

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.
د. عطاالله لحسن

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

The effect of communication on the job performance, the role mediator of job satisfaction, job loyalty.

د.عطاالله لحسن

جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر). attallah_54@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/12/16 تاريخ القبول: 2021/01/22

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي بجامعة سعيدة مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة، ومن أجل تحليل هذا التأثير قمنا بدراسة ميدانية تم من خلالها توزيع استمارات موجهة إلى عدد من موظفي جامعة سعيدة مست حوالي 52 موظف، وأظهرت نتائج تحليل معطيات الدراسة باستعمال أسلوب المعادلات الهيكلية عن طريق برنامج AMOS، أن هناك تأثير إيجابي غير مباشر للإتصال على الرضا الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.
الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الإتصال، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي.

Abstract:

This study aims at identify the effect of communication on job satisfaction and job performance. In order to study this effect; we conducted a field study in which a questionnaire was distributed to a number of employees of the Saida University about 52 employees. The results of structural equation modeling (SEM), analysis showed that communication on is a positive indirect effect on job performance by job satisfaction and job loyalty as mediators.

Keywords: human resources, communication, job satisfaction, organization loyalty, job performance.

مقدمة:

يقوم الإتصال بدور رئيسي داخل المنظمات، باعتباره أداة لتدفق المعلومات والبيانات وهذا لخدمة أغراض المنظمة كما يتوقف قدرة المنظمة على تحقيق

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

أهدافها على مدى وجود اتصال فعال في وسط العاملين، ولقد ازدادت أهمية الاتصال في الأونة الأخيرة نظرا للتطور الكبير الذي عرفه العالم في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وظهور الإنترنت والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، حيث ساعدت هذه التطورات على تفعيل دور الاتصال داخل المنظمات والقضاء على الأشكال النمطية والكلاسيكية لأساليب الاتصال داخل المنظمات .

ولاشك فإن تأثيرات الاتصال تتعدى المجال التنظيمي والمعلوماتي داخل المنظمة حيث أن لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء العاملين بالمنظمات باعتبار أن إيصال المعلومة في الوقت والمكان المناسبين يمكن أن يساعد العاملين على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب وبذلك يساهم في حصول المنظمات على الميزة التنافسية.

أولا الإطار المنهجي للدراسة:

إشكالية البحث :

أثبتت العديد من الدراسات النظرية أن جوهر وهدف الاتصال داخل المنظمة هو التأثير على سلوك العاملين والموظفين إلى جانب توجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لدراسة ما هو تأثير الاتصال على أداء العاملين والموظفين ومنه يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي: ما مدى تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة سعيدة مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة؟

فرضيات البحث :للإجابة على إشكالية البحث تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى : يوجد تأثير إيجابي مباشر للاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة سعيدة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي مباشر للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين بجامعة سعيدة.

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي مباشر للولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي بجامعة سعيدة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي غير مباشر للاتصال على الولاء التنظيمي .

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير إيجابي غير مباشر للاتصال على الاداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى ما يلي :

- التعريف بمصطلح الاتصال والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي .
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين الاتصال والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

المنهج المستخدم: من أجل دراسة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي استنادا على عدد من المراجع والكتب المهمة بموضوع الاتصال والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، كما قمنا بدراسة ميدانية تم من خلالها توزيع استمارات موجهة لعدد من موظفي جامعة سعيدة، ومن أجل تحليل معطيات الدراسة الميدانية استخدمنا نموذج المعادلات الهيكلية لتوضيح اتجاه وقوة العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة.

I. الإطار النظري:

1 - الاتصال:

هو الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ويعتمد نجاح أي منظمة على شبكة الاتصالات الموجودة بها فكلما كانت الاتصالات متعددة من اتصال صاعد واتصال نازل واتصال أفقي كلما

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

ساعد ذلك على انسياب وتدفق المعلومات والبيانات وكذلك سير العمل وأدائه بشكل إيجابي ومحقق للأهداف (لوكيا وبومنقار، 2015: 104).

كما يعرف الإتصال بأنه إنتاج وتوفير جميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العمل ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها والإعلان عنها بحيث يمكن الإجابة بأمور وأخبار ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيههم وجهة معينة (فيلة وعبد المجيد، 2014: 165).

