



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم تأهيل وإعداد القادة الإداريين

دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين

(دراسة ميدانية في مديرية الجمارك العامة في سورية)

**The role of administrative communication in enhancing employees'
performance**

(field study the General Directorate of Customs in Syria)

بحث علمي أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص

في تأهيل وإعداد القادة الإداريين

إعداد الطالبة

سمر منا

إشراف الأستاذ الدكتور

أسامة الفراج

العام الدراسي 2021 / 2020

دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين

(دراسة ميدانية في مديرية الجمارك العامة في سورية)

الباحثة سمر منا

المعهد العالي للتنمية الإدارية

جامعة دمشق

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية، وتقديم التوصيات والمقترحات الملائمة لحل المشكلات التي تواجه تطبيق نظام الاتصالات الإدارية، لرفع كفاءة وأداء العاملين وتحسين أدائهم ومخرجات العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية يبلغ عددهم (1860) أما عينة الدراسة فتكونت من (389).

وأوضحت نتائج تحليل الدراسة أنه لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

وأثبتت الدراسة أن ثمة تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء بمديرية الجمارك العامة في سورية حسب متغير عدد سنوات الخدمة لصالح فترة الخبرة (5 سنوات فأقل).

وفي ضوء نتائج التحليل فإن الدراسة توصي بضرورة الاهتمام بمفهوم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية بمديرية الجمارك العامة في سورية، لأثرها الواضح على الأداء، والاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لرفع الروح المعنوية للعاملين.

1-المقدمة:

إن وجود نظام اتصال فعال بشكل صحيح ومنظم في وزارة المالية ضرورة ملحة من أجل استمرار التواصل، ومواجهة المشكلات، وتبادل المعلومات، وتحسين أداء العاملين. ومديرية الجمارك العامة جزء من البيئة تتأثر بها وتؤثر فيها، وثمة تحديات وتغييرات تؤثر على هذه المديرية مثل التكنولوجيا والعولمة وما يرافقها من التنوع، الأمر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام بالموارد البشرية، بحيث يكون لديها نظام اتصالات إدارية لضمان سهولة ويسر تنفيذ الواجبات المطلوبة من العاملين، ومواجهة المشكلات وتبادل المعلومات في كافة مناحي الحياة العلمية والتكنولوجية ومن أجل تحسين الأداء في قطاع يسهم في تنمية المجتمع السوري ونموه الاقتصادي (الطعامنة، 2011: 68). إن للاتصالات الإدارية دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين في المنظمة وذلك من خلال تسهيل عملية التواصل المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تعمل في إطار أكبر وأشمل على مستوى المنظمة ككل. والاتصالات عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف، بهدف تطبيق الأعمال بشكل أفضل واتخاذ القرارات الصحيحة (العميان، 2010: 103-105). كما تعمل مديرية الجمارك العامة في سورية وبشكل مستمر على تحسين صورتها، وذلك من خلال رفع كفاءة أداء موظفيها الذي لن يتم إلا باعتمادها على الاتصالات الإدارية الفعالة، التي تعتبر عصب التطور الإداري، إذ يتم من خلالها متابعة أداء العاملين للوصول إلى نتائج الأداء المنسجمة وأهداف المنظمة، وتعطي العاملين القدرة على التكيف مع بيئة العمل التي تساهم في زيادة قدرتهم على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتطوير قدراتهم على تحمل المسؤوليات الإضافية، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي (هاتيرسلي، ماكجنت، جلعوط، 2000: 87).

2- مشكلة الدراسة:

إن الاتصالات الإدارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الدراسات والأبحاث التي حاولت الوصول إلى نتائج من شأنها التصدي للصعوبات والمعوقات التي تحول دون قيامها بدورها على الوجه المطلوب والتي تحد من تحقيقها لأهدافها المرجوة، وتقلل من مستوى فاعليتها وكفاءتها، لإزالة عوامل التناقض والازدواجية وعدم الثقة والوصول بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة في تحقيق الأهداف المنشودة. ولذلك فإن هذه الدراسة ستحاول التعرف على مستوى ممارسة الاتصالات الإدارية بأبعادها الخمسة (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاستجابة للاتصال، الاتصالات الشخصية) بمديرية الجمارك العامة في سورية للوقوف على أثرها في تعزيز أداء العاملين كما هو واضح في أنموذج الدراسة. وإن عدم توافر الاتصالات الإدارية المناسبة للعاملين يؤثر سلباً على أدائهم ويسهم في ضعف إنتاجيتهم مما يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للتنظيم. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الاتصالات الإدارية بزيادة مستوى أداء العاملين.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر أبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاستجابة للاتصال، الاتصالات الشخصية) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية؟

أما تساؤلات الدراسة الفرعية:

- هل يوجد أثر لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهمة) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية؟
- هل يوجد أثر لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات الأداء) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية؟
- هل يوجد أثر لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهنة) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية؟
- هل يوجد أثر لأبعاد الاتصالات الإدارية (الاستجابة للاتصال) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية؟
- هل يوجد أثر لأبعاد الاتصالات الإدارية (الاتصالات الشخصية) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية؟

3- أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: وتكمن في إبراز دور الاستخدام الأمثل للاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين وتوفير هذه الدراسة جانبا غنياً بالمعلومات المتعلقة في الاتصالات ودورها في تعزيز أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.
- الأهمية العملية: وتتجلى من خلال إطار عملي يربط أبعاد الاتصالات الإدارية في أداء العاملين وإن نتائج هذه الدراسة قد تفيد المدراء وكذلك الباحثين والأكاديميين في معرفة دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.

