري وخرج الباحثان بعد

الانتهاء من هذه الدراسة بعدة توصيات لعل أهمها تعزيز قدرة العمداء على ممارسة مهارات الاتصال الإداري من خلال عقد عدة دورات تدريبية في مجالات الاتصال اللفظي وتعزيز أساليب التحفيز لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتسليط الضوء على العوامل الفعالة في تحديد أثر ممارسة مهارات الاتصال الإداري نحو عملية التماثل التنظيمي وتطوير المواقف الإيجابية بما يخدم الجامعات المراد دراستها.

14. دراسة العامري (2016م)

العامري، إبراهيم بن خلفان بن الشين "**الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان**" تمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة نزوى. لقد تطرقت هذه الدراسة إلى إثبات ضرورة إجراء الدراسات حول العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي مجيبا فيها على (ما العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟) ومن هذا السؤال تفرعت عدد من الأسئلة لعل أبرزها 1) ما واقع الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟ 2)هل تسهم الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقة التنظيمية وتقويم الأداء بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، كما وهدفت إلى التعرف على درجة إسهام الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ولقد كتب الباحث هذه الدراسة لما لها من أهمية في إبراز أهمية العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حيث يمكن الاستفادة منها في نشر ثقافة الثقة التنظيمية المديريات الأخرى التابعة لوزارة التربية والتعليم، وتبرز الدراسة

أثر الثقة التنظيمية في فعالية الأداء ورضى الموظفين في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. أجريت الدراسة في العام الدراسي (2016/2015م) مقتصرة على المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية البالغ عددهم 265موظفا 120 موظفا كعينة للدراسة بما نسبته 45% من مجتمع الدراسة، وقد نهج الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة الدراسة (120موظف) تم استبعاد 5 عينات منها ليكون العدد 115. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث خلص على عدد من التوصيات منها استمرار المحافظة على تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين في المديرية العامة وذلك من خلال تفويضهم في الصلاحيات وتوفير فرص تدريبية لهم، وتشجيع المبادرات الشخصية، وتقديم الحوافز والمكافئات وزيادة فرص التدريب لرؤساء الأقسام والمديرين والتأكد من فهمهم وإدراكهم لتقييم الأداء وأهميته وأهدافه، وإعادة النظر بسياسات الأفراد عموما وسياسات تقويم الأداء خصوصا وجعل نتائجها أكثر عدالة وارتباطا بسياسات الحوافز والتدريب والترفيع والترقية.

15. دراسة ال قداح (2016م)

ال قداح، محمد إبراهيم "**عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن**" وتم نشره دراسات العلوم التربوية المجلد44 العدد4 الملحق8 في سنة 2017م. حيث قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومديري الشؤون التعليمية ومديري الشؤن الإدارية فبلغ عدد مجتمع الدراسة 629 مديرًا ورئيس قسم، تم تقديم الاستبانات والقيام بالمقابلات الشخصية على 63 ردًا منهم معتمداً في هذه الدراسة على المنهج الوصفي تطرق فيه الباحث حسب خبرته المتراكم على القصور المتمثل في عملية الاتصال الإداري بين الوحدات المركزية في وزارة التربية والوحدات المنبثقة عنها، مجيبًا عن السؤال ما العلاقة بين عمليات الاتصال الإداري

والفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟ وتكمن أهمية الدراسة في معرفة مدى استخدام الوزارة لعملية الاتصال الإداري لدى الفئة القيادية بالوزارة وإذا ما تم الوقوف على آثار عمليات الاتصال الإداري لدى تلك الفئة على الفاعلية التنظيمية فإن هذا من شأنه أن يوفر المعلومات التي تساعد واضعي الخطط ومتخذي القرار على رسم خطط مستقبلية تمكن الوزارة وتكفل تفعيل مهارات الاتصال الإداري لدى الفئة القيادية التربوية، ومن جملة ما أوصى به الباحث إخضاع الموظفين لبرامج تدريب وتأهيل في الاتصال الإداري وتعريفهم بمدى أهميته وإصدار تعليمات جديدة تقضي بفتح قنوات اتصال مباشرة بين الوحدات الإدارية في المديريات ونظيراتها بالوزارة، كذلك تطوير القوانين والأنظمة والتشريعات المتعلقة بعملية تقويم الأداء وفرص الارتقاء الوظيفي لتطال المبادرات الإبداعية.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

16. دراسة فيري، وموشيكي (2021م) Musheke, & Phiri

فيري، جاكسون/ موشيكي، موكلباي أم "آثار الاتصال الفعال على الأداء التنظيمي على أساس نظرية النظام" قام الباحثان بهذه الدراسة في جامعة زامبيا وتم نشرها في المجلة المفتوحة للأعمال والإدارة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الاتصال الفعال بناءً على نظرية النظام كما هدفت لابتكار نموذج اتصال يعالج هذه العوامل لتحسين الأداء التنظيمي. قام الباحثان بدراسة ثلاثة فرضيات مهمة 1) توجد علاقة إيجابية وقناة الاتصال المستخدمة. 2) يمكن أن تؤدي قناة الاتصال المستخدمة بشكل إيجابي إلى اتصال فعال. 3) الاتصال الفعال له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، ولدراسة هذه الفرضيات استخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي مستعينان بثلاثة شركات تم اختيارهن بطريقة عشوائية لتكون مجتمع للدراسة وتم توزيع (138) استبانة باستخدام طريقة العينات

الإجمالية لكل شركة واسترجع منها (88) استبانة. ونظراً للنتائج التي خلص لها الباحثان فقد استخلصا عدد من التوصيات أهمها، بأنه يجب توفير التدريب على الاتصال وإدارة الصراع لجميع الموظفين لمعالجة المشاكل المشتركة، ويجب أن يتم تقديم المعلومات اللازمة للعمل في وقت مناسب مما يقلل الضغط على الموظفين، ويجب الاهتمام بالملاحظات لضمان وجود تفاهم بين كل من الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالمهام والأهداف.

17. دراسة ساري وآخرون (2020م) D.Sari

ساري، دوي راتنا / كارتيكاساري، دين / أُلفا، نورنانينجسا هيريا "**أثر الاتصال الفعال على جودة الخدمة الممتازة ورضا المريض في قسم العيادات الخارجية**"، كلية علوم الصحة العامة، جامعة شولالونغكورن، بانكوك، تايلاند، الاجتماع العالمي الدولي الثاني حول الصحة العامة والرياضة (2020م)، وتم نشره بمجلد 2021م. ذكرت الدراسة بأن التواصل الفعال أمرًا ضروريًا وذلك لدعم الممرضات من أجل تقديم خدمة ممتازة، بما يشمل إدراك أهمية الرعاية المقدمة للمرضى للمساعدة في تسهيل وتوفير جميع احتياجاتهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق رضا المرضى. شملت عينة الدراسة على العاملين والممرضين والمرضى في مستشفى مسلمات العام في بونوروجو. كان الغرض من هذه الدراسة هو وصف تأثير التواصل الفعال على تحسين جودة الخدمة الممتازة وتحقيق رضا المرضى في أقسام العيادات الخارجية. تكمن أهمية هذه الدراسة في عرض الأهمية للاتصال الفعال بما له من أثر كبير في تحسين الخدمات الصحية وتقديم الرعاية الممتازة للمرضى من أجل تحقيق ورفع مستوى رضاهم. وأيضًا تمتد أهمية هذه الدراسة لأن تكون مرجعًا علميًا لمن لديه الاهتمام في هذا الموضوع من الباحثين والقراء والعاملين في قطاع الصحة الذين يسعون إلى رفع كفاءة أداء موظفيهم وتحسين الخدمات وتقديم الرعاية المطلوبة من أجل الوصول إلى زيادة رضى المرضى. من الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها هي تحقيق التواصل الفعال بين الممرضات والممرضين

أنفسهم وبين الطاقم الطبي والمرضى وأن يكون هذا التواصل مبني بصورة فعالة، دقيقة، كاملة، وواضحة ومفهومة من قبل الطرفين المشتركين في عملية الاتصال، أيضًا من أهداف الدراسة بأن يعي المسؤول عن تقديم الخدمات الجيدة والرعاية الممتازة بأن الاتصال الفعال يسهم بشكل كبير في سرعة شفاء المريض وذلك لما يملك هذا الاتصال من أثر كبير على الصحة النفسية للمريض. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن الاتصال الفعال له أثر كبير في تحسين جودة الخدمة الممتازة وأيضًا يؤثر التواصل الفعال على رضا المريض وكذلك أشار التحليل إلى أن الاتصال الفعال يؤثر على جودة الخدمة الممتازة ورضا المريض معًا. توصي الدراسة بالتعاون بين الموارد البشرية ورئيس التمريض لإجراء تدريب فعال على موضوع أهمية التواصل بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة توصي بأهمية إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع والتعمق في تأثير التواصل الفعال على تحسين جودة الخدمة الممتازة وزيادة مستوى الرضا لدى المرضى.

18.دراسة أديغزل وآخرون (2020) Adıgüzel

أديغزل، ظافر/ شاكير، فاطمة سونميز/ كوتشوك أوغلو، إرم " **التحقيق في آثار الاتصال التنظيمي والقيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في المنظمات**" تم نشر هذه الدراسة في مجلة دراسات الأعمال والإدارة (BMIJ). قام الباحثون في هذه الدراسة بمناقشة عدد من الفرضيات أهمها. 1)يؤثر الاتصال التنظيمي بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي في المنظمة. 2) يؤثر الاتصال التنظيمي بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي في المنظمة. 3) يؤثر الاتصال التنظيمي بشكل إيجابي على القيادة التشاركية في المنظمة. قام الباحثون بجمع البيانات المستخدمة في الدراسة من المنطقة الصناعية في مدينة إسطنبول بتركيا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي حيث تم أخذ عينة من قطاع شركات تصنيع السيارات وبلغ عدد العينة (334) موظفاً (أصحاب الياقات

البيضاء) **وهم الموظفون الذين يمارسون الأعمال المكتبية والأعمال التي تحتاج إلى مهارات ذهنية وإبداعية.** (موقع مجرة الإلكتروني)

وقد استنتج الباحثون أنه من المهم للقادة أن يقدروا العمل الناجح، وأن يتعاونوا مع الموظفين ودعم إبداعهم لضمان الالتزام بالجودة فعندما يشارك القادة الخطط مع الموظفون تزداد درجة الرضى لدى الموظفين، كذلك نجد أن للتواصل التنظيمي في القيادة التشاركية لها أثر إيجابي على رضى الموظفين في المنظمات.