كما يعرف بعض الباحثين الإتصال بأنه تبادل للأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة وإيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام، كما أن الإتصال ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية (العميان، 2008: 237).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن التأكيد على أنه لا يمكن تحقيق اتصال فعال داخل المنظمة دون تنوع طرق وأساليب الإتصال وخاصة بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الكبير وأن الإتصال يبقى دون جدوى إذا لم يحدث تغيير ايجابي على مستوى سلوك الافراد داخل المنظمة مثل إشاعة روح الانضباط وتحسين الأداء وزيادة الالتزام التنظيمي، كما أن نجاح الإتصال في الوقت الحالي مرهون بمواكبة التطورات التكنولوجية على مستوى الإعلام والاتصال، حيث بات من الضروري الاستعانة بتكنولوجيا الإنترنت والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي لزيادة الفعالية في الإتصال بين الإدارة والعاملين والموظفين.

2 - الرضا الوظيفي:

هو حالة عاطفية ممتعة ناتجة عن تقييم الشخص للوظيفة وهو رد فعل عاطفي على عمل المرء، كما يعبر الرضا عن المنفعة التي يتلقاها العامل من

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

العمل، وقد ينتج الرضا عن العمل من بيئة العمل أو من نوع العمل الذي يؤديه (Elnaga and Imran, 2014, pp 13-26). ويرى LOCK إلى الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد. كما يرى كل من Behling & Shriesheim أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر ناتجة عن عمل الفرد أو الكفاءات التنظيمية والطبيعية التي يتم فيها انجاز العمل (لوكيا وبومنقار، 2015: 119).

وهناك عددا من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي مثل حالة العمالة (الدائمة والمؤقتة)، ومدة العمل، وموقع العمل، ومحتوى العمل، فرص تحسين المهارات، وروتين العمل، الأجور، فرص الترقية، فرصة التطوير الذاتي، والأسلوب الإداري للرؤساء، العلاقات مع الزملاء، الأمن الوظيفي، الظروف المادية، التكيف الوظيفي للأسرة، الدعم التنظيمي، المشاركة في عملية صنع القرار، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، التمكين، التكيف بين الموظفين، وكذلك العوامل الديموغرافية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية ومستوى التعليم (Pelit et al., 2011, pp 784-802).

ويرى البعض أن رضا العاملين بالمؤسسة لا يتحقق بسهولة وتحدده عدة عوامل منها: نوعية العمل ومدى استجابته لتطلعاته المادية والمعنوية، لأن العمل غير المجدي بالنسبة للعامل يجعله يؤثر سلبا على معنوياته وثقة العامل في عمله، وتمسكه به تتوقف إلى حد كبير على تحقيق حاجاته المادية والمعنوية، ويزداد دور الحاجات المعنوية مثل الحاجة إلى الاهتمام والاعتبار من طرف الآخرين على تلبية الحاجيات المادية الأولية، ويعود تحقيق الحاجات المعنوية للعاملين في المؤسسة إلى

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

العلاقات الموجود بين أعضاء المجموعة من جهة، وإلى علاقاته بالمشرفين من جهة اخرى(بولشراش,2015: 97).

في حين اعتبر بعض الباحثين أن الرضا عن العمل يمثل محصلة مختلفة من المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله وأيضاً محصلة لرضا الفرد عن بعض العوامل الفرعية مثل الأجر، محتوى العمل، الترقية، فريق العمل، الإشراف، ساعات العمل، ظروف العمل(فيلة وعبد المجيد,2014: 261).

واعتبر بعض الباحثين أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي غالباً ما يؤدي إلى زيادة في الأداء، ويقلل من معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب والحوادث، ويرفع معنويات العاملين، ويهئ مزيداً من فرص الابتكار والإبداع في العمل إلى جانب تحسين الجو النفسي والاجتماعي في بيئة العمل(عامر والمصري,2014: 19).

3 - الولاء التنظيمي:

يمكن فهم ولاء الموظفين على أنه التزام عاطفي بين الموظفين والمنظمة، حيث يشير الالتزام العاطفي إلى رغبة الموظف في الاستمرار في علاقة مع صاحب عمل معين أو ضمن منظمة معينة بسبب شعوره الجيد تجاه المنظمة، كما يعتبر الموظف المخلص مكون أساسي لأصول المنظمة (Maznah et al.,2010, pp871-873)

كما يعرف الولاء بأنه رابط نفسي يربط الأفراد بالشركة ولا يمكن تطوير ولاء الموظفين دون تطوير رضا الموظفين، حيث يميل رضا الموظف إلى التأثير على ولاء الموظف والإنتاجية، كما أن الثقة بين الأشخاص في المنظمة يمكن أن تؤثر على رضا الموظفين، وبالتالي على ولاء الموظفين وأن الأهداف طويلة الأجل لا يمكن أن تتحقق الشركة إلا عندما يتم تطوير ولاء الموظف.