4- أهداف الدراسة:

- تحديد مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية داخل مديرية الجمارك العامة في سورية.
- تحديد مستوى أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.
- تحديد دور الاتصالات الإدارية في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.

5- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية.
- المتغير التابع: أداء العاملين.

6- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهمة) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات الأداء) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهنة) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصالات الإدارية (الاستجابة للاتصال) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصالات الإدارية (الاتصالات الشخصية) في أداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.

7-حدود الدراسة:

- **المجال البشري:** ويقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة، وقد حدد المجال البشري لدراستنا حيث اعتمدت الدراسة على العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.
- **المجال الجغرافي:** ونعني به البيئة أو المكان المحدد التي ستجري فيها الدراسة ولقد اخترنا مديرية الجمارك العامة في سورية لتشمل مجالاً جغرافياً للدراسة الميدانية.
- **المجال الزمني:** ونعني به تحديد الوقت الذي استغرق في إعداد الدراسة والوقت الذي استلزم في جمع البيانات وقد امتدت من تاريخ 2021/7/1 حتى 2021 /11/1.

8- منهج الدراسة:

- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام مصدرين للبيانات:
- **مصادر أولية:** تمثلت بإعداد وتطوير استبانة لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.
- **مصادر ثانوية:** تمثلت في الكتب والدراسات السابقة التي تناولت الاتصالات الإدارية بأبعادها (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاستجابة للاتصال، الاتصالات الشخصية)، وأداء العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية.

9- مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يتكون من مجموع العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية، يبلغ عددهم (1860).

- عينة الدراسة: تم تحديد العينة من خلال أسلوب العينة العرضية، وقد تم من خلالها استطلاع رأي عدد من العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية والبالغ عددهم (389).

10- الدراسات السابقة:

• (هزبر، 2019) دراسة بعنوان "الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات في المنشآت الفندقية العاملة في مدينة عدن في اليمن".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاتصالات الإدارية على مهارات الاتصال ومعرفة أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وبناء نموذج إحصائي يحدد مدى فاعلية القرارات الإدارية في ظل أنماط ووسائل ومهارات اتصال مختلفة في القطاع الفندقي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (124) موظفاً في القطاع الفندقي في مدينة عدن في اليمن، استخدمت الدراسة تحليل المسار في تحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الحاجة للاتصالات الإدارية في القطاع الفندقي في مدينة عدن ضرورية لرفع مستوى فاعلية القرارات الإدارية وبيّنت أن وسائل الاتصال تؤثر بشكل مباشر ودال إحصائياً على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وأن أنماط الاتصالات الإدارية لها تأثير غير مباشر على فاعلية اتخاذ القرارات عبر مهارات الاتصال إذ تؤثر تلك المهارات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل مباشر ودال إحصائياً في القطاع الفندقي في مدينة عدن وبيّنت أهمية استخدام التقارير المكتوبة، وكذلك المذكرات والمقترحات والاتصالات الالكترونية تسهم في عملية اتخاذ القرار.

• (نور الدين، 2018) دراسة بعنوان "الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في ديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية الجلفة في الجزائر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه الموظفين ودوره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي والتعرف على معوقات الاتصال الإداري التي تخفف مستوى الأداء الوظيفي ومعرفة أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال ودورها في تحسين الأداء ومعرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (60) موظفاً في ديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية الجلفة في الجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي وأنه يوجد تأثير لمعوقات الاتصال الإداري على انخفاض الأداء الوظيفي ويوجد تأثير للأداء الغير رسمي على الأداء الوظيفي.

• (الحويرص، 2019) دراسة بعنوان "دور تكنولوجيا الاتصالات الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية في شركة زين للاتصالات وشركة سوداني للاتصالات في السودان".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا الاتصال الإداري في تعزيز القدرة التنافسية لشركات الاتصالات ودراسة أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات والبحث والاستفادة من أجهزة الاتصالات واستخدامها استخدام أمثل، والاستفادة من قواعد البيانات في توفير المعلومة في الوقت المطلوب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التاريخي لمتبع التطور التقني والتحليل وربطه بتعزيز القدرة التنافسية للشركات ومؤسسات الأعمال للإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (560) موظفاً في شركة زين للاتصالات وشركة سوداني للاتصالات في السودان.