19.دراسة روكمانا وآخرون (2018) Rukmana

ألفيا. نورا/ سوبيا/ روكمانا. هاريس دوي "**تأثير الاتصال التنظيمي على أداء الموظف من خلال الدافع الوظيفي للموظف دراسة تطبيقية في شركة الأميرة الباندا شرق مدينة جاوا في إندونيسيا**" نشرت الباحثة هذه الدراسة عن طريق جامعة ولاية مالانج. لقد هدفت هذه الدراسة إلى وصف التنظيمي ومدى تحفيز الموظفين في المؤسسة المراد دراستها، ومعرفة تأثير الاتصال التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الموظف. وتكمن مشكلة الدراسة في البيئة الداخلية للشركة، وطريقة التواصل السيئة بين الإدارة، ومشرف فريق الإنتاج، وفريق الإنتاج ولقد أثر ذلك سلباً على إنتاجية الشركة فأدى إلى انخفاض حافز العمل للموظفين الجدد الذين لا يعرفون لغة التواصل المستخدمة داخل الشركة. واستخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي الكمي حيث يصف العلاقة بين المتغيرات من خلال اختبار الفرضيات. يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي فريق الانتاج في الشركة البالغ عددهم (72) موظفاً وبناءً على النتائج التي خلصت لها الدراسة نتيجة مناقشة الاستبانة والمقابلة فقد أوصى الباحثون بتحسين أو إعادة تهيئة الشركة من خلال القيام ببعض الانشطة داخل الشركة من أجل التواصل كما أوصت هذه الدراسة بأن تقوم الشركة بعدة أنشطة خارجية من أجل

كسر حاجز الرسمية بين الموظفين من اجل تحسين العلاقة والتعرف على شخصية المسؤول الذي كان يعتقد أنها شخصية قاسية.

20.دراسة موهانتي وموهانتي (2018م) A.Mohanty, & S.Mohanty

آشيش موهانتي/ وساسميتا موهانتي "**تأثير الاتصالات وديناميكيات المجموعة على فعالية عمل الفريق: دراسة حالة منظمات قطاع الخدمات**"، معهد الإدارة وعلوم المعلومات، جامعة سيكشا أو أنوساندان بالهند، المجلة الأكاديمية للإدارة الاستراتيجية (2018). تطرقت هذه الدراسة إلى دراسة فعالية العمل الجماعي والتواصل وديناميكيات المجموعة عبر البنوك الخاصة والفنادق وقطاع التجزئة وأيضًا الأهمية النسبية للاتصالات وديناميكيات المجموعة في تحديد فعالية العمل الجماعي في البنوك والفنادق وقطاع التجزئة. تم استخدام ثلاثة استبيانات موحدة وهي: استبيان رضا التواصل، استبيان آدا المجموعة واستبيان قياس فعالية الفريق من أجل جمع البيانات. حجم العينة التي شملتها الدراسة هي مائتان وسبعة وتسعون من البنوك الخاصة والفنادق وسلاسل البيع بالتجزئة في مدينة بوبانسوار، أوديشا. أتت أهمية هذه الدراسة لتبين مدى تأثير الاتصالات وديناميكيات المجموعة على فعالية الفريق ونشاطه وإنتاجيته بالإضافة إلى كونها مرجعًا علميًا لكل مهتم بموضوع أثر الاتصال في زيادة الفاعلية وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف. تلخصت أهداف هذه الدراسة في ثلاث نقاط، أولها دراسة مفهوم الاتصال وديناميكيات المجموعة والعمل الجماعي، ثانيًا دراسة الفرق الموجود بين قطاع البنوك والفنادق والتجزئة فيما يتعلق بالعمل الجماعي، الفعالية، التواصل وديناميكيات المجموعة، ثالثًا دراسة تأثير الاتصالات وديناميكيات المجموعة على مدى فعالية العمل الجماعي في قطاع البنوك والفنادق والتجزئة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تأثير اتصال قطاع الخدمات (البنوك والفنادق وسلاسل البيع بالتجزئة) كبير على فعالية العمل الجماعي بالإضافة إلى هذا فهناك اختلاف في مستوى الرضا عن فعالية هذا الاتصال بين البنوك والفنادق وسلاسل البيع بالتجزئة.

بشكل عام فإن الرضا عن التواصل بين الموظفين في البنوك مرتفع وبالتالي فهو ما يفسر أن البنوك تتمتع بفاعلية عمل جماعي أفضل مقارنة بالفنادق وسلاسل البيع بالتجزئة إذ تقوم البنوك بالعديد من الممارسات والاستراتيجيات للوصول إلى رفع كفاءة الاتصال ، أما بالنسبة لديناميكيات المجموعة فقد أثبتت الفنادق فعاليتها بين موظفيها عند مقارنتها بالبنوك وسلاسل البيع بالتجزئة حيث كشف تحليل الانحدار المتعدد أن المساهمة الرئيسية تأتي من استعداد المجموعة للعمل بشكل عام والعمل الجماعي بشكل خاص وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فقد تم اقتراح استراتيجيات التطوير والتدخل التنظيمي لتعزيز فعالية الاتصال والعمل الجماعي في قطاع الخدمات.

21.دراسة أسامو (2014) Asamu (PHD)

دراسة أسامو فاستس فيمي "**تأثير الاتصال على أداء العمال في عدة مؤسسات مختارة من ولاية لاغوس بنيجيريا**" تمت هذه الدراسة في جامعة لاند مارك بنيجيريا، وقد نشرت في مجلت (IOSR) للعلوم الإنسانية والاجتماعية، في الإصدار (8) بالمجلد رقم (19). تبحث هذه الدراسة في العلاقة المهمة بين الاتصال وأداء العمل في بعض المؤسسات التجارية من ولاية لاغوس، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين، ومعرفة مستوى الاتصال التنظيمي داخل كل مؤسسة وفحص كيفية تأثير الاتصال على إنتاجية العمل ومدى تأثير الاتصال على مستوى التزام العمال فب المنظمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وقد طبقت هذه الدراسة على أربع شركات في ولاية لاغوس وهي (شركة مياه أندوس، شركة أويبود الهندسية للموارد المحدودة، شركة هانز لأفضل الحلول، شركة ميكلين للبترول) وقد وزع الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) على (120) موظفاً دامجا بين أسلوب العينة الطبقية والعينة العشوائية، وبناءً على النتائج فقد تمكنت الدراسة من الكشف على أن الاتصال الفعال يخلق تفاهما بين الإدارة والعاملين مما يساعد في بناء علاقة حقيقية بين الطرفين في المؤسسات، كما بينت أن ضعف التواصل يمكن أن يؤثر سلباً على

أداء العمال، كذلك أوصت أنه يجب على المؤسسات أن توضح سياساتها وأهدافها بشكل مستمر للعاملين فيها، كما أوصت بوجوب تواصل كبار المسؤولين بشكل مباشر مع العاملين بشأن القضايا المهمة في المؤسسة، ويجب إزالة الحواجز التي تعترض الاتصال وإنشاء وسيلة اتصال تفاعلية وشفافة لتحسين العمل.

2.4.3 ملخص الدراسات السابقة

بعد الاطلاع والبحث في الدراسات السابقة التي بلغ عددها أكثر من (21) دراسة ارتبطت بمتغيرات وأعمال الدراسة الحالية تم التوصل إلى عدد من الملاحظات أهمها:

1. جميع الدراسات السابقة أعلاه قد اعتمدت المنهج الوصفي سواء كان المنهج الوصفي التحليلي أو المنهج الوصفي الكمي، ونجد أن دراسة أحمد (2019م) قد استخدم المنهج الاستدلالي والمنهج الوصفي معاً من أجل تحليل البيانات.
2. يؤخذ على دراسة الجهني (2020م) أنه لم يذكر عدد العينة التي تم دراستها.
3. يؤخذ على دراسة أحمد (2019م) الاختلاف الواضح بين أهداف الدراسة المتعلقة بالمستشفيات الحكومية والخاصة وبين مجتمع الدراسة المكون من مجموع الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد.
4. اتفقت الدراسات السابقة على ضرورة التجديد في عملية الاتصال الإداري واستخدام وسائل التواصل الحديثة مدعمة بالتقنية الحديثة.
5. اعتمدت معظم الدراسات السابقة على أداة الاستبانة من أجل جمع البيانات بالإضافة إلا أن بعض الدراسات جمعت بين أداتي الاستبانة والمقابلة.

6. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول للمراجع والمصادر وبعض الدراسات مثل دراسة علي (2017م) ودعم بعض محاور الإطار النظري ومشكلة الدراسة.
7. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث التأكيد على أهمية الاتصال الإداري في المؤسسات. ومدى ضرورة تنمية مهارات التواصل الإداري لدى المنظمات والمؤسسات، سواءً كانت مؤسسات عامة أم خاصة.
8. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيقها للدراسة وتركيزها المباشر على جهة برلمانية حيث لم يجد الباحث أي دراسة لجهة برلمانية في سلطنة عمان تعنى بالتواصل الإداري وهذا ما يعزز مدى أهمية الدراسة الحالية كونها أول دراسة في هذا المجال على حد علم الباحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 منهجية الدراسة

3.2 طريقة جمع البيانات

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.4 أداة الدراسة

3.5 صدق أداة الدراسة

3.6 ثبات أداة الدراسة

تتناول الدراسة في هذا الفصل وصفا للإجراءات التي تم اتباعها بغية تنفيذها، وذلك لغرض تحقيق أهداف الدراسة من حيث تحديد منهجية البحث، وتحديد مجتمع البحث والعينة المستخدمة في البحث والأداة المتبعة في البحث والتحقق من صدقها وثباتها.

3.1 منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة أول ما يجب على الباحث أن يفكر فيه بعد تحديد موضوع الدراسة (العنوان) وذلك بسبب أن لكل موضوع دراسي طبيعته الخاصة مما يجعله مختلفا في المنهج والأسلوب وبما أن هذه الدراسة تتمحور حول الاتصال الإداري وأثره على رفع مستوى الأداء الوظيفي. عليه ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع المتغيرات الدراسية، ويعد هذا المنهج من أنسب المناهج المستخدمة في مثل هذه الدراسات.

3.2 طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث في إعداد الدراسة على عدد من المصادر التي من خلالها تم جمع المعلومات وتمركزت حول مصدرين رئيسيين هما:

3.2.1 **المصادر الأولية:** اعتمد الباحث في جع البيانات على أداة الاستبيان، كونها الأداة الأنسب لطبيعة الدراسة فضلا عن أنها تُمكّن الباحث من جمع البيانات من العينة في فترة زمنية قصيرة وبأقل تكلفة، وتم تقديم الاستبانة إلى مختلف فئات الموظفين والإدارات في المؤسسة وعليه سيتم اختيار الطريقة العشوائية من أجل إعطاء جميع الأفراد في مجتمع الدراسة الفرصة نفسها من الاختيار.

3.2.2 **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري لمجموعة من المكتبات المتاحة مثل (مكتبة حصن الشموخ، ومكتبة مجلس عمان، ومكتبة جامعة السلطان قابوس.....) بالإضافة إلى موقع مصادر الإلكتروني الذي يجمع عدد من المكتبات، والمجلات الإلكترونية، وذلك بغية الوصول إلى المصادر المطلوبة مثل (الكتب، والمراجع العربية ذات العلاقة، والتقارير والمقالات في المجلات العلمية المصدقة، والرسائل، والأبحاث الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى مطالعة عدد من المواقع الإلكترونية المختلفة التي تُعد ذات مصداقية جيدة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.2.1 **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مجلس الشورى العماني البالغ عددهم (213) موظف وموظفة (66إناث،146ذكور) موزعين بين أمانات وإدارات وأقسام المجلس بمختلف الوظائف.