ويرى بورتر (1968) إن الولاء هو التزام العاملين ببذل أقصى جهدهم من أجل المنظمة التي يعملون فيها، وكذلك لديهم رغبة قوية في البقاء والاستمرار في

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

العمل فيها، وقبول أهدافها وقيمتها، كما يعرفه بورتر(1974) بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها (المصري وعامر،2014: 41). وقد أشار بعض الباحثين أن الولاء له بعدان:داخلي وخارجي حيث إن البعد الداخلي يتمثل في المكون العاطفي ويشمل مشاعر الانتماء والالتزام، أما البعد الخارجي فله علاقة بالطريقة التي يظهر العامل من خلالها الولاء ويتكون هذا البعد من سلوكيات العامل وتصرفاته داخل المنظمة(Mehta et al.,2010,pp 98-108).

ومن الشروط الأساسية لتحقيق ولاء العامل هو وجود انسجام مع أهداف المنظمة، والقدرة على التأثير على تحديد وتحقيق هذه الأهداف إلى جانب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يساعد الاتصال المفتوح بين مستويات مختلفة في الشركة على تجنب المعلومات الخاطئة وسوء الفهم وصنع القرار الخاطئ كما أن التزام الموظفين في المنظمة يمكن اعتباره عنصرا هاما في ولاء الموظفين ورضاهم(Antonicic,2011,pp 81-88). ويمكن القول أن العامل المخلص هو أقل احتمالا للبحث عن عمل في مكان آخر ويستمر في البقاء مع الشركة على المدى القصير والطويل، كما يوصي الآخرين بالعمل لدى الشركة وفخور بأن يعمل في الشركة، كما أنه يبذل جهد إضافي عند الحاجة، ومهتم بالمشاركة في مختلف الأنشطة التدريبية والتعليمية(Martensen,2006,pp92-116).

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول أن الولاء التنظيمي بإمكانه المساهمة في إستقرار العامل أو الموظف في وظيفته أكثر من مساهمة الرضا الوظيفي نظرا لأن الولاء يعبر عن التزام وجداني واقتناع العامل بقيم وأهداف المنظمة ورغبته الكبيرة لمشاركة المنظمة في تحقيق أهدافها.

4 - الأداء الوظيفي: لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام ويقصد بالأداء الوظيفي بأنه مجموعة من

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال، والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة (الفروخ، 2010: 44). كما يعرف الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء (جاد الرب، 2009، ص 509). وفي المقابل يقتضي الأداء الجيد قيام الموظف بالمهام المسنودة إليه على النحو المنصوص عليه، ويتم قياس هذا الأداء من حيث مدى تحقيق الموظف للهدف أو المهمة التي تم تكليفه بها (Frese and Fay, 2001, 133-187). كما يتوقف الأداء على مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل (الهيبي، 2003، ص 200).

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين، أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (درة والصباغ، 2008، ص 259)، ويعتبر تقييم الأداء الوسيلة الأساسية التي تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات، ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضا (ابوشیخة، 2010، ص 332).

ويقاس أداء العاملين من خلال إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة ويفيد تقييم الاداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها(درة والصباع,2008,ص260).

ولا شك فإن نجاح أي منظمة يعتمد على طبيعة أداء موظفيها، وفي هذا المقام يجدر التذكير أن نجاح المنظمات وفعاليتها لا يتوقف فقط على قيام الموظفين بواجباتهم ومسؤوليات المرتبطة بحدود الوظيفة وإنما يجب أن يواكبه بما يسمى الإبداع الوظيفي والمتمثل في قدرة ورغبة الموظف في حل المشاكل الوظيفية الصعبة وتقديم الخدمات الإدارية المتميزة إلى جانب ممارسة الأساليب الإدارية المبتكرة.