وتوصلت الدراسة إلى أن قواعد البيانات ساهمت في دقة اتخاذ القرارات الإدارية وسرعة استرجاع المعلومات عند الطلب مما انعكس إيجابياً على قدرة الشركتين التنافسية وكذلك استخدام الشركتين لأجهزة اتصالات متطورة جعلتها قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية كما أن تطبيق معايير الجودة في أجهزة الاتصالات انعكس إيجابياً على رضا الزبون وامتلاك شركات الاتصالات لمحطات اتصالات أرضية متطورة ساهم في جودة الشبكة وأن استخدام تطبيقات الانترنت أدى إلى تخفيض التكلفة والزيادة في الإنتاجية وأن التعامل مع الزبائن من خلال موقع الشركة على الانترنت سهل عملية تقديم الدعم الفني السريع .

• (عبد نزال، 2021) دراسة بعنوان "معوقات الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر المعلمين في مديرية قصبة إربد في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة حدة معوقات الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المسحي لتحقيق أهداف دراستها وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المعلمين والمعلمات بلغت (341) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات الاتصال الإداري في المدارس الثانوية بشكل عام جاءت في المرتبة الأولى ومعوقات الاتصال التربوي في المرتبة الثانية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة حدة معوقات الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية تعزى لمتغير النوع ولصالح فئة الذكور وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة حدة معوقات الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة حدة معوقات الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من 10 سنوات.

• **“Effectiveness of the process of دراسة بعنوان (Engkavanish, 2020) communication and information exchange in modern enterprise organizations in Sigiriya, Germany”.**

هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية عملية الاتصال وتبادل المعلومات ومعرفة أسباب تطور المؤسسات من التقليدية إلى الحديثة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (420) موظفاً في ولاية سيجيريا في ألمانيا. وتوصلت الدراسة إلى أن أسباب تطور المؤسسات من التقليدية إلى الحديثة سببه وجود التقنيات والموظفين الذين يتشاركون الأهداف والمعلومات والمعرفة من أجل إنهاء المهمات والمقارنة بين الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التنظيمية الحديثة وأن الاتصال والمعلومات في المؤسسات الحديثة لها تأثيرات إيجابية على نجاح المشروع ورضا الأفراد فيه كما أن نوعية المهام والمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على كيفية الاتصال والمعلومات التي يتم استخراجها وأن مساهمة الاتصال والمعلومات تختلف بين المؤسسات الحديثة والمؤسسات التقليدية مما يؤدي إلى اختلاف في إدارة المؤسسة والاتصالات والمعلومات المستخدمة.

• **“ The importance of administrative دراسة بعنوان (Miller , 2019) communication skills in information systems institutions in America”.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارة الاتصال الإداري وتوضيح الاختلافات في إدراكه.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (390) موظفاً في مؤسسات نظم المعلومات في أمريكا. وقد توصلت الدراسة إلى أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال الإداري التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمدراء خلال عملية تطور النظام وإن تطور مهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات وهناك اختلافات كبيرة بين موظفي نظم المعلومات والمستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الاتصال وهناك اختلافات كبيرة بين الموظفين والمدراء في الاتصالات الشفهية والكتابية ومهارات الاتصال.

• (Febles, 2018) دراسة بعنوان “ The impact of mission and contextual performance on evaluation fairness and employee satisfaction in a communications organization in America”.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أداء المهمة والأداء السياقي على عدالة التقييم ورضا الموظفين عن نتائج التقييم الخاصة بهم، وتحديد ما إذا كان إدراج مستويات مختلفة من أداء المهمة والأداء السياقي المنخفضة والمرتفعة منها، وتقييم الأداء المفضل وغير المفضل، كان له تأثير ملموس على العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وقياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا عن تقييم الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (360) موظفاً في مؤسسة اتصالات في أمريكا. وكانت أهم نتائج الدراسة أن عينة الدراسة قادرة على التفريق بين أداء المهمة والأداء السياقي. كما أنها تؤثر في مختلف مستويات أداء المهمة والأداء السياقي على عدالة التقييم والرضا وأن أفراد العينة يتوقعون تقديرات أداء جيدة ليظهروا سلوك الأداء السياقي حتى لو على مستويات منخفضة.

• (J.Alge & Ballinger, 2017) دراسة بعنوان “ Organizational information privacy, creative empowerment, and additional role behavior in an insurance company in America”.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين تصورات الموظفين حول الرقابة على المعلومات في عملهم وأهمية المحصلات السلوكية والنفسية، من خلال تقديم نموذج للتنبؤ بالتمكين النفسي من خلال درجة خصوصية المعلومة أي مدى حصول الموظف على المعلومة المطلوبة من الإدارة ودوره في التنبؤ بحرية التصرف في العمل والحصول على أداء إبداعي وسلوك مواطنة تنظيمية عال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (310) موظفاً في شركة تأمين في أمريكا. وتوصلت الدراسة إلى أن للمعلومات خاصية وسرية تقتضي رقابة على جمعها واستعمالها بالإضافة إلى أن النموذج قد ربط خاصية المعلومة بالتمكين، وربط التمكين بالأداء الإبداعي وسلوك المواطنة.