3.2.2 **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي من بين الموظفين الحاليين بما نسبته (35%) ليبلغ العدد 75 مشاركاً (53موظفًا و22موظفة).

3.2.3 **العينة الاستطلاعية:** تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية اشملت بلغ عددها (20) موظف من موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني وذلك بهدف التحقق من صلاحية أداة الدراسة لتطبيقها على العينة الرئيسية للدراسة ومدى وملاءمتها على جمع البيانات.

3.2.4 **العينة الفعلية:** تم توزيع الأداة على (75) موظف من موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى بنسبة (35%) من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (213)

ويوضح الجدول أدناه حجم العينة حسب، (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الوظيفة، سنوات الخبرة)

جدول رقم (2) المتغيرات الشخصية للمشاركين

	المتغير		العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	53	%70.7
		أنثى	22	%29.3
	المجموع		75	%100
2	العمر	أقل من 20 سنة	0	0
		21-30	12	%16
		31-40	51	%68
		41-50	11	%14.7
		أكثر من 50 سنة	1	%1.3
	المجموع		75	%100
3	المؤهل الدراسي	أقل من الدبلوم العام	8	%10.7
		دبلوم عام	5	%6.7
		جامعي	39	%52
		دراسات عليا	23	%30.7
	المجموع		75	%100
4	الوظيفة	معاون خدمة	3	%4
		موظف	38	%50.7
		رئيس قسم	15	%20
		مدير/ مساعد مدير	15	%20
		خبير	2	%2.7
		أمين عام مساعد/ نائب أمين عام مساعد	2	%2.7
	المجموع		75	%100
5	سنوات الخبرة	أقل من 5سنوات	1	%1.3
		6-10	49	65.3
		11-15	14	%18.7
		16-20	7	%9.3
		20سنة فأكثر	4	%5.3
	المجموع		75	%100

3.4 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها والتحقق من فرضياتها حيث قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) من أجل قياس أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي وقد تم الاستعانة بعدد من الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة مثل دراسة الريامي 2019م، والخاطرية 2019م (تم التواصل معهما وأخذ موافقتهما) كذلك دراسة عبد المطلب 2020م، أحمد 2019م، العامري 2016م، .....، وذلك للاستعانة ببعض الفقرات لإعداد أداة الدراسة حيث تمت صياغة ثلاثة محاور وهي:

1. محور البيانات الشخصية (الديموغرافية): شمل على (5) فقرات
2. محور الاتصال الإداري: شمل على (20) فقرة
3. محور الأداء الوظيفي: شمل على (10) فقرة

وقد تم استخدام مقياس لكرت الخماسي للإجابة عن هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

3.5 صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (14) محكما ومحكمة، من أصحاب الخبرة والاختصاص (الإداريين والأكاديميين والإحصائيين) بغية التحقق من صدق مفردات الاستبانة، ومدى قدرتها على قياس الهدف الذي وضعت من أجله وذلك من خلال الحكم على مدى وضوح كل فقرة من حيث دقة صياغتها اللغوية، ومدى أهميتها للمحور الذي تندرج أسفله، ومدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وبناء على ذلك تم الإبقاء على العبارات والفقرات المناسبة التي أجمع المحكمون عليها كما تم تعديل ما اتفقوا على تعديله أو إعادة صياغته

أو حذفه بناءً على مدى وضوحها وأهميتها وملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي أليه وتم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية في (30) فقرة.

3.6 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيعها بعد تعديلها على عينة بلغت (20) موظف من موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، وقد تم حساب معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لجميع محاور الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة لمجموع الفقرات المتعلقة بالاتصال الإداري (.896)، في حين بلغ ثبات مجموع الفقرات المتعلقة بالأداء (.920)، أما عن ثبات مجموع جميع الفقرات فقد بلغ (.905)، وهو معامل ثبات مرتفع وكاف لاعتبار الأداة ثابتة، مما يجعلها صالحة لأغراض الدراسة، ومن المعلوم أنه كل ما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من واحد فإنه يدل على قوة ثبات الاستبانة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والجدول التالي يوضح ثبات محاور الدراسة حسب معامل (آلفا كرونباخ).

جدول (3) معامل ثبات محاور الدراسة حسب معامل (ألفا كرونباخ)

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الاتصال الرسمي	5	.834
2	الاتصال غير الرسمي	5	.849
3	مهارات الاتصال	5	.829
4	وسائل الاتصال	5	.805
مجموع الفقرات المتعلقة بالاتصال الإداري		**20**	**.896**
مجموع الفقرات المتعلقة بالأداء		**10**	**.920**
الثبات الكلي		**30**	**.905**

الــفصـل الرابـع

نتائـج الدراسة الميدانيـة

4.1 تائج الدراسة

4.2 تحليل نتائج الدراسة

4.3 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

4.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

4.5 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.6 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

4.7 ملخص الفصل الرابع

4.1 نتائج الدراسة

يشمل هذا الفصل عرض لنتائج تحليل الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (75) استبانة، حيث تم تحليل فقرات الاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة للتحقق من الفرضيات بهدف الوقوف على (أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني) وبناءً عليه قام الباحث بتحويل إجابات الاستبانات إلى درجات كمية وتحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإقامة الاختبارات عليها، لإيجاد النسب المئوية واختبار الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

4.2 تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي هدفت إلى معرفة أثر الاتصال الإداري (الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي، مهارات الاتصال، وسائل الاتصال) على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؛ ولعرض هذه النتائج وتفسيرها تم اعتماد سلم تصنيفي لتوضيح درجة استجابات أفراد عينة الدراسة من خلال تحويل التقديرات الخماسية المتصلة إلى تقديرات خماسية منفصلة، وفق الآتي:

- الفقرات التي حصلت على متوسطات تتراوح بين (1) وأقل من (1.8) ستكون ذات مستوى منخفض جدًا.
- الفقرات التي حصلت على متوسطات تتراوح بين (1.8) وأقل من (2.6) ستكون ذات مستوى منخفض.
- الفقرات التي حصلت على متوسطات تتراوح بين (2.6) وأقل من (3.4) ستكون ذات مستوى متوسط.
- الفقرات التي حصلت على متوسطات تتراوح بين (3.4) وأقل من (4.2) ستكون ذات مستوى عالي.
- الفقرات التي حصلت على متوسطات تتراوح بين (4.2) فأعلى ستكون ذات مستوى عالي جدًا.

سيتم عرض نتائج هذه الدراسة وفقا لتساؤلاتها، على النحو الآتي:

4.3 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؟

للتعرف على واقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الاستبانة المتعلقة بواقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، والجدول التالي يبين ترتيب هذه المجالات وفقًا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بواقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني .

الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	**الاتصال الرسمي**	**3.6347**	**.79279**	**عالي**
2	**الاتصال غير الرسمي**	**3.1627**	**.94251**	**متوسط**
3	**مهارات الاتصال**	**3.0960**	**.83138**	**متوسط**
4	**وسائل الاتصال**	**2.9813**	**.86567**	**متوسط**
المجموع الكلي		**3.2187**	**.64613**	**متوسط**

تظهر نتائج الدراسة أن تقديرات عينة الدراسة واقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.2187)، وجاءت ثلاثة مجالات بمستوى تطبيق متوسط، في حين بلغ مجال واحد مستوى تطبيق عالي، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي بين المجالات (3.6347)، بينما جاء أقل متوسط حسابي (2.9813)، ومن حيث ترتيب المجالات، فقد جاء في المرتبة الأولى مجال الاتصال الرسمي؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي(3.6347)، بينما جاء مجال الاتصال غير الرسمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.1627)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال مهارات الاتصال بمتوسط حسابي(3.0960)، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال وسائل الاتصال بمتوسط بلغ (3.0960). ولمزيد من التحليل فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات مجالات

الاستبانة المتعلقة بواقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، وقد جاءت النتائج كالآتي:

أ- النتائج المتعلقة بمجال الاتصال الرسمي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجال الاتصال الرسمي، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الاتصال الرسمي:

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الإدارة العليا إلى الموظفين باستخدام طرق التواصل الرسمية.	3.640	1.086	عالي
1	تعمل قنوات الاتصالات الرسمية وسيلةً للمتابعة داخل المجلس.	3.653	1.033	عالي
4	تتوافر اتصالات بين جميع الموظفين في نفس المستوى الوظيفي بطرق التواصل الرسمية.	3.626	.9832	عالي
2	تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الموظفين إلى الإدارة العليا بطرق التواصل الرسمية.	3.653	.8775	عالي
5	يتم رفع مقترحات وشكاوى الموظفين في الأمانة العامة لمجلس الشورى إلى الإدارة العليا باستخدام طرق التواصل الرسمي.	3.600	1.115	عالي
المجموع الكلي		3.634	.792	عالي

يتضح من الجدول أعلاه، أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الاتصال الرسمي جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات المجال (3.634)، كما جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة عالية، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن واقع الاتصال الرسمي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني يكون ممارس بدرجة عالية، وهو أسلوب الاتصال السائد بين موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.653) كأعلى متوسط، و(3.6) كأقل متوسط، مما يلاحظ معه التقارب الشديد بين فقرات المجال، وعن ترتيب الفقرات فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتضمنة "تعمل قنوات الاتصالات الرسمية وسيلةً للمتابعة داخل المجلس"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.653)، وبنفس المتوسط حصلت الفقرة المتضمنة " تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الموظفين إلى الإدارة العليا بطرق التواصل الرسمية " على المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة المتضمنة " تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الإدارة العليا إلى الموظفين باستخدام طرق التواصل الرسمية " بمتوسط حسابي بلغ (3.640). وعن الفقرات الأقل ترتيبا فقد جاءت الفقرة المتضمنة "تتوافر اتصالات بين جميع الموظفين في نفس المستوى الوظيفي بطرق التواصل الرسمية " في المرتبة الرابعة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.626)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة " يتم رفع مقترحات وشكاوى الموظفين في الأمانة العامة لمجلس الشورى إلى الإدارة العليا باستخدام طرق التواصل الرسمي " بمتوسط حسابي بلغ (3.600).