II. ثالثا الدراسة الميدانية :

1 - خصائص عينة البحث:

تتكون عينة البحث من الإداريين العاملين بجامعة سعيدة وبلغ حجم العينة حوالي 52 موظف حيث تم توزيع الإستبانة عليهم بشكل شخصي، وبلغ نسبة الذكور من عينة البحث حوالي 52% وحجم الإناث حوالي 48%. أما بالنسبة لمعدل الأقدمية فإن نسبة الموظفين الذين لهم أقل من 05 سنوات خبرة بلغ حوالي 25%. ونسبة الموظفين الذين لديهم ما بين 05 و 10 سنوات خبرة بلغ حوالي 44.2%. ونسبة الموظفين الذين لديهم ما بين 10 و 15 سنة خبرة بلغ حوالي 11.6%. ونسبة الموظفين الذين لديهم ما بين 15 و 20 سنة خبرة بلغ حوالي 13.5 %، وأخيرا نسبة الموظفين الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة بلغ حوالي 5.7%.

2 - قياس الثبات (الموثوقية) Reliability :

من الخصائص الأساسية التي يجب توافرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في إستخدامها هي خاصية الثبات وتكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها. ومن أكثر طرق

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.
د. عطاالله لحسن

قياس الثبات هي طريقة Cronbach's Alpha والتي تعتمد على الإتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة والتي يمكن الحصول عليها من خلال برنامج Spss، وحسب الجدول رقم (01) فإن قيمة معامل ألفا محاور متغيرات الدراسة هي اكبر من 0.5 وهي القيمة المثالية لهذا المعامل، ومنه يمكن الإعتماد على مقاييس هذه الدراسة باعتبار أنها تتضمن جانب كبير من الدقة والموثوقية.

الجدول رقم (01) قيم معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات أداة القياس

| المحاور | معامل Cronbach's Alpha |
|----------------------|------------------------|
| محور الاتصال | 0.639 |
| محور الرضا الوظيفي | 0.535 |
| محور الولاء التنظيمي | 0.565 |
| محور الأداء الوظيفي | 0.686 |
| مجموع المحاور | 0.682 |

3 - تحليل نتائج الاستبيان:

من أجل تحليل نتائج الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات المستجوبين قمنا بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية حيث تم تقسيم درجة تقييم المستجوبين لعبارات وفقرات الدراسة على النحو التالي : من 1 إلى 2.33 تقييم منخفض ومن 2.33 إلى 3.66 تقييم متوسط ومن 3.66 إلى 5 تقييم عالي .
وحسب الجدول رقم (02) فان أغلب اتجاهات إجابات أفراد عينة البحث اتجهت نحو المتوسط حيث تراوحت بين 2.63 إلى 4.5، بينما عرفت أبعاد محور أداء العاملين أكبر قيم للمتوسطات الحسابية.

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

الجدول رقم (02) تحليل نتائج الدراسة

| المحاور | الابعاد | المتوسط الحسابي |
|----------------------|--|-----------------|
| محور الاتصال | غالبًا ما تقوم الإدارة بنشر المعلومات و التواصل مع كافة الإداريين. (Q5) | 2.98 |
| | تتميز التعليمات و التوجيهات الصادرة من الإدارة بالوضوح والشفافية.Q6. | 2.71 |
| | تعتمد الإدارة على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في نشر المعلومات و التوجيهات.Q8. | 3.38 |
| محور الرضا الوظيفي | أشعر بالرضا تجاه وظيفتي Q16 | 3.10 |
| | تقوم الإدارة بمعاملة الموظفين بكل احترامQ18 | 3.08 |
| | تعطي الإدارة أهمية كبيرة للعوامل الإنسانية أثناء تعاملها مع الموظفينQ19 | 2.63 |
| محور الولاء التنظيمي | أفضل البقاء في هذه الوظيفة Q22 | 2.69 |
| | أنصح كل من عرفهم بالعمل في هذه الوظيفةQ24 | 2.98 |
| محور الأداء الوظيفي | أحرص على القيام بمهامي بكل إتقان و دقةQ25 | 4.50 |
| | أحرص على القيام بمهامي الوظيفية في الوقت المحددQ27 | 4.17 |

4 - اختبار الفرضيات:

4-1 قياس جودة مطابقة نموذج الدراسة :