11- علاقة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع العلاقة ما بين الاتصالات الإدارية وأداء العاملين، وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أسلوب من أساليب البحث المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن موضوع الدراسة للحصول على نتائج موضوعية وكذلك استخدام نفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان. أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فتركزت حول مجتمع الدراسة وهو مديرية الجمارك العامة في سورية، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى في هذه الشركة وذلك حسب علم الباحث.

12- مصطلحات البحث والتعاريف الإجرائية:

- **الاتصالات الإدارية:** تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة. (العميان، 2010: 103-105).
- **أبعاد الاتصال الإداري:** هناك خمسة أبعاد للاتصالات الإدارية تركز على محتويات مفهوم الاتصال، وتم بترتيبها بطريقة لتوضح سلوك الرؤساء والمرؤوسين في الاتصال، وتمثلت هذه الأبعاد بما يلي:
 - **اتصالات المهمة:** وتتمثل بدرجة قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل وأي تغييرات على أعمالهم إضافة إلى توضيح سياسات الأعمال.
 - **اتصالات الأداء:** وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.
 - **اتصالات المهنة:** وتتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.
 - **الاستجابة للاتصال:** وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الاستماع لمرؤوسيهـم والاستجابة لقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.
 - **الاتصالات الشخصية:** وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين. (Penley&Hawkins, 1985: 309-326).
- **الأداء:** هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (هلال، 1999: 197).
- **أبعاد الأداء:** ثمة اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم الأداء، ومن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هما بعدا أداء المهمة والأداء السياقي. (العطوي، 2007: 60).
- **أداء المهمة:** هو نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة بشكل مباشر، عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة، أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة. (Febles, 2005: 38).
- **الأداء السياقي:** هو السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة، بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها، والتي تجري فيها العمليات الفنية. (العطوي، 2007).
- **تقييم الأداء:** هي عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العاملين في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكما مثاليا لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير

مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العاملين.
(رجم، 2012: 65).

13- الإطار النظري للدراسة:

- مفهوم الاتصالات الإدارية:

لقد ظهرت تعريفات عديدة يصعب حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الاتصال، فقد عُرِفَ الاتصال على أنه تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة. (العميان، 2010: 103-105).

أما (الصيرفي، 2008: 85) فقد عرفه بأنه عملية إنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات والأفكار والآراء، والمشارع من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة، بقصد التأثير وإحداث الاستجابة المطلوبة، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات وتبادلها والمشارع والاتجاهات. في ضوء ما تم عرضه سابقاً حول مفاهيم الاتصال، يتبين أن عملية الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف إلى آخر وذلك باستخدام قنوات الاتصال المناسبة بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.

- أبعاد الاتصال الإداري:

قام كل من (Penley&Hawkins, 1985: 309-326) بتصميم خمسة أبعاد للاتصالات الإدارية ركزا فيها على محتويات مفهوم الاتصال، وقاما بترتيبها بطريقة لتوضح سلوك الرؤساء والمرؤوسين في الاتصال، وتمثلت هذه الأبعاد بما يلي:

- **اتصالات المهمة:** وتتمثل بدرجة قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل وأي تغييرات على أعمالهم إضافة إلى توضيح سياسات الأعمال.
- **اتصالات الأداء:** وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.
- **اتصالات المهنة:** وتتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.
- **الاستجابة للاتصال:** وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الاستماع لمرؤوسيهم والاستجابة لقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.
- **الاتصالات الشخصية:** وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

- مفهوم الأداء :

من الناحية الإدارية يعرف الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف لتحقيق هدف معين. (قوي وسلمي، 2006: 63).

في حين يرى (هلال، 1999: 197) أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

بينما يرى (آل الشيخ، 2001) أن الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

ويشير توماس جلبرت (Tomass Gilbert, 1974: 80) إلى مصطلح الأداء، ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

- أبعاد الأداء :

ثمة اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم الأداء، ومن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هما بعدا أداء المهمة والأداء السياقي. (العطوي، 2007: 60).

ويشير مفهوم أداء المهمة إلى نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة بشكل مباشر، عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة، أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة. (Febles, 2005: 38).

أما (هاريس، 2003: 170-172) فقد عرفها بأنها قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم، أي تلك المرتبطة بالواجبات الأساسية والإدارية الرسمية المحددة لهم.

كما أن الأداء السياقي يقصد به السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة، بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها، والتي تجري فيها العمليات الفنية (العطوي، 2007).

عرفها أوجان (Organ et. Al, 2006: 93) بأنها النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة، من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة، والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة.

- تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود جراء تطبيقها. ولقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر، حيث عرّف (شنوفي، 2005: 120) تقييم الأداء بأنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسوها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العاملين في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكماً مثالياً لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العاملين. (رجم، 2012: 65).

ويبرز هذا التعريف النتيجة النهائية من تقييم الأداء الممثلة في إعطاء حكم ورأي شامل وموضوعي على مستوى أداء العاملين بالاعتماد على معايير قياس محددة مسبقاً.