ب- النتائج المتعلقة بمجال الاتصال غير الرسمي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجال الاتصال غير الرسمي، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الاتصال غير الرسمي:

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الإدارة العليا إلى الموظفين باستخدام طرق التواصل غير الرسمية.	3.172	1.201	متوسط
2	تعمل قنوات الاتصالات غير الرسمية وسيلةً للمتابعة داخل المجلس.	3.173	1.201	متوسط
1	تتوافر اتصالات بين جميع الموظفين في نفس المستوى الوظيفي بطرق التواصل غير الرسمية.	3.533	1.069	عالي
4	تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الموظفين إلى الإدارة العليا بطرق التواصل غير الرسمية.	3.080	1.205	متوسط
5	يتم رفع مقترحات وشكاوى الموظفين في الأمانة العامة لمجلس الشورى إلى الإدارة العليا بطرق التواصل غير الرسمية.	2.853	1.280	متوسط
المجموع الكلي		3.162	.9425	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه، أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الاتصال غير الرسمي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات المجال

(3.162)، وجاءت معظم فقرات المجال بدرجة موافقة متوسطة بإستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة موافقة عالية، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن واقع الاتصال الرسمي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني يكون ممارس بدرجة متوسطة، وأن الاتصال غير الرسمي يأتي بعد الاتصال الرسمي بين موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.533) كأعلى متوسط، و(2.853) كأقل متوسط، وعن ترتيب فقرات المجال فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتضمنة "تتوافر اتصالات بين جميع الموظفين في نفس المستوى الوظيفي بطرق التواصل غير الرسمية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.533)، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "تعمل قنوات الاتصالات غير الرسمية وسيلةً للمتابعة داخل المجلس" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.173)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة المتضمنة " تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الإدارة العليا إلى الموظفين باستخدام طرق التواصل غير الرسمية" بمتوسط حسابي بلغ (3.172). وعن الفقرات الأقل ترتيبا فقد جاءت الفقرة المتضمنة "تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الموظفين إلى الإدارة العليا بطرق التواصل غير الرسمية" في المرتبة الرابعة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.080)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة "يتم رفع مقترحات وشكاوى الموظفين في الأمانة العامة لمجلس الشورى إلى الإدارة العليا بطرق التواصل غير الرسمية" بمتوسط حسابي بلغ (2.853).

ج ـ النتائج المتعلقة بمجال مهارات الاتصال:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجال مهارات الاتصال، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال مهارات الاتصال:

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتم إرسال الرسائل والتعليمات بشكل واضح وبلغة سليمة.	3.706	.9832	عالي
3	تقوم الإدارة العليا بقراءة المقترحات المقدمة من الموظفين بتركيز وفهم.	2.893	1.021	متوسط
4	يتم التحدث ومناقشة المقترحات والشكاوى بأسلوب واضح ومنطقي للتعبير عن الأفكار.	2.80	1.090	متوسط
5	تستمع إدارة مجلس الشورى لشكاوى الموظفين من أجل إيجاد الحلول المناسبة.	2.76	1.172	متوسط
2	يتم استخدام طرق تساعد على إيصال الرسائل بشكل أسرع وفي الوقت المناسب.	3.32	1.116	متوسط
المجموع الكلي		3.096	.8313	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه، أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال مهارات الاتصال جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات المجال (3.096)، وجاءت معظم فقرات المجال بدرجة موافقة متوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة موافقة عالية، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن مهارات الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني تمارس بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.706) كأعلى متوسط، و(2.76) كأقل متوسط، وعن ترتيب فقرات المجال فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتضمنة " يتم إرسال الرسائل والتعليمات بشكل واضح وبلغة سليمة"، حيث بلغ

متوسطها الحسابي (3.706)، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "يتم استخدام طرق تساعد على إيصال الرسائل بشكل أسرع وفي الوقت المناسب" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة المتضمنة " تقوم الإدارة العليا بقراءة المقترحات المقدمة من الموظفين بتركيز وفهم" بمتوسط حسابي بلغ (2.893). وعن الفقرات الأقل ترتيبًا فقد جاءت الفقرة المتضمنة "يتم التحدث ومناقشة المقترحات والشكاوى بأسلوب واضح ومنطقي للتعبير عن الأفكار" في المرتبة الرابعة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.8)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة " تستمع إدارة مجلس الشورى لشكاوى الموظفين من أجل إيجاد الحلول المناسبة" بمتوسط حسابي بلغ (2.76).

د ـ النتائج المتعلقة بمجال وسائل الاتصال:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجال وسائل الاتصال، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمجال وسائل الاتصال:

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	**تساهم وسائل الاتصال الإداري بالمجلس بتوفير معلومات تساعد على اتخاذ القرار الفعال.**	**3.293**	**1.100**	**متوسط**
2	**تعمل وسائل الاتصال الإداري بالمجلس على ربط الأمانات المساعدة في مجلس الشورى مع بعضها البعض.**	**3.413**	**1.186**	**متوسط**
1	**يتم توفير وسائل اتصال كتابية ورقمية بين أقسام المجلس تتناسب مع قدرات الموظفين ومستواهم الثقافي.**	**3.44**	**1.093**	**متوسط**
4	**تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات دورية لموظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى.**	**2.426**	**1.176**	**منخفض**
5	**تتم إقامة ورش عمل تجمع الموظفين لعمل عصف ذهني واستنباط بعض المقترحات، لإيجاد حلول للمشكلات التي يعاني منها الموظفين.**	**2.333**	**1.211**	**منخفض**
المجموع الكلي		**2.981**	**.8656**	**متوسط**

يتضح من الجدول أعلاه، أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال وسائل الاتصال جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات المجال (2.981)، وجاء مستوى الموافقة على فقراته بين المتوسط والمنخفض، وهو الأقل رتبة بين مجالات الاتصال الإداري الواردة في الاستبانة، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن وسائل الاتصال الإداري تمارس بدرجة متوسطة من قبل موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، كما جاءت بعض

الفقرات بدرجة موافقة ضعيفة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.44) كأعلى متوسط، و(2.333) كأقل متوسط، وعن ترتيب فقرات المجال فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتضمنة " يتم توفير وسائل اتصال كتابية ورقمية بين أقسام المجلس تتناسب مع قدرات الموظفين ومستواهم الثقافي"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.44)، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "تعمل وسائل الاتصال الإداري بالمجلس على ربط الأمانات المساعدة في مجلس الشورى مع بعضها البعض" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.413)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة المتضمنة " تساهم وسائل الاتصال الإداري بالمجلس بتوفير معلومات تساعد على اتخاذ القرار الفعال" بمتوسط حسابي بلغ (3.293). وعن الفقرات الأقل ترتيبًا فقد جاءت الفقرة المتضمنة تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات دورية لموظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى "" في المرتبة الرابعة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.426)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة " تتم إقامة ورش عمل تجمع الموظفين لعمل عصف ذهني واستنباط بعض المقترحات، لإيجاد حلول للمشكلات التي يعاني منها الموظفين " بمتوسط حسابي بلغ (2.333).

4.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؟

للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، والجدول التالي يبين ترتيب هذه الفقرات وفقًا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني:

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أحاول تحري الدقة في الأعمال التي أنجزها.	4.546	.6215	عالي جدا
9	أهتم دائما بتحقيق رضا العملاء المستفيدين (أعضاء مجلس الشورى) من عملي.	4.266	.8903	عالي جدا
2	أحاول أن اكتسب خبرات ومهارات وظيفية شخصية للارتقاء في السلم الوظيفي.	4.453	.7221	عالي جدا
6	أسعى دائما للبحث عن فرص وظيفية أعلى تحقق الرضا الوظيفي.	4.360	.8643	عالي جدا
7	أحاول تطوير طرق العمل المتبعة في أداء المهام المكلف بها.	4.333	.8436	عالي جدا
10	أحاول طرح أفكار جديدة تهدف إلى تحسين بيئة العمل.	4.253	.8235	عالي جدا
8	أقوم بمناقشة زملائي من أجل تحسين جودة العمل.	4.280	.8147	عالي جدا
4	أستجيب لحاجات الآخرين في فريق العمل وأحرص على التعاون معهم لتحقيق الجودة في العمل.	4.400	.7711	عالي جدا
3	أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي أعمل بها.	4.440	.7021	عالي جدا
5	أنجز الأعمال المسندة إلي في وقتها المحدد.	4.373	.6930	عالي جدا
	المجموع الكلي	4.370	.5938	عالي جدا

بمراجعة الجدول أعلاه، يتضح أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني جاءت بدرجة عالية جدا، حيث بلغ المجموع الكلي لفقرات هذا المجال **(4.370)**، ويعني ذلك أن عينة الدراسة ترى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى

العماني عالٍ جدًا، وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين **(4.546)** كأعلى متوسط مجال، و**(4.253)** كأقل متوسط مجال، وجاءت متوسطات فقرات المحور متقاربة جدًا، وبمستوى موافقة عالٍ جدًا، أما عن ترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت على النحو الآتي:

- تجاوزت فقرة واحدة متوسط (4.5)، مما يعني أنهما جاءتا بدرجة موافقة عالية جدًا، وهي الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المحور، والمتضمنة "أحاول تحري الدقة في الأعمال التي أنجزها"؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.546).
- تجاوزت (3) فقرات متوسط (4.4)، وهي الفقرات التي جاءت في الرتب من (2) وحتى (4)، حيث جاءت الفقرة المتضمنة "أحاول أن اكتسب خبرات ومهارات وظيفية شخصية للارتقاء في السلم الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.453)، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي أعمل بها" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.440)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة المتضمنة "أستجيب لحاجات الآخرين في فريق العمل وأحرص على التعاون معهم لتحقيق الجودة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.40).
- تجاوزت (3) فقرات متوسط (4.3)، وهي الفقرات التي جاءت في الرتب من (5) وحتى (7)، حيث جاءت الفقرة المتضمنة "أنجز الأعمال المسندة إلي في وقتها المحدد" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4.373)، بينما حصلت الفقرة المتضمنة " أسعى دائمًا للبحث عن فرص وظيفية أعلى تحقق الرضا الوظيفي" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.360)، وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة المتضمنة "أحاول تطوير طرق العمل المتبعة في أداء المهام المكلف بها " بمتوسط حسابي بلغ (4.333).

- تجاوزت (3) فقرات متوسط (4.2)، وهي الفقرات التي جاءت في الرتب من (8) وحتى (10)، حيث جاءت الفقرة المتضمنة "أقوم بمناقشة زملائي من أجل تحسين جودة العمل" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (4.280)، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "أهتم دائمًا بتحقيق رضا العملاء المستفيدين (أعضاء مجلس الشورى) من عملي "على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (4.266)، وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة "أحاول طرح أفكار جديدة تهدف إلى تحسين بيئة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.253).

4.5 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لحساب نسبة أثر المتغير المستقل (الاتصال الإداري) المتمثل في (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، مهارات الاتصال، وسائل الاتصال)، على المتغير التابع المتمثل في (مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني)، وقد جاءت النتائج على الآتي:

أ: أثر الاتصال الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر الاتصال الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر الاتصال الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني:

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مستوى الأداء	الاتصال الرسمي	.233	.083	.312	.097	2.802	.006

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.802)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل **(الاتصال الرسمي)** أثر معنوي على المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وعليه نستطيع القول أن للاتصال الرسمي أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، علمًا بأن معامل (BETA) قد بلغ **(312.)**، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية والتي نصت على الآتي: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاتصال الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني".

ب: أثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول رقم(11) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني:

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مستوى الأداء	الاتصال غير الرسمي	.150	.072	.238	.056	2.089	.040

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.089)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (الاتصال غير الرسمي) أثر معنوي على المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وعليه نستطيع القول أن للاتصال غير الرسمي أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، علما بأن معامل (BETA) قد بلغ (.238)، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية والتي نصت على الآتي: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني".