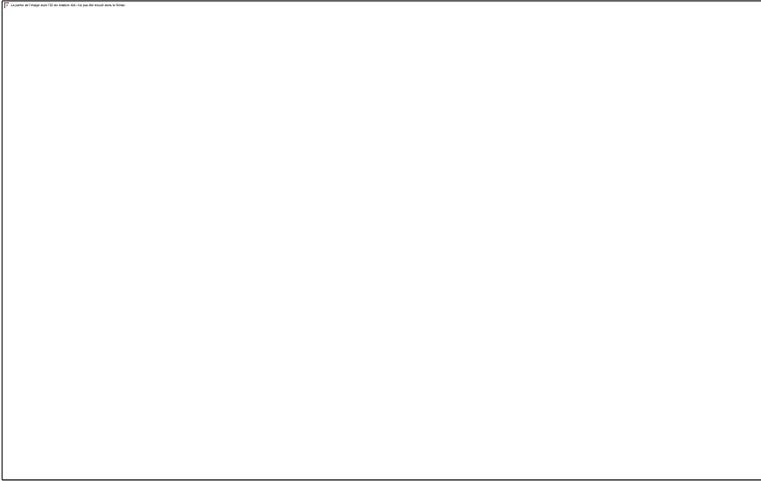
من أجل اختبار صحة الفرضيات سنستخدم أسلوب النمذجة عن طريق المعادلات الهيكلية (SEM) structural equation modeling وهو أحد العلوم المنهجية الإحصائية، ويقوم على أساس استخدام أكثر من نموذج في الدراسة الواحدة لإيجاد تأثير العلاقات بين المتغيرات مع بقاء نفس هدف الدراسة وهو اختبار الفرضيات، كما يهدف أسلوب النمذجة عن طريق المعادلات الهيكلية إلى اختبار العلاقة بين مختلف المتغيرات جملة واحدة دون الحاجة إلى تجزئتها، وقبل الشروع في اختبار صحة الفرضيات لا بد أولاً من التأكد من جودة مطابقة نموذج الدراسة، ويقصد بالمطابقة إلى أي حد استطاع النموذج أن يوظف كافة المعلومات التي تنطوي عليها البيانات الأصلية أو إلى أي حد تمكن النموذج من تمثيل بيانات العينة بحيث لم يبتعد كثيراً عنها، وحسب الجدول رقم (03) فإن النموذج البنائي قد حاز على قيم

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

مقبولة لأغلب مؤشرات جودة المطابقة، وهذا يشير إلى صدق الفرضية بأن الفقرات لكل بعد قدرة على قياسه وأن النموذج مقبول.

الشكل رقم (01) النموذج البنائي للعلاقة بين الإتصال والأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.



الجدول رقم (03) : مؤشرات جودة مطابقة النموذج

| المؤشرات | قيم المؤشرات | درجة القبول والمطابقة |
|--|--------------|-----------------------|
| tucker-lewis index TLI مؤشر تاكر-لويس | 0.963 | 0.9< |
| incremental fit index IFI (مؤشر المطابقة التدريجي) | 0.976 | 0.9< |
| Comparative fit index CFI (مؤشر المطابقة المقارن) | 0.974 | 0.9< |
| (Goodness-of-fit) GFI (مؤشر حسن أو جودة المطابقة) | 0.897 | 0.9< |
| CMIN/DF (مؤشر القبول العام للنموذج) | 1.14 | 3> |
| RMSEA (مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب) | 0.052 | 0.08> |

من إعداد الباحث استنادا إلى برنامج amos

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

الجدول رقم (04) معاملات الارتباط والتشيع بين مختلف متغيرات الدراسة

| التقدير | علاقة الارتباط |
|---------|-------------------------|
| 0.612 | الاتصال ← الرضا الوظيفي |
| 0.759 | الرضا ← الولاء التنظيمي |
| 0.583 | الولاء ← الاداء الوظيفي |
| 0.836 | الاتصال ← Q5 |
| 0.855 | الاتصال ← Q6 |
| 0.652 | الاتصال ← Q8 |
| 0.806 | الرضا الوظيفي ← Q19 |
| 0.575 | الرضا الوظيفي ← Q18 |
| 0.631 | الرضا الوظيفي ← Q16 |
| 0.947 | الولاء التنظيمي ← Q24 |
| 0.538 | الولاء التنظيمي ← Q22 |
| 0.763 | الاداء الوظيفي ← Q27 |
| 0.781 | الاداء الوظيفي ← Q25 |