- دور الاتصالات الإدارية في الأداء :

تسهم الاتصالات في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية، من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد الاستهلاك للموارد ورفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد فضلاً عن زيادة قدرة الإدارة على صعيد العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات من خلال الاتصالات الإدارية. (النمر وخاشقجي، 2006: 185).

وتعد الاتصالات الإدارية إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصفة عامة إلى رفع الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل اتصالية تحقق للتنظيم ميزة تنافسية على غيره. (السلي، 1975: 43). وبما أن تحسين الأداء يحتاج إلى اتصالات فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة والدقة والفاعلية في إنجاز مهام العمل، كان لابد من توافر الاتصالات اللازمة لرفع كفاءة الأداء. (عيد، 2001: 87).

14- الجانب العملي للدراسة:

-مجتمع الدراسة: يتكون من مجموع العاملين في مديرية الجمارك العامة في سورية، يبلغ عددهم (1860).

-عينة الدراسة: نعني بعينة الدراسة هو اختيار مجموعة الأشخاص من مجموع مجتمع الدراسة وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها، وتتوقف عينة الدراسة على أمور عديدة أهمها درجة تجانس أو تباين وحدات مجتمع البحث في خصائصه وصفاته وعلى دقة المعلومات التي ينوي الباحث معرفتها إضافة إلى الإمكانات المادية والبشرية والزمنية المتوفرة أو المتاحة للباحث. ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الميداني لمديرية الجمارك العامة في سورية لتمثيلها لمجتمع الدراسة وكانت العينة عرضية، وقد تم من خلالها استطلاع رأي عدد من العاملين بمديرية الجمارك العامة ولقد كانت العينة التي تم أخذها تمثل 389 عامل.

-الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة: لقد اعتمد الباحث على الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وهي:

- التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

جدول (1)
توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	172	%44.2
	أنثى	217	%55.8
	المجموع	389	%100
التحصيل الدراسي	ثانوية	157	%40.4
	بكالوريوس	181	%46.5
	دراسات عليا	51	%13.1
	المجموع	389	%100
سنوات الخدمة	1-5	89	%22.9
	6-10	89	%22.9
	11-15	64	%16.5
	16-فأكثر	147	%37.6
	المجموع	389	%100
العمر	20-30	82	%21.1
	31-40	177	%45.5
	41-50	99	%25.4
	51-فأكثر	31	%8.0
	المجموع	389	%100

يوضح الجدول (1) أن نسبة الإناث حوالي (56%) من عينة الدراسة، وهذا يمثل مشاركة نسوية معقولة. وفيما يتعلق بالعمر فقد شكلت الفئة العمرية (31-40 سنة) أعلى نسبة، وبلغت (45.5%) من عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (41-50 سنة) وبلغت نسبتها (25.4%) من عينة الدراسة. وتمثل الفئتان الغالبية العظمى من عينة الدراسة، في حين لم تتجاوز الفئة العمرية (51 سنة -فأكثر) نسبة (8%) من عينة الدراسة.

وفيما يخص التحصيل الدراسي فقد شكلت فئة الحاصلين على البكالوريوس أعلى نسبة وقد بلغت (46.5%) في حين بلغت نسبة حملة الثانوية (40.4%)، وكانت فئة الدراسات العليا أدنى نسبة حيث بلغت (13.1%) فقط.

وفيما يخص سنوات الخدمة، فقد شكلت الفئة (16-فأكثر) أعلى نسبة وبلغت (37.6%)، في حين جاءت الفئة (6-10) في الترتيب الثاني وبلغت (22.9%). أما فئة (11-15) وكانت أدنى نسبة حيث بلغت (16.5%).

-محور أداء العاملين:

للتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاتصالات الإدارية في أداء العاملين، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (2)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد للاتصالات الإدارية في بعد الأداء

المتغير المستقل	الارتباط (R)	R ²	Adjusted R ²	قيمة F	الدلالة الاحصائية (P)
الاتصالات الإدارية وأبعادها الخمسة	0.50	0.24	0.23	24.92	0.00
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اتصالات المهمة	0.13	0.05	0.17	2.56	0.01
اتصالات الأداء	0.18	0.06	0.25	3.23	0.00
اتصالات المهنة	-0.11	0.05	-0.16	-2.15	0.03
الاستجابة للاتصال	0.12	0.05	0.18	2.27	0.02
الاتصالات الشخصية	0.07	0.04	0.11	1.77	0.08

يظهر من الجدول (2) ما يلي:

- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات المهمة على بُعد الأداء، حيث بلغت قيم (T، B) (2.56، 0.17) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات الأداء على بُعد الأداء، حيث بلغت قيم (T، B) (3.23، 0.25) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر عكسي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات المهنة على بُعد الأداء، حيث بلغت قيم (T، B) (-0.16، -2.15) على التوالي وهي قيم سالبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للاتصال على بُعد الأداء، حيث بلغت قيم (T، B) (2.27، 0.18) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الشخصية على بُعد الأداء، حيث بلغت قيم (T، B) (2.27، 0.18) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة على بُعد الأداء، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.50)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.24)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة في التأثير على بُعد الأداء، وبلغت قيمة الاختبار (F) (24.92) بدلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغيرين التابعين، بالتالي تقبل الفرضية.