ج: أثر مهارات الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر مهارات الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول رقم(12) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر مهارات الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني:

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مستوى الأداء	مهارات الاتصال	.067	.083	.094	.009	.806	.423

يتضح من الجدول السابق عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (.806)، وهي قيمة غير دالة، مما يعني أن لا يوجد أثر للمتغير المستقل (مهارات الاتصال) على المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وعليه نستطيع القول أن مهارات الاتصال لا تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، علمًا بأن معامل (BETA) قد بلغ (.094)، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية والتي نصت على الآتي: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمهارات الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني".

د: أثر وسائل الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر وسائل الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول رقم(13) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر وسائل الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني:

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مستوى الأداء	وسائل الاتصال	.159	.078	.232	.054	2.041	.045

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.041)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (وسائل الاتصال) أثر معنوي على المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وعليه نستطيع القول أن لوسائل الاتصال أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، علما بأن معامل (BETA) قد بلغ (.232)، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية والتي نصت على الآتي: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لوسائل الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني".

4.6 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني باختلاف المتغيرات الشخصية في الدراسة؟

ولمعرفة إجابة هذا السؤال سوف نستعرض كل متغير على حدة، وذلك على النحو الآتي:

أ: الجنس: لمعرفة أثر جنس المستجيب (ذكر – أنثى) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وَفقاً لهذا المتغير، والجدول الآتي يوضّح هذه النتائج.

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لمتغير الجنس

مستوى الأداء الوظيفي	جنس المستجيب				قيمة (ت)	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة
	ذكور ن = 53		إناث ن = 22				
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
مجموع فقرات الأداء الوظيفي	**4.3698**	**.62190**	**4.3727**	**.53379**	**019**	**.393**	**غير دالة**

يتضح من الجدول أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى جنس المستجيب (ذكر – أنثى) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن الجنس (ذكر – أنثى) ينظرون بشكل متساوي إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

ب: العمر: لمعرفة أثر عمر المستجيب (أقل من 20 سنة – 21 إلى 30 سنة – 31 إلى 40 سنة – 41 إلى 50 سنة – أكثر من 50 سنة) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لهذا المتغير، والجدول التالي يوضّح هذه النتائج.

جدول رقم (15) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لمتغير العمر:

مستوى الأداء الوظيفي		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجموع فقرات الأداء الوظيفي	**بين المجموعات**	**1.246**	**3**	**.415**	**1.187**	**.321**
	داخل المجموعات	**24.849**	**71**	**.350**		

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تُعزى إلى عمر المستجيب (أقل من 20 سنة – 21 إلى 30 سنة – 31 إلى 40 سنة – 41 إلى 50 سنة – أكثر من 50 سنة) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن أعمارهم ينظرون بشكل متساوي إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

ج: المؤهل الدراسي: لمعرفة أثر المؤهل الدراسي للمستجيب (أقل من الدبلوم العام – دبلوم عام – جامعي – دراسات عليا) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة

العامة لمجلس الشورى العماني، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لهذا المتغير، والجدول التالي يوضّح هذه النتائج.

جدول رقم (16) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لمتغير المؤهل الدراسي:

مستوى الأداء الوظيفي		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجموع فقرات الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.487	3	.162	.450	.718
	داخل المجموعات	25.609	71	.361		

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تُعزى إلى المؤهل الدراسي للمستجيب (أقل من الدبلوم العام – دبلوم عام – جامعي – دراسات عليا) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلهم الدراسي ينظرون بشكل متساوي إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

د: الوظيفة: لمعرفة أثر وظيفة المستجيب (معاون خدمة – موظف – رئيس قسم – مدير/ مساعد مدير– خبير – أمين عام مساعد/ نائب أمين عام مساعد) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لهذا المتغير، والجدول التالي يوضّح هذه النتائج.

جدول رقم (17) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لمتغير الوظيفة:

مستوى الأداء الوظيفي		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجموع فقرات الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3.687	5	.737	2.271	.057
	داخل المجموعات	22.408	69	.325		

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تُعزى إلى وظيفة المستجيب (معاون خدمة – موظف – رئيس قسم – مدير/ مساعد مدير– خبير – أمين عام مساعد/ نائب أمين عام مساعد) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظرعن مسماهم الوظيفي ينظرون بشكل متساوي إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

هـ: سنوات الخبرة: لمعرفة أثر سنوات خبرة المستجيب (أقل من 5 سنوات – من 6 وحتى 10 سنوات – من 11 وحتى 15 سنة – من 16 وحتى 20 سنة – 20 سنة فأكثر) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لهذا المتغير، والجدول التالي يوضّح هذه النتائج.

جدول رقم (18) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة:

مستوى الأداء الوظيفي		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجموع فقرات الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.943	4	.736	2.224	.075
	داخل المجموعات	23.153	70	.331		

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تُعزى إلى سنوات خبرة المستجيب (أقل من 5 سنوات – من 6 وحتى 10 سنوات – من11وحتى 15 سنة – من 16 وحتى 20 سنة – 20 سنة فأكثر) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم ينظرون بشكل متساوي إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

4.7 ملخص الفصل الرابع

أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة لواقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.2187)، وأن الاتصال الاتصال الرسمي هو الاتصال السائد لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، يليه الاتصال غير الرسمي، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال مهارات الاتصال، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال وسائل الاتصال.

كما أظهرت النتائج وجود درجة عالية جدا لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؛ إذ بلغ المجموع الكلي لفقرات هذا المجال (4.370)، ويعني ذلك أن عينة الدراسة ترى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني عال جدا، وجاءت متوسطات فقرات المتعلقة بالأداء متقاربة جدا، وبمستوى موافقة عال جدا.

كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي ووسائل الاتصال، على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، في حين أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

وحول اختلاف مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني باختلاف المتغيرات الشخصية في الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى أي من متغيرات الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

وسيناقش الفصل الخامس النتائج التي توصل إليها الباحث بناءً على ما توصلت إليه نتائج تحليل الاستبانة كما سيتطرق إلى التوصيات التي يمكن أن يستفاد منها وسيذكر التحديات والصعوبات التي واجهت الباحث.

الفصل الخامس

التحديات والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

5.2 تحديات الدراسة

5.3 توصيات الدراسة

5.4 مقترحات لدراسات قادمة

5.1 مناقشة النتائج

يتضمّن هذا الفصل تفسيرًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في الجانب الميداني، ومِن ثَمَّ تقديم التوصيات بناءً على تلك النتائج، وسيتم مناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء ترتيب أسئلتها والنتائج التي تم التوصل إليها.

5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود درجة متوسطة لواقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.2187)، وحول ترتيب مجالات فقرات واقع الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

جاء في **المرتبة الأولى مجال الاتصال الرسمي**؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي(3.6347)، كما جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة عالية، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن واقع الاتصال الرسمي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني يكون ممارس بدرجة عالية، وهو أسلوب الاتصال السائد بين موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

بينما جاء **مجال الاتصال غير الرسمي في المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي بلغ (3.1627)، وجاءت معظم فقرات المجال بدرجة موافقة متوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة موافقة عالية، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن واقع الاتصال الرسمي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني يكون ممارس بدرجة متوسطة، وأن الاتصال غير الرسمي يأتي بعد الاتصال الرسمي بين موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

وفي **المرتبة الثالثة جاء مجال مهارات الاتصال** بمتوسط حسابي(3.0960)، وجاءت معظم فقرات المجال بدرجة موافقة متوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة موافقة عالية، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن مهارات الاتصال الإداري لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني تمارس بدرجة متوسطة.

أما في **المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال وسائل الاتصال** بمتوسط بلغ(2.981)، وجاء مستوى الموافقة على فقراته بين المتوسط والمنخفض، وهو الأقل رتبة بين مجالات الاتصال الإداري الواردة في الاستبانة، مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن وسائل الاتصال الإداري تمارس بدرجة متوسطة من قبل موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، كما جاءت بعض الفقرات بدرجة موافقة ضعيفة.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة العليا والموظفين ولكنها ليست كافية؛ الأمر الذي يجعل وجود درجة ممارسة واقع الاتصال الإداري متفاوتة بين العالية والمتوسطة مما أظهر نتيجة التوسط للمجموع الكلي لهذا السؤال. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن دراسة الريامي (2019/2018م) التي كشفت أن نتائج واقع الاتصال الإداري لدى مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان جاءت بدرجة ممارسة عالية.

5.1.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود درجة عالية جدا لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؛ إذ بلغ المجموع الكلي لفقرات هذا المجال **(4.370)**، ويعني ذلك أن عينة الدراسة ترى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني عالٍ جدا، وجاءت متوسطات فقرات المحور متقاربة جدًا، وبمستوى موافقة عالية جدًا.

وعن ترتيب فقرات هذا المجال فقد تجاوزت فقرة واحدة متوسط (4.5)، مما يعني أنهما جاءت بدرجة موافقة عالية جدًا، وهي الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المحور، والمتضمنة "أحاول تحري الدقة في الأعمال التي أنجزها"؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.546)، في تجاوزت (3) فقرات متوسط (4.4)، وهي الفقرات التي جاءت في الرتب من (2) وحتى (4)، حيث جاءت الفقرة المتضمنة "أحاول أن اكتسب خبرات ومهارات وظيفية شخصية للارتقاء في السلم الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.453)، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي أعمل بها" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.440)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة المتضمنة "أستجيب لحاجات الآخرين في فريق العمل وأحرص على التعاون معهم لتحقيق الجودة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، كما تجاوزت (3) فقرات متوسط (4.3)، وهي الفقرات التي جاءت في الرتب من (5) وحتى (7)، حيث جاءت الفقرة المتضمنة "أنجز الأعمال المسندة إلي في وقتها المحدد" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4.373)، بينما حصلت الفقرة المتضمنة " أسعى دائما للبحث عن فرص وظيفية أعلى تحقق الرضا الوظيفي" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.360)، وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة المتضمنة "أحاول

تطوير طرق العمل المتبعة في أداء المهام المكلف بها " بمتوسط حسابي بلغ (4.333)، وعن الفقرات الأقل في الرتب فقد بلغت الفقرات الثلاث الأخيرة متوسط (4.2)، وهي الفقرات التي جاءت في الرتب من (8) وحتى (10)، حيث جاءت الفقرة المتضمنة "أقوم بمناقشة زملائي من أجل تحسين جودة العمل" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (4.280)، بينما حصلت الفقرة المتضمنة "أهتم دائما بتحقيق رضا العملاء المستفيدين (أعضاء مجلس الشورى) من عملي"على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (4.266)، وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة "أحاول طرح أفكار جديدة تهدف إلى تحسين بيئة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.253).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تُعزى إلى دافع التطور واكتساب الخبرات والمهارات الوظيفية والشخصية؛ وذلك من أجل تقديم الأفضل للإرتقاء بالنفس والحصول على وظائف أعلى تحقق الرضى الوظيفي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العامري(2016م) حيث أظهرت تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان درجة موافقة متوسطة.