من إعداد الباحث استنادا إلى برنامج amos

وحسب الجدول رقم (04) فإن قيمة الارتباط بين المتغيرات الكامنة تفوق قيمة 0.4 وهي اقل من 0.9 وهذا يشير إلى عدم وجود تشابه أو تداخل بين المتغيرات أو ما يسمى بـ Multicollinearity وأن كل متغير في النموذج يمثل نفسه، أما بالنسبة للعلاقة بين المتغيرات الكامنة والمتمثلة في الاتصال والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والأداء من جهة والمتغيرات المقاسة المتمثلة في Q5, Q6, Q8, Q16, Q18, Q19, Q22, Q24, Q25, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q59, Q60, Q61, Q62, Q63, Q64, Q65, Q66, Q67, Q68, Q69, Q70, Q71, Q72, Q73, Q74, Q75, Q76, Q77, Q78, Q79, Q80, Q81, Q82, Q83, Q84, Q85, Q86, Q87, Q88, Q89, Q90, Q91, Q92, Q93, Q94, Q95, Q96, Q97, Q98, Q99, Q100 في Q16, Q18, Q19, Q22, Q25, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q59, Q60, Q61, Q62, Q63, Q64, Q65, Q66, Q67, Q68, Q69, Q70, Q71, Q72, Q73, Q74, Q75, Q76, Q77, Q78, Q79, Q80, Q81, Q82, Q83, Q84, Q85, Q86, Q87, Q88, Q89, Q90, Q91, Q92, Q93, Q94, Q95, Q96, Q97, Q98, Q99, Q100 وهذا يدل على قوة الارتباط بينها.

4-2 اختبار صحة الفرضيات المباشرة :

حسب الجدول رقم (05) فإنه يمكن إثبات صحة الفرضيات الثلاثة الأولى على النحو التالي: بالنسبة للفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد تأثير مباشر للاتصال على الرضا الوظيفي هي فرضية مقبولة وهذا نظرا لأن مستوى الدلالة هو أقل من 0.05 وقيمة النسبة الحرجة هي أكبر من 1.96.

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

الجدول رقم (05): معاملات الانحدار الغير المعيارية (أوزان الانحدار)

| حالة الفرضية | مستوى الدلالة | معامل التفسير | معامل التأثير الغير المعيارى | معامل التأثير المعيارى | |
|--------------|---------------|---------------|------------------------------|------------------------|--|
| مقبولة | 0.001 | 0.375 | 0.612 | 0.718 | الاتصال ← - - - - الرضا الوظيفي |
| مقبولة | *** | 0.576 | 0.759 | 0.932 | الرضا الوظيفي ← - - - - الولاء التنظيمي |
| مقبولة | 0.003 | 0.340 | 0.583 | 0.352 | الولاء التنظيمي ← - - - - الاداء الوظيفي |

من إعداد الباحث استنادا إلى برنامج amos (***) $p < 0.001$

بالنسبة للفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير مباشر للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي هي فرضية مقبولة وهذا نظرا لأن مستوى الدلالة هو اقل من 0.05 وقيمة النسبة الحرجة هي اكبر من 1.96 .

بالنسبة للفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد تأثير مباشر للولاء التنظيمي على أداء العاملين هي فرضية مقبولة وهذا نظرا لأن مستوى الدلالة هو اقل من 0.05 وقيمة النسبة الحرجة هي اكبر من 1.96 .

4-3 اختبار صحة الفرضيات الغير المباشرة:

حسب الجدول رقم (06) فإنه يمكن إثبات صحة الفرضيات الغير المباشرة على النحو التالي: بالنسبة للفرضية الرابعة التي تنص على أن هناك تأثير غير مباشر للاتصال على الولاء التنظيمي هي فرضية مقبولة وهذا نظرا لان مستوى الدلالة هو اقل من 0.05. أما بالنسبة للفرضية الخامسة التي تنص على أن هناك تأثير غير مباشر للاتصال على أداء العاملين هي فرضية مقبولة وهذا نظرا لأن مستوى الدلالة هو أقل من 0.05.