-محور اتصالات المهمة:

جدول (3)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد للاتصالات الإدارية (اتصالات المهمة) في بعد الأداء

المتغير المستقل	الارتباط (R)	R ²	Adjusted R ²	قيمة F	الدلالة الإحصائية (P)
الاتصالات الإدارية وأبعادها الخمسة	0.57	0.32	0.31	35.89	0.00
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اتصالات المهمة	0.10	0.05	0.14	2.13	0.03

يظهر من الجدول (3) ما يلي:

-وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات المهمة على مجال الأداء، حيث بلغت قيم (T، β) (2.13، 0.14) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.

-إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.57)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.31)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة في التأثير على بُعد الأداء، وبلغت قيمة الاختبار (F) (35.89) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية.

جدول (4)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد للاتصالات الإدارية (اتصالات الأداء) في بعد الأداء

المتغير المستقل	الارتباط (R)	R2	Adjusted R2	قيمة F	الدلالة الإحصائية (P)
الاتصالات الإدارية وأبعادها الخمس	0.57	0.32	0.31	35.89	0.00
الاتصالات الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	0.14	0.05	0.21	2.87	0.00

يظهر من الجدول (4) ما يلي:

-وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات الأداء على مجال الأداء، حيث بلغت قيمة (R، T) (0.57، 2.87) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.

-إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.57)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.31)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد الاتصالات مجتمعة في التأثير على بُعد الأداء، وبلغت قيمة الاختبار (F) (35.89) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية.

-محور اتصالات المهنة:

جدول (5)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد للاتصالات الإدارية (اتصالات المهنة) في بعد الأداء

المتغير المستقل	الارتباط (R)	R2	Adjusted R2	قيمة F	الدلالة الإحصائية (P)
الاتصالات الإدارية وأبعادها الخمسة	0.57	0.32	0.31	35.89	0.00
اتصالات المهنة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	-0.02	0.05	-0.03	-0.40	0.69

يظهر من الجدول رقم (5) ما يلي:

-وجود أثر عكسي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات المهنة على مجال الأداء، حيث بلغت قيم (T، β) (-0.03، -0.40) على التوالي، وهي قيم سالبة ولكنها غير دالة إحصائياً.

- إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.57)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.31)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة في التأثير على بُعد الأداء، وبلغت قيمة الاختبار (F) (35.89) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية.

-محور الاستجابة للاتصال:

جدول (6)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد للاتصالات الإدارية (الاستجابة للاتصال) في بعد الأداء

المتغير المستقل	الارتباط (R)	R2	Adjusted R2	قيمة F	الدلالة الإحصائية (P)
الاتصالات الإدارية وأبعادها الخمسة	0.57	0.32	0.31	35.89	0.00
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاستجابة للاتصال	0.09	0.05	0.14	1.91	0.06

يظهر من الجدول (6) ما يلي:

-وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للاتصال على مجال الأداء، حيث بلغت قيم (β ، T) (0.14، 1.91) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.

- إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.57)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.31)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة في التأثير على بُعد الأداء، وبلغت قيمة الاختبار (F) (35.89) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية.

-محور الاتصالات الشخصية:

جدول (7)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد للاتصالات الإدارية (الاتصالات الشخصية) في بعد الأداء

المتغير المستقل	الارتباط (R)	R ²	Adjusted R ²	قيمة F	الدلالة الإحصائية (P)
الاتصالات الإدارية وأبعادها الخمسة	0.57	0.32	0.31	35.89	0.00
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاتصالات الشخصية	0.13	0.04	0.20	3.43	0.00

يظهر من الجدول (7) ما يلي:

-وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات الشخصية على مجال الأداء، حيث بلغت قيم (T، β) (0.20، 3.43) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.

-إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.57)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.31)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة في التأثير على بُعد الأداء، وبلغت قيمة الاختبار (F) (35.89) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية.

15-النتائج والتوصيات:

-النتائج:

- ممارسة الاتصالات الإدارية جاءت بمستوى متوسط بمديرية الجمارك العامة في سورية من وجهة نظر العاملين.
- الأداء جاء بمستوى متوسط بمديرية الجمارك العامة في سورية من وجهة نظر العاملين.
- تؤثر اتصالات المهمة والاستجابة للاتصال بشكل طردي وهام على بُعد الأداء.
- تؤثر اتصالات المهنة بشكل عكسي وغير هام على بُعد الأداء.
- تؤثر الاتصالات الشخصية بشكل طردي وغير هام على بُعد الأداء.
- لا تتباين آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية بمديرية الجمارك العامة في سورية، باختلاف متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.
- لا تتباين آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء بمديرية الجمارك العامة في سورية، باختلاف متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي.
- ثمة تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء بمديرية الجمارك العامة في سورية، باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة لصالح فترة الخبرة (5 سنوات فأقل).