5.1.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال الآتي:

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاتصال الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.802)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل **(الاتصال الرسمي)** أثر معنوي على المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وعليه نستطيع القول أن للاتصال الرسمي أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، **وتُعزى هذه النتيجة إلى التواصل المباشر بين الموظفين ومختلف مستويات الإدارة كذلك بين الموظفين أنفسهم بشكل مستمر**

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.089)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (الاتصال غير الرسمي) أثر معنوي على المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وعليه نستطيع القول أن للاتصال غير الرسمي أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، **وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود علاقة صداقة ومأخاة بين الموظفين والإدارة مما يجعل درجة الاتصال غير الرسمي عالية**

– عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمهارات الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (.806)، وهي قيمة غير دالة، مما يعني أن لا يوجد أثر للمتغير المستقل (مهارات الاتصال) على

المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وعليه نستطيع القول أن مهارات الاتصال لا تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، **وتُعزى هذه النتيجة إلى قلة إقامة ورش عمل واجتماعات مع الموظفين مما يسمح لهم بالتحدث والتعبير عن أفكارهم ومقتراحاتهم لحل المشكلات التي يواجهونها**

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوسائل الاتصال على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.041)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (وسائل الاتصال) أثر معنوي على المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وعليه نستطيع القول أن لوسائل الاتصال أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، **وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وسائل الاتصال المستخدمة في ربط الأمانات مع بعضها وتنوعها بين الكتابية والرقمية الأمر الذي يبسط عملية التواصل والمراسلات الداخلية بين الموظفين بمختلف مؤهلاتهم العلمية.**

وقد جاءت نتائج هذا السؤال متفقة مع دراسة قشقوش(2020م) حيث أظهرت نتائج الدراسة درجة عالية من الإيجابية وقد عزى قشقوش هذا الأمر إلى الدور الذي تقوم به ممارسة مهارات الاتصال في توجيه المعلمين وإعلامهم بالمهام والتعليمات الخاصة بها وكذلك اتفقت مع دراسة مغريش (2015م) التي أشارت إلى الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وعلى رغم الاتفاق الكبير في مجمل هذا السؤال بين الباحث وهاتين الدراستين إلا إن دراسة قشقوش ومغريش اختلفت مع الباحث في مجال مهارات الاتصال في حين ظهرت الدراستين إيجابيتبن، كانت نتائج هذه الدراسة غير دالة في هذا المجال حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (.806)، وهي قيمة غير دالة، كم واختلفت دراسة إسحاق(2020م) عن هذه الدراسة في فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها

بالأداء الوظيفي في مجال الاتصال الرسمي حيث أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين بين الاتصال الإداري غير الرسمي وتطوير الأداء الوظيفي.

5.1.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني باختلاف المتغيرات الشخصية في الدراسة؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال الآتي:

- **من حيث الجنس:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تُعزى إلى جنس المستجيب (ذكر – أنثى) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن الجنس (ذكر – أنثى) ينظرون بشكل متساوٍ إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، **وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك الإدارة والموظفين (الذكور، الإناث) لأهمية الإتصال الإداري في الحياة الوظيفية وبيئة العمل بغض النظر عن جنس الموظف.**

- **من حيث العمر:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى عمر المستجيب (أقل من 20 سنة – 21 إلى 30 سنة – 31 إلى 40 سنة – 41 إلى 50 سنة – أكثر من 50 سنة) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن أعمارهم ينظرون بشكل متساوٍ إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، **وتُعزى هذه النتيجة إلى تقارب أعمار الموظفين حيث نجد**

أنها تمركزت ما بين 31-40 سنة حيث حصلت نسبة هذه الفئة على 68% من أعمار الموظين المفحوصين.

- **من حيث المؤهل الدراسي:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تُعزى إلى المؤهل الدراسي للمستجيب (أقل من الدبلوم العام – دبلوم عام – جامعي – دراسات عليا) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلهم الدراسي ينظرون بشكل متساوٍ إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، **وتُعزى هذه النتيجة إلى تقارب الأفكار والمعلومات بين الموظفين المفحوصين؛ حيث نجد أن عدد الجامعيين وأصحاب الدراسات العليا مجتمعين 23 موظفاً 39 أي بمجمل 62 موظفاً وموظفة وهم أعلى فئة من غيرهم أي بما نسبته 82.7% من المفحوصين.**

- **من حيث الوظيفة:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تُعزى إلى وظيفة المستجيب (معاون خدمة – موظف – رئيس قسم – مدير/ مساعد مدير – خبير – أمين عام مساعد/ نائب أمين عام مساعد) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظر عن مسماهم الوظيفي ينظرون بشكل متساوٍ إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، **وقد تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في مجلس الشورى العماني فهو طابع ذو مهام متقاربة، كما ونجد أن عدد الموظفين38 أي بما نسبته 50.7% وهذه ما يجعل أرائهم متقاربة**

– **من حيث سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى سنوات خبرة المستجيب (أقل من 5 سنوات – من 6 وحتى 10 سنوات – من 11 وحتى 15 سنة – من 16 وحتى 20 سنة – 20 سنة فأكثر) على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، مما يعني أن عينة الدراسة بغض النظرعن عدد سنوات خبرتهم ينظرون بشكل متساوٍ إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، **وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك الموظفين والإدارين أن الاتصال الإداري مهم في نجاح العمل للوصول للهدف المنشود بغض النظر عن سنوات الخبرة وإنها عملية حياتية تتم ممارستها وأنها جزء لا يتجزء من الحياة اليومية والعلاقات القائمة بين الموظفين.**

وقد جاءت نتائج هذا السؤال متفقة مع دراسة علي(2018م) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية، كذلك اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الخاطرية(2019م) رغم وجود تقارب في دراسة الخاطرية لتقديرات عينة الدراسة في متغير سنوات الخبرة ومتغير المؤهل العلمي إلا أن تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أظهر عدم وجود فوارق دلالية.

5.2 تحديات الدراسة

واجه الباحث في هذه الدراسة عدد من التحديات والعقبات أثناء إعداد هذه الدراسة ولعل أهم هذه التحديات:

1. ندرة المراجع والدراسات المحلية في سلطنة عمان المتعلقة بموضوع الاتصال الإداري.
2. عزوف عينة الدراسة عن تعبئة الاستبانة مما أدى إلى التأخير في جمع البيانات وتحليلها.

5.3 توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة استخلص الباحث عدد من التوصيات، آملاً الاستفادة منها في مؤسسة مجلس الشورى العماني وذلك من أجل تحسين أداء الموظفين الأمر الذي سينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية العملية، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة:

1. على الإدارة أن تقوم بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين من أجل الاستماع إلى آراءهم ومقترحاتهم وشكاويهم.
2. ضرورة إقامة ورش عمل للعصف الذهني للموظفين من أجل إيجاد حلول للمشكلات التي يعانون منها.
3. تعزيز مهارات الاتصال الإداري ما بين الموظفين والإدارة.
4. إجراء دراسة مقارنة بدرجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في مؤسسات أخرى شبيهة بمجلس الشورى العماني مثل (مجلس الدولة، مجلس عمان، مجلس الوزراء)

5. إجراء دراسات تتعلق بالإتصال الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى ومقارنتها مع نتائج الدراسة.

5.4 مقترحات لدراسات قادمة

في إطار ما توصل إليه الباحث من نتائج وما خلص إليه من توصيات يقترح عمل الدراسات التالية:

1. أثر ممارسة الاتصال الإداري على الرضى الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في مجلس الشورى العماني.
2. أثر ممارسة الاتصال الإداري على المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر الموظفين مجلس الشورى العماني.
3. أثر أخلاقيات الإدارة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في مجلس الشورى العماني.
4. أثر الإبداع الإداري لدى الإداريين على الأداء الوظيفي في مجلس الشورى العماني.

الخاتمة

وفي الختام يمكن الاستخلاص من هذه الدراسة أن الاتصال الإداري له الأثر البالغ على أداء الموظفين؛ فكلما زاد الاتصال الإداري بين الإدارة والموظفين ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال التسهيلات التي يقدمها الاتصال بالمؤسسة ووضوح الرؤيا والأفكار والتعليمات، ويعدّ رفع مستوى الأداء وتحسين عمل العنصر البشري في أي مجال من مجالات الحياة محورا أساسيا ولاسيما إن كان في إدارة المؤسسات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال اتصال فعال داخل المؤسسة وتعزيز التعامل بين الموظفين فيها مما يزيد معدل الدافعية والرغبة في العمل وتحسين مستوى الأداء.

وتأتي هذه الدراسة بعنوان (أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني) التي أخذت ما يزيد عن السنة في إعدادها وكتابتها، قام الباحث خلالها بالاطلاع على عدد من المصادر والمراجع والدراسات والمواقع الإلكترونية، كما قام بزيارة عدد من المكتبات أهمها مكتبة جامعة السلطان قابوس ومكتبة جامع السلطان قابوس الأكبر ومكتبة مجلس عمان ومكتبة جامعة نزوى، كما تم التواصل مع مكتبة حصن الشموخ للحصول على بعض المصادر والدراسات الإلكترونية وما ذلك إلا سعياً خلف الهدف المنشود، ويقول الله تعالى **﴿وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿39﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ﴿40﴾** (سورة النجم)

ومن المعلوم بأن الحياة تتطور في كل ثانية وتوجد معارف ومعالم تكتشف ويبقى المجال مفتوحا لفهم أعمق ودراسة أشمل.

يبقى القول إن لكل باحث وطالب علم أسلوبه الخاص وإمكانياته المحدودة التي تساعده في تحقيق غاياته وأهدافه فبالله التوفيق والاستعانة وحسن القصد –فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا والشيطان–... **وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿10﴾**

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: المراسيم السلطانية

رابعاً: المراجع الأجنبية

خامساً: المراجع الإلكترونية

أولاً: المراجع العربية

1. الجهني، ماجد سعيد فنيقش. (2020). تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة. مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس – كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، (21)، 111 – 134.
2. سالم، أحمد (2004). تكنولوجيا التعليم والتعلم الالكتروني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشد، الرياض.
3. شرف، عبد العزيز (1993). الأدب الإسلامي ومواكب النور، الطبعة الأولى، دار الجيل، بيروت
4. المنذري. الامام زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي/مختصر صحيح مسلم/ دار المعرفة/ بيروت لبنان/ ط2007/1م
5. الدمشقي. الإمام أبي زكريا يحيى بن شرف النووي/ رياض الصالحين/ دار الريان للتراث/ القاهرة مصر /ط1987/1م
6. أبو داود سليمان بن الأشعث الأزدي/ سنن أبي داود، ج4/المكتبة العصرية/ صيدا بيروت/ 1431هـ
7. الشيباني. أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل/ مسند الإمام أحمد بن حنبل/ مؤسسة الرسالة/ بيروت لبنان/ ط1/ 2001م
8. الترمذي. أبو عيسى محمد بن عيسى/ سنن الترمذي/ مكتبة مصطفى البابي الحلبي/ مصر/ ط2 1975م
9. السالمي. نور الدين عبدالله بن حميد السالمي/ شرح الجامع الصحيح مسند الإمام الربيع بن حبيب ج2/ مكتبة الإمام نور الدين السالمي/ مسقط سلطنة عمان ط10/ 2004م.
10. الدمشقي. تمام بن محمد بن عبدالله الرازي/ الفوائد ج2/ مكتبة الرشد ط1/ الرياض المملكة العربية السعودية 1991م.