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.
د. عطاالله لحسن

الجدول رقم(06):العلاقات الغير المباشرة بين الإتصال والولاء والأداء الوظيفي.

| مستوى الدلالة | التأثير الغير المباشر | طبيعة التأثير |
|---------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 0.019 | 0.670 | تأثير الإتصال على الولاء التنظيمي |
| 0.030 | 0.236 | تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي |

من إعداد الباحث استنادا إلى برنامج amos

5 - مناقشة نتائج الدراسة:

حسب الجدول رقم(05) فإن معامل التأثير المباشر للإتصال على الرضا الوظيفي يساوي 0.718 أي أن زيادة نشاط الإتصال داخل المنظمة ب 100% يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ب % 71.8، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kim,2002) حيث وجدت أن الموظفين الذين يمارسون اتصالات فعالة يتمتعون بمستوى رضا وظيفي أعلى حيث كانت قيمة التأثير مساوية ل (, $\beta=0.32$) (Kim,2002,pp 231-241) (p<0.001) إلى جانب دراسة (Abdullah, Z., & Hui, J.) (2014) التي توصلت إلى هناك ارتباط دال إحصائيا بين الإتصال الأفقي والغير الرسمي من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى ($p=0.002$, $R=0.203$)، وأيضا هناك ارتباط دال إحصائيا بين مناخ الإتصال والرضا الوظيفي ($R=0.182$) (Abdullah, Z., & Hui, J. 2014,pp 58-71), (, $p=0.006$).

كما توصل باحثون آخرون من خلال 500 دراسة أنه يوجد ارتباط مهم بين الإتصال والرضا الوظيفي في بيئات العمل، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن متغيري الإتصال والرضا الوظيفي يرتبطان بشكل مباشر بكفاءة المنظمة وإنجازاتها. (Jofri, Hassan, et al.2011,pp 35-58)

كما أن معامل التأثير المباشر للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي يساوي 0.932 أي أن زيادة الرضا الوظيفي ب 100% يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي ب % 93.2. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Waqas, Athar, et al.2014) حيث

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

أوضحت هذه الدراسة أنه يمكن للعامل الراضي أن يكون مخلصاً لمنظمتة، ومن خلال هذه الدراسة وجد الباحث أن متغير الرضا الوظيفي يساهم بنسبة 55.7% في تفسير عامل الولاء الوظيفي مع ($\rho < 0.001$, $\beta = 0.557$). (Waqas, Athar, et al. 2014, pp 141-161).

وفي المقابل فإن معامل التأثير المباشر للولاء التنظيمي على الاداء الوظيفي يساوي 0.352 أي أن زيادة الولاء التنظيمي ب 100% يؤدي إلى زيادة أداء العاملين ب 35.2%. وهي تتوافق مع دراسة (Chetna, and Khare, 2012) حيث ميّزت هذه الدراسة بين تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية حيث كان تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الخدمية ($\rho < 0.001$, $\beta = 0.367$). بينما كان تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الصناعية هو ($\rho < 0.001$, $\beta = 0.279$). (Chetna, and Khare, 2012, pp 26-41).

وحسب الجدول رقم (05) فإن الاتصال استطاع أن يفسر ما نسبته 37.5% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي حيث يساهم الاتصال في المنظمة في إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية وباعتباره أيضا تصرف إقناعي الهدف منه هو إقناع العامل أو الموظف بجدوى القرارات المتخذة داخل المنظمة، وفي المقابل فإن نسبة التباين توضح أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي مثل الحوافز المعنوية والمادية إلى جانب بيئة العمل وبقية العوامل الأخرى التي تم التطرق إليها من خلال الجانب النظري، واستطاع الرضا الوظيفي تفسير ما نسبته 57.6% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي وهي نسبة مهمة إلا أنها لا تعطي التفسير الكامل لعامل الولاء التنظيمي حيث يتطلب تحقيق الولاء والالتزام التنظيمي بكل أبعاده الوجدانية والعقلانية عدة عوامل لم يتم التطرق إليها من خلال هذه

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

د. عطاالله لحسن

الدراسة، مثل توفير التمكين الإداري إلى جانب تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، في حين استطاع الولاء التنظيمي تفسير ما نسبته %34 من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وهي نسبة متوسطة لم تعطي تفسيراً قوياً لعامل الأداء الوظيفي، وهذا راجع إلى أن عامل الأداء الوظيفي تتحكم فيه عدة متغيرات باعتباره أكثر المتغيرات تعقيداً إلى جانب أنه من الأهداف الأساسية التي تسعى أي منظمة لتحقيقه.