-التوصيات:

- تعزيز دور الاتصالات الإدارية بمديرية الجمارك العامة في سورية.
- العمل على تحسين وسائل الاتصالات الإدارية بمديرية الجمارك العامة في سورية.
- عقد دورات تدريبية للعاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية في مجال الاتصالات الإدارية.
- الاهتمام بمفهوم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية بمديرية الجمارك العامة في سورية لأثرها الواضح على الأداء.
- تعزيز العلاقات الشخصية والعلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بالأمور والقضايا العائلية غير المتعلقة بالعمل.
- ترسيخ المبادئ لدى العاملين ورفع الروح المعنوية وذلك بتطبيق آلية معينة مثل التدريب والحوافز، لتعزيز الأداء بما يرفع من الأداء الوظيفي ككل وتحسين الكفاءة والفاعلية.
- الاهتمام ببيئة العمل وتحسينها بمديرية الجمارك العامة في سورية.
- الاهتمام باتصالات المهنة من خلال تعريف الموظف بالتطوير المهني والنمو الوظيفي.
- ضرورة أن تتوجه البحوث الى الاتصالات الشخصية وعلاقتها بالأداء.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- آل الشيخ، عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد. (2011). معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص120.
- 2- الخبيري، محمد موسى محمد. (2003). دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص49.
- 3- رجم، خالد. (2012). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص65.
- 4- السبيعي، هزاع. (2003). دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص37-39.
- 5- السلمي، علي. (1975). تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، ص43.
- 6- الشميلة، نانسي. (2004). تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التمييز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن، ص93.
- 7- شنوفي، نور الدين. (2005). تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، ص120.
- 8- الشهري، علي حسن. (2005). الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص76.
- 9- الصيرفي، محمد. (2008). قياس وتقويم أداء العاملين، (ط1)، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، ص85.
- 10- الطعمانة، عبدالله محمد. (2011). أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الاردنية في مدينة إربد من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الاردن، ص68.
- 11- العسكر، هلال محمد. (1988). الركائز الأساسية للاتصالات الإدارية، مجلة الخدمة المدنية، الرياض، العدد (128)، ص64.
- 12- العطوي، عامر علي. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد(1)، بغداد، العراق، ص60.
- 13- العميان، محمود سليمان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص103-105.

- 14- مصلح، عطية. (2008). أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، مجلة جامعة الخليل للبحوث، مج (4) ع (2) ص ص 417-445.
- 15- المنجي، زهراء سيف. (2003). الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، سلطنة عمان.

المراجع باللغة الإنكليزية:

- 1- Bateman, T. S. & Organ, D. W., (1983). **Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship**, Academy of management Journal, Vol. 26, No. 4, pp: 587-595.
- 2- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). **Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research**. Human Performance, pp: 99-109.
- 3- Chun, H. (1994), **Effects of leader empowerment behaviors and followers, personal control, and self efficacy on in-role and extra-role performance**. Doctor dissertation, Indiana University, university microfilms internation (UMI).USA, p:87.
- 4- Decuir, A. D. (1999) **Satisfaction and Performance: The explanatory role of the task vs. contextual performance distinction**", Unpublished dissertation, Texas A&M University, p: 67.
- 5- Febles, M., (2005) **The Role of Task and Contextual Performance in Appraisal Fairness and Satisfaction**, Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University, p: 38.
- 6- Lotz and F. Donald, (2004): **Stress and communication across job levels after an acquisition**. School of Human and Community Development, University of the Witwatersrand, Private Bag 3, Wits 2050, Republic of South Africa, p: 140.
- 7- Nabayi, Ihan, (2007), **The Organizational 5. Yrd. Doç. Dr. İhan G Communication Process in Schools**. Akdeniz University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Dumlupınar Bulvarı, Kampus, 07058 Antalya- Turkey, p: 197.
- 8- Harris, A. F. (2003) **Towards Cultural Competence: An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees**, Unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina, pp: 170-172.

استبانة

في

دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين

دراسة ميدانية في مديرية الجمارك العامة في سورية

إلى المدراء ورؤساء الدوائر والأقسام والعاملين الأعزاء:

يرجى الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم في هذا الاستبيان المخصص لأغراض البحث العلمي علماً أن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين. شاكرين تعاونكم معنا.

ملاحظة: يرجى الإجابة بعلامة (✓) في المكان الذي يناسب أجابتك دون الحاجة إلى ذكر الاسم رجاءاً.