11. المظهري. الحسين بن محمود بن الحسن/ المفاتيح في شرح المصابيح ج6/ دار النوادر ط1 / وزارة الأوقاف الكويتية/ الكويت 2012م.

12. العقيلي، عبد العزيز (1999م). تقنيات التعليم والاتصال، ط3، بدون ناشر، الرياض، المملكة العربية السعودية

13. عوض، عوض إبراهيم (2008م). مفهوم الاتصال في الإسلام، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، العدد 11، جامعة إفريقيا العالمية/ السودان

14. أحمد، أحمد إبراهيم، (2011م). نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية/ مصر ص24.

15. النجار، فريد راغب: تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، الدار الجامعية، 2009م، الإسكندرية/ مصر ص137

16. مجمع اللغة العربية، (1989م). المعجم الوجيز، القاهرة/ مصر، ص671.

17. البطل، منى محمد إبراهيم، (2008م). تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والادارية ونظم المعلومات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع/ القاهرة، مصر 34

18. الصيرفي، محمد، (2011م). الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الطباعة الأولى /الإسكندرية، مصر. ص 56

19. برقاوي. وفاء برهان/ إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات/ دار اليازوري ط1/ عَمَّان، الأردن/ 2013م.

20. الحريري، محمد سرور (2016م). علم النفس الإداري/ دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت، لبنان.

21. ماهر. أحمد (2013م). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر.

22. الحراحشة، حسين محمد (2011م). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي/ دار جليس الزمان للنشر والتوزيع/ عمان الأردن.

23. إبراهيم، مجدي عزيز. (2008م-2008م). معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم/ مكتبة عالم الكتب ط1 القاهرة، مصر.

24. فلية، فاروق عبده/ والزكي، أحمد عبد الفتاح. (2005م)/ معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً/ دار الوفاء للطباعة والنشر/ الإسكندرية/ مصر.

25. العنزي، سعد علي. (2019م)/ فاعلية ادارة المنظمات/ دار اليازوري للنشر والتوزيع ط1/ عمان، الأردن.

26. القدومي، محمد/ محمد، هاني محمد / عبودي، زيد (2015م)/ المفاهيم الإدارية الحديثة/ دار المعتز للنشر والتوزيع. ط1 الأردن، عَمان.

27. مجلس الشورى (1991-1997) مطبعة الشرقية سلطنة عمان.

28. أبو عون. ناصر/ صحفيون في بلاط صاحب الجلالة، محاورات السلطان قابوس مع وسائل الإعلام العربية والأجنبيّة/ دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع/ – الأردن – ط 2/ 2015م

29. وزارة الإعلام / كلمات وخُطب حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم 1970-2010م/ المطابع العالمية/ سلطنة عمان / 2010م

30. العدوي. خميس، الخروصي. ناصر، د. القصابي. خليفة/ السبلة العمانية/ دار الغشام/ سلطنة عمان /ط1/ 2018م

31. منظومة الشورى العمانية. مسقط: وزارة الداخلية، 2015م

32. المجلس الاستشاري خلال ثمان سنوات 1981–1989م /منشور داخلي 1989م

33. الحقيبة البرلمانية لمجلس الشورى/ كتاب الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري لمجلس الشورى/ ط3/ 2019م.

34. الحقيبة البرلمانية لمجلس الشورى/ كتاب النظام الأساسي للدولة واللائحة الداخلية لمجلس الشورى/ ط3/ 2019م.

35. محاضرات د. طشطوش. هايل عبد المولى (2019–2020م) /مادة القيادة، مادة إدارة الموارد البشرية، مادة اتخاذا القرارات الإدارية / جامعة الشرقية/ ولاية إبراء سلطنة عُمان.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. ال قداح، محمد إبراهيم 2016م، عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وتم نشره دراسات العلوم التربوية المجلد 44 العدد4 الملحق 8 في سنة 2017م.، 330–350.

2. أحمد، فريد حسين. (2019). الاتصال الاداري وتأثيره على اداء المنظمة. المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية، 1(1)، 26–55.

3. إسحاق، خالد إبراهيم عبد العزيز. (2021). فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية: دراسة مسحية في هيئة الشارقة. مجلة الآداب جامعة بغداد – كلية الآداب، (137)، 691 – 716.

4. أيوب، شيرين غازي. (2017). الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت. رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

5. بلال، زروق عثمان/ وكشوب، سهيل. (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(4)، 51 – 68.

6. بن زاهي، مروة. (2019). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء. رسالة ماجستير: جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

7. بن جرية، نور الدين; مسعودان، يوبكر. (2019). الاتصال الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور/ الجلفة، الجزائر.

8. الريامي. هلال. (2019). واقع الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في محافظة مسقط. رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب.

9. العمري، أيمن أحمد، والعموش، وآية. (2016). درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 37(1)، 17–38.

10. قشقوش، محمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الإداري الفعال وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المرشدين والمعلمين أنفسهم. رسالة دكتوراه: جامعة اليرموك.

11. عوض، هيثم طلعت عيسى. (2021م). الاتصال الإداري وأثره في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية جامعة شندي. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة، (3)، 101 – 122.

12. علي، نايفة. (2018). دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس – من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس جامعه دمشق – كليه التربية، 16(2)، 249 – 290.

13. مغريش، أميرة. (2015م) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية– دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –الميلية–/ جامعة محمد الصديق بن يحي/ الجمهورية الجزائرية.

14. عبد المطلب، محمد محضار/ سليمان، إبراهيم فهد/ الحراصي، مسلم بن سالم بن محمد. (2020). أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المركز القومي للبحوث غزة، 4(14)، 125 – 139.

15. العامري، إبراهيم بن خلفان بن الشين. (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. كلية العلوم والأدب، جامعة نزوى.

16. الخاطرية، فاطمة بنت سالم بن سلمان. (2019). دور الاجتماعات الإلكترونية في تنمية مهارات الاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، كلية العلوم والأدب، جامعة نزوى.

17. الملحم، إسماعيل، (2003). التجربة الإبداعية دراسة في سيكولوجية الاتصال والإبداع، مطبعة اتحاد الكتاب العرب. دمشق

18. علي، حسام قرني أحمد. (2018). العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الأداء الفعَّال في المنظمات العامة (دراسة ميدانية على الهيئة القومية للأنفاق في جمهورية مصر العربية). مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ المجلد 19 العدد 4/ جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

19. يوسف، منى أسعد. (2009). العلاقة بين الرضى عن العمل والأداء التدريسي لدى معلمات الاقتصاد المنزلي بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت. دراسات تربوية واجتماعية (جامعة حلوان – كلية التربية)، مصر/ المجلد 5 العدد 4.

20. البطاينة، أحمد عوني. (2017). كفاءة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء وادي السير في إشراك المعلمين في عملية صنع القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير: جامعة جرش الأردن.

21. إبراهيم. أيمن السيد غنيمي (2014م). تأثير جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية/ جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال/ المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4/ 327–387.

22. الصرايرة، خالد أحمد (2011م). الأداء الوظيفي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها /مجلة جامعة دمشق المجلد 27 العدد 1+2/ جامعة مؤتة الأردن.

23. بو جمعة، جاب الله/ والقيزي عبدالحفيظ. (2014م). التدين وانعكاسه على الأداء الوظيفي للمعلمين (دراسة ميدانية بابتدائيات مدينة الجلفة) مجلة التراث (جامعة زيان عاشور بالجلفة – مخبر جمع دراسة وتحقيق مخطوطات المنطقة وغيرها)، العدد 13 الجلفة الجزائر.

24. جمال، عائشة عبد الله المحجوب. (2019م). ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية/ مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية / جامعة أسيوط – كلية التجارة، العدد66، مصر.

25. العمري، محمد بن سعيد/ واليافي، رندة سلامة. (2017م)/ أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام، "دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية/ المجلة الأردنية في إدارة الأعمال / الأردن.

26. السالم، ماهر علي الصالح (2020م) / درجة امتلاك مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الاتصال والتواصل وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 69.

27. العزب، هاني السيد محمد. (2018م). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا. مجلة الطفولة والتربية العدد 33 / جامعة المنيا/ مصر.

ثالثاً: المراسيم السلطانية:

1. مرسوم سلطاني رقم ١٩ / ٧٩ في شأن إنشاء مجلس الزراعة والأسماك والصناعة، نشر هذا المرسوم في عدد الجريدة الرسمية رقم (١٦٩) الصادر في ١ / ٥ / ١٩٧٩م.
2. مرسوم سلطاني رقم ٨٤ / ٨١ بإنشاء مجلس استشاري للدولة، نشر هذا المرسوم في عدد الجريدة الرسمية رقم (٢٢٨) الصادر في ١ / ١١ / ١٩٨١م.
3. مرسوم سلطاني رقم ٨٦ / ٨١ بالنظام الداخلي للمجلس الاستشاري للدولة، نشر هذا المرسوم في عدد الجريدة الرسمية رقم (٢٢٨) الصادر في ١ / ١١ / ١٩٨١م.
4. مرسوم سلطاني رقم ٢ / ٨٨ بتعيين رئيس المجلس الاستشاري للدولة عضوا مراقبا في مجلس التنمية، نشر هذا المرسوم في عدد الجريدة الرسمية رقم (٣٧٤) الصادر في ٢ / ١ / ١٩٨٨م.
5. مرسوم سلطاني رقم ٩٤ / ٩١ بإنشاء مجلس الشورى، نشر هذا المرسوم في عدد الجريدة الرسمية رقم (٤٦٧) الصادر في ١٦ / ١١ / ١٩٩١م.
6. مرسوم سلطاني رقم ٣٥ / ٢٠٠٠ بتعديل بعض أحكام مجلسي الدولة والشورى، نشر هذا المرسوم في عدد الجريدة الرسمية رقم (٦٧١) الصادر في ١٥ / ٥ / ٢٠٠٠م.

7. مرسوم سلطاني رقم ٧٤ / ٩٤ بتعديل بعض أحكام المرسوم السلطاني بإنشاء مجلس الشورى والمرسوم السلطاني باللائحة الداخلية للمجلس، نشر هذا المرسوم في عدد الجريدة الرسمية رقم (٥٣٢) الصادر في ١ / ٨ / ١٩٩٤م.