الأستاذ المشرف

طالبة الماجستير

أ.د. أسامة الفراج

سمر منا

- معلومات شخصية:

أ- الجنس: ذكر () أنثى ()

ب- التحصيل الدراسي: ثانوية () بكالوريوس () دراسات عليا ()

ت- سنوات الخدمة: 1- 5 () 6- 10 () 11- 15 () 16- فأكثر ()

ث- العمر: 20- 30 () 31- 40 () 41- 50 () 51- فأكثر ()

يرجى التعبير عن مدى موافقتك عن كل عبارة من العبارات الآتية:

-محور أداء العاملين:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور أداء العاملين	
5	4	3	2	1	العبارة	
					1 الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية.	
					2 الالتزام بالتوقيت لإنجاز الأعمال المكلف بها مع ترتيب الأولويات.	
					3 تنفيذ الأعمال المطلوبة بكفاءة ودقة وبأدنى قدر من الإشراف.	
					4 التخطيط بفعالية للأعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها.	
					5 التأكد من أن عملي وعمل الآخرين مطابق للمواصفات والمستوى المطلوب.	
					6 السعي لتحسين مستوى أدائي ومعرفتي بمهام الوظيفة.	
					7 قبول الأعمال الإضافية التي أكلف بها بصورة إيجابية.	
					8 تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات التي تواجهني.	
					9 الاهتمام بالمظهر العام أمام المراجعين.	
					10 التصرف بلباقة وإظهار الاحترام للمراجعين.	
					11 التعاون مع باقي الزملاء والأقسام الأخرى لإنجاز الأعمال.	
					12 التواصل بفعالية مع (الرؤساء/ الرؤوسين/ الزملاء) في شؤون العمل.	
					13 إتباع شروط السلامة والعمل على أن تكون منطقة العمل آمنة ونظيفة.	
					14 الاهتمام بالحفاظ على معدات العمل والممتلكات.	

-محور اتصالات المهمة:

	محور اتصالات المهمة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	العبارة	1	2	3	4	5
1	قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل يساهم في توجيه جهود العاملين لإنجاز مهماتهم.					
2	قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل يساهم في إكساب العاملين خبرات ومعارف تتعلق بالعمل.					
3	قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل يهدف إلى التأثير ايجابياً في اتجاهات العاملين نحو قوانين وتعليمات المنظمة.					
4	قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل يؤدي إلى تحقيق وظائف القسم الادارية على وفق السياسات والبرامج الموضوعة.					

-محور اتصالات المهنة:

	محور اتصالات المهنة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	العبارة	1	2	3	4	5
1	تعريف العاملين بالنمو الوظيفي يهدف إلى تعديل سلوك او إكساب مهارة أو معرفة للعاملين.					
2	تعريف العاملين بالنمو الوظيفي يتم بناءً على نقاط القوة والضعف لدى العاملين.					
3	تعريف العاملين بالنمو الوظيفي يساهم في حل الكثير من المشكلات التي تواجههم.					
4	تعريف العاملين بالنمو الوظيفي يساهم في الإسراع في إنجاز العمل.					

-محور الاستجابة للاتصال:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور الاستجابة للاتصال	
5	4	3	2	1	العبارة	
					1 ميل الرؤساء إلى الاستماع للمرؤوسين والاستجابة لهم فيما يخص أعمالهم يساهم في تبادل المعلومات والمعارف بينهم.	
					2 ميل الرؤساء إلى الاستماع للمرؤوسين والاستجابة لهم فيما يخص أعمالهم يؤدي إلى التفاهم وتبادل الرسائل بينهم.	
					3 ميل الرؤساء إلى الاستماع للمرؤوسين والاستجابة لهم فيما يخص أعمالهم في تعزيز انتماء العاملين إلى المنظمة.	
					4 ميل الرؤساء إلى الاستماع للمرؤوسين والاستجابة لهم فيما يخص أعمالهم يساهم في تبادل الأفكار والآراء حول مشكلات ومهمات الأقسام ضمن المنظمة.	

-محور الاتصالات الشخصية:

	محور الاتصالات الشخصية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	العبارة	1	2	3	4	5
1	مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل يؤدي إلى خلق جو من الثقة والتفاهم داخل المنظمة.					
2	مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل تعمل على توطيد العلاقة وإزالة الحواجز بين العاملين داخل المنظمة.					
3	مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل تؤدي إلى التأثير في العاملين بصورة إيجابية داخل المنظمة.					
4	مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل تعمل على تحفيز الامكانيات الذاتية للعاملين داخل المنظمة.					

The role of administrative communication in enhancing employees' performance

(field study the General Directorate of Customs in Syria)

searcher Samar Manah

Higher Institute of Administration Development

Damascus University

Abstract

The study aimed to identify the role of administrative communication in enhancing the performance of workers at the General Customs Directorate in Syria, and to provide appropriate recommendations and proposals to solve the problems facing the application of the administrative communication system, to raise the efficiency and performance of workers and improve their performance and work outcomes. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used. The questionnaire was also used as a tool for collecting data related to the research, and the study population consisted of the total number of employees at the General Customs Directorate in Syria, whose number is (1860), while the study sample consisted of (389). The results of the study analysis showed that there is no discrepancy in the opinions of the sample members about the level of administrative contacts according to the variables of gender, age, educational qualification and number of years of service. The study proved that there is a discrepancy in the opinions of the sample members about the level of performance in the General Customs Directorate in Syria according to the variable number of years of service in favor of the experience period (5 years or less). In light of the results of the analysis, the study recommends the need to pay attention to the concept of personal communications and human relations by the administrative leaders of the General Customs Directorate in Syria, for its clear impact on performance, and to pay attention to and improve the work environment to raise the morale of workers.