8. مرسوم سلطاني رقم ٧ / ٢٠٢١ بإصدار قانون مجلس عمان نشر هذا المرسوم في عدد الجريدة الرسمية رقم (١٣٧٥) الصادر في ١٧ / ١ / ٢٠٢١م.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. Open Journal of Business and Management, 9, 659–671. https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034

2. Rukmana , Haris Dwi, Sopiah, M, Pd., M.M., and Elfia Nora, S.E, (2018), “The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee’s Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia” in The First International Research Conference on Economics and Business, KnE Social Sciences, pages 211–227. DOI 10.18502/kss.v3i3.1885

3. Adıgüzel, Z., & Sönmez Çakır, F., & Küçükoğlu, İ., The Effects of Organizational Communication and Participative Leadership on

Organizational Commitment and Job Satisfaction in Organisations, BMIJ, (2020), 8(4): 829-856, doi: http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1593

4. Mohanty, A., & Mohanty, S. (2018). The Impact of Communication and Group Dynamics on Teamwork Effectiveness: The Case of Service Sector Organisations. Academy of Strategic Management Journal, 17, 1.

5. Ratna Sari, D., Kartikasari, D., & Herya Ulfah, N. (2021). Impact of Effective Communication on the Quality of Excellent Service and Patient Satisfaction in the Outpatient Department. KnE Life Sciences, 6(2), 232–244. https://doi.org/10.18502/kls.v0i0.8883

6. Welbourne, T. M. , Johnson, D. E. & Erez, A. (1997). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure (CAHRS Working Paper #97-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. http: //digitalcommons. ilr. cornell. edu/cahrswp/147

خامساً: المراجع الإلكترونية:

1. الموقع الرسمي لمجلس الشورى

https://www.shura.om/About-Us/About-the-Majlis

2. موقع مجرة الالكتروني

https://hbrarabic.com/%D9%7A%8D%81%9D%85%9D%84%9D%7A%8D%85%9A%D8%9D%87%-A%8A%D8%9D%1B%8D%7A%8AF%D%8D%5A%8D%84%9D%7A%8%D-AA-%8D%7A%8D%82%9D%7A%8A%D8%9D%84%9D%7A%8/%D9/1A%8D%7A%8D%6B%8A%D8%9D%8A%8D%84%9D%7A%8%D

الملاحق

الملحق رقم (1) رسالة تحكيم الاستبانة

الملحق رقم (2) الاستبانة

الملحق رقم (3) قائمة المحكمين

الملحق رقم (4) تسهيل مهمة الباحث

الملحق رقم (1)

رسالة تحكيم الاستبانة

الدكتور: ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني** " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، ونظرا لما تتمتعون به من خبرات أكاديمية في مجال التخصص، فأرجو منكم معرفة آرائكم ومقترحاتك حول الاستبانة وأبعادها وفقراتها، للاسترشاد بها في الصياغة النهائية للاستبانة بشكل نهائي، شاكرً لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

بيانات المحكم:

اسم المحكم:		**التوقيع**	
الدرجة العلمية/ المسمى الوظيفي:			
الجامعة		**الكلية**	
القسم		**تاريخ التحكيم**	

الملحق رقم (2)

الاستبانة

(أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني)

أخي الموظف/أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتشرف بأن أضع بين يديك هذه الاستبانة لدراسة (أثر الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني) لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة؛ حيث سيتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان بسرية تامة ولأغراض علمية بحتة فقط، ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً؛ لن تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لحسن تعاونك

إذا كانت هناك أية استفسارات أو أسئلة تتعلق بالدراسة يرجى التواصل على العنوان.

مرشد المسكري
ooman7268@gmail.com
TEL:95927505

البيانات الشخصية:	
1. الجنس:	○ ذكر ○ أنثى
2. العمر:	○ أقل من 20 سنة ○ 30-21 ○ 40-31 ○ 50-41 ○ أكثر من 50 سنة
3. المؤهل الدراسي:	○ أقل من الدبلوم العام ○ دبلوم عام ○ جامعي ○ دراسات عليا
4. الوظيفة:	○ معاون خدمة ○ موظف ○ رئيس قسم ○ مدير/ مساعد مدير ○ خبير ○ أمين عام مساعد/ نائب أمين عام مساعد
5. سنوات الخبرة:	○ أقل من 5 سنوات ○ 10-6 ○ 15-11 ○ 20-16 ○ 20 سنة فأكثر

أ. المتغير المستقل: الاتصال الإداري						
المجال الأول: الاتصال الرسمي						
1.	تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الإدارة العليا إلى الموظفين باستخدام طرق التواصل الرسمية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2.	تعمل قنوات الاتصالات الرسمية كوسيلة للمتابعة داخل المجلس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	تتوافر اتصالات بين جميع الموظفين في نفس المستوى الوظيفي بطرق التواصل الرسمية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.	تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الموظفين إلى الإدارة العليا بطرق التواصل الرسمية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.	يتم رفع مقترحات وشكاوى الموظفين في الأمانة العامة لمجلس الشورى إلى الإدارة العليا باستخدام طرق التواصل الرسمي.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثاني: الاتصال غير الرسمي						
1.	تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الإدارة العليا إلى الموظفين باستخدام طرق التواصل غير الرسمية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2.	تعمل قنوات الاتصالات غير الرسمية كوسيلة للمتابعة داخل المجلس.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	تتوافر اتصالات بين جميع الموظفين في نفس المستوى الوظيفي بطرق التواصل غير الرسمية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.	تتوفر في الأمانة العامة لمجلس الشورى اتصالات من الموظفين إلى الإدارة العليا بطرق التواصل غير الرسمية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

5.	يتم رفع مقترحات وشكاوى الموظفين في الأمانة العامة لمجلس الشورى إلى الإدارة العليا بطرق التواصل غير الرسمية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثالث: مهارات الاتصال الإداري						
1.	يتم إرسال الرسائل والتعليمات بشكل واضح وبلغة سليمة.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2.	تقوم الإدارة العليا بقراءة المقترحات المقدمة من الموظفين بتركيز وفهم.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	يتم التحدث ومناقشة المقترحات والشكاوى بأسلوب واضح ومنطقي للتعبير عن الأفكار.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.	تستمع إدارة مجلس الشورى لشكاوى الموظفين من أجل إيجاد الحلول المناسبة.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.	يتم استخدام طرق تساعد على إيصال الرسائل بشكل أسرع وفي الوقت المناسب.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الرابع: وسائل الاتصال الإداري						
1.	تساهم وسائل الاتصال الإداري بالمجلس بتوفير معلومات تساعد على اتخاذ القرار الفعال.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2.	تعمل وسائل الاتصال الإداري بالمجلس على ربط الأمانات المساعدة في مجلس الشورى مع بعضها البعض.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	يتم توفير وسائل اتصال كتابية ورقمية بين أقسام المجلس تتناسب مع قدرات الموظفين ومستواهم الثقافي.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.	تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات دورية لموظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

.5	تتم إقامة ورش عمل تجمع الموظفين لعمل عصف ذهني واستنباط بعض المقترحات، لإيجاد حلول للمشكلات التي يعاني منها الموظفين.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ب. المتغير التابع: الأداء الوظيفي						
.1	أحاول تحري الدقة في الأعمال التي أنجزها	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.2	أهتم دائما بتحقيق رضا العملاء المستفيدين (أعضاء مجلس الشورى) من عملي.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.3	أحاول أن اكتسب خبرات ومهارات وظيفية شخصية للارتقاء في السلم الوظيفي.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.4	أسعى دائما للبحث عن فرص وظيفية أعلى تحقق الرضا الوظيفي.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.5	أحاول تطوير طرق العمل المتبعة في أداء المهام المكلف بها.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.6	أحاول طرح أفكار جديدة تهدف إلى تحسين بيئة العمل.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.7	أقوم بمناقشة زملائي من أجل تحسين جودة العمل.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.8	أستجيب لحاجات الآخرين في فريق العمل وأحرص على التعاون معهم لتحقيق الجودة في العمل.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.9	أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي أعمل بها.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.10	أنجز الأعمال المسندة إلي في وقتها المحدد.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

الملحق رقم (3) قائمة المحكمين

ت	الاسم	الوظيفة
.1	الدكتور/ خالد بن سالم الجرداني	مدير ضمان الجودة والاعتماد/جامعة الشرقية
.2	الدكتور/ خالد عبد دهليز	أستاذ مشارك في الإدارة/ جامعة الشرقية
.3	الدكتور/ راشد بن عبدالله الأبروي	باحث إداري/ مكتب محافظ شمال الشرقية
.4	الدكتورة/ سالمة بنت عبدالله اليزيدية	معلم أول- تمريض/ كلية عمان للعلوم الصحية بمحافظة شمال الشرقية
.5	الدكتور/ شريف عبد الرحمن السعودي	أستاذ مساعد في القياس والتقويم/جامعة الشرقية
.6	الدكتورة/ غادنة بنت سليمان المسكرية	رئيس قسم المحاسبة والمالية/ جامعة الشرقية
.7	الدكتور/ فادي عبد الفتاح	أستاذ مساعد في إدارة الأعمال/ جامعة الشرقية
.8	الدكتور/ محمد بن عامر المسكري	العميد المشارك / كلية عمان للعلوم الصحية بمحافظة شمال الشرقية
.9	الدكتور/هلال بن أحمد الحبسي	خبير دراسات/ مجلس الشورى العماني
.10	الدكتور/ يحي بن محمد البوسعيدي	مدير دائرة الشؤون الإدارية والمالية/ مكتب محافظ شمال الشرقية
.11	أ.حسين بن مبارك الزكواني/ ماجستير اقتصاد	مدير مساعد بدائرة شؤون الجلسات/ مجلس الشورى العماني
.12	أ.زينب بنت سالم الريامية/ ماجستير قانون	مدير مساعد بدائرة شؤون مكتب المجلس/مجلس الشورى العماني
.13	أ.مبارك بن معيوف البدوي/ ماجستير علوم حاسب آلي	مدير مساعد/ وزارة العمل
.14	محسن بن هلال السوطي/ بكالوريوس	رئيس قسم تنظيم الاجتماعات/ مجلس الشورى العماني

الملحق رقم (4) تسهيل مهمة الباحث

جامعة الشرقية
A'SHARQIYAH UNIVERSITY

التاريخ 15 / 03 / 2022

المحترم

الفاضل / أحمد بن محمد بن ناصر الندابي
الامين العام لمجلس الشورى

تحية طيبة وبعد ؛؛؛

مكتب الأمين العام
التاريخ: ١٦ / ٣ / ٢٠٢٢م
رقم الوارد: ٣٦
رقم الملف: ٧

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث

يرجى العلم بأن الفاضل / مرشد بن راشد بن جمعة المسكري ، والذي يحمل الرقم الجامعي (1807503) مقيد بجامعة الشرقية في كلية إدارة الاعمال تخصص ماجستير إدارة الاعمال باللغة العربية (القيادة) ، وهو الان في مرحلة اعداد وكتابة الرسالة، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث والتعاون معه بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، علما بأن البيانات والاحصائيات التي سيتم تجميعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ؛؛؛

الدكتور/ سالم بن سعيد العبري
القائم بأعمال عميد كلية إدارة الاعمال

الشؤون الإدارية والمالية
- البحث والمعلومات
لعمل اللازم

الشيخ / أحمد البيداني
لإجراءاتكم وتمكين الباحث
بالمعلومات والبيانات
اللازمة للغرض البحث
١٣/٣/٢٠٢٢م