ومن خلال الجدول رقم (06) فإن قيمة التأثير الغير المباشر للاتصال على الولاء التنظيمي يساوي 0.670 أي أن زيادة الاتصال ب %100 يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي ب %67. كما أن قيمة التأثير الغير المباشر للاتصال على الأداء الوظيفي يساوي 0.236 أي أن زيادة الاتصال ب %100 يؤدي إلى زيادة أداء العاملين ب %23.6، حيث يساهم الاتصال في شرح أهداف المنظمة ومحاولة إقناع العاملين بها إلى جانب توحيد جهودهم مما يساهم ذلك في تحسين أداء المنظمة .

الخاتمة: لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أحد المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ألا وهو الاتصال الإداري باعتباره أحد المفاهيم الجوهرية للإدارة الناجحة لأهم الشركات والمنظمات العملاقة في العالم باعتبار إن دور الاتصال في المنظمات هو بمثابة الدورة الدموية بالنسبة للجسم بحيث لا يمكن لأي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة ومهما كان مجال نشاطها فهي بحاجة ماسة لوجود اتصال فعال داخل منظماتها.

الاستنتاجات: لقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

• لقد أثبت الجانب النظري أن الاتصال الإداري هو أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات وهذا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء والتقليل من دوران العمل وتحقيق الالتزام الوظيفي.

• كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة.
د. عطاالله لحسن

• أن هناك تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة سعيدة.

• أن هناك تأثير مباشر للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين بجامعة سعيدة.

• هناك تأثير إيجابي مباشر للولاء التنظيمي على أداء العاملين بجامعة سعيدة.
• هناك تأثير إيجابي غير مباشر للاتصال على كل من الولاء التنظيمي وأداء العاملين بجامعة سعيدة.

• ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن إدارة الجامعة تعتمد على التكنولوجيات الحديثة أثناء ممارستها لعملية الاتصال بين أوساط العاملين.

التوصيات:

• باعتبار أن الموظف أو العامل أو المورد البشري هو أحد المفاتيح الأساسية لاكتساب الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الصناعية أو الخدمية وحتى العمومية فإنه لا بد من الاهتمام بهذا الموظف والعناية به ماديا ومعنويا حتى يتمكن من القيام بواجباته.

• ضرورة الاستفادة من التطور التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال وبصفة خاصة البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي من أجل تحقيق الفعالية في نشر المعلومات والتواصل بين الموظفين والعمال.

• تحفيز الإداريين من الصف الأول بالجامعة على بذل المزيد من الجهد لتطبيق كل أساليب الاتصال الأفقية والعمودية والجانبية وإتباع سياسة الباب المفتوح أمام الموظفين.

• تفعيل دور الموقع الإلكتروني للجامعات باعتباره وسيلة فعالة للتواصل مع كافة الموظفين وأقل كلفة مقارنة بالوسائل الأخرى للاتصال.

المراجع والمصادر:

1. ايهاب المصري وطارق عامر(2014),السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة, ط 1 , المؤسسة العربية للعلوم والثقافة,القاهرة.
2. خالد عبد الرحيم الهيبي(2003), إدارة الموارد البشرية, ط 3, دار وائل للنشر,عمان.
3. سيد محمد جاد الرب(2009), إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية,دار النهضة العربية,القاهرة.
4. طارق عامر وإيهاب المصري(2014), الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني, ط1, المؤسسة العربية للعلوم والثقافة,القاهرة.
5. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008), إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي, ط 1 , دار وائل للنشر والتوزيع,عمان.
6. فاروق فيله ومحمد عبد المجيد(2014), السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية, ط3, دار المسيرة, عمان.
7. فايز الفروخ(2010), التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي, ط 1 , دار جليس الزمان,عمان.
8. محمود سلمان العميان(2008), السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, ط4, دار وائل, عمان.
9. نادر احمد أبو شيخة(2010), إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية , ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان.
10. نورالدين بوالشرش (2015), الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات, دار الأيام, عمان.
11. الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار(2015), المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي, دار الايام, عمان.
12. Abdullah, Zulhamri, and Jong Hui.(2014),The relationship between communication satisfaction and teachers' job satisfaction in the Malaysian primary school." Asian Journal of Humanities and Social Sciences (AJHSS),Vol.2(2).58-71.
13. Amir Abou Elnaga, Amen Imran.(2014),The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study, American Journal of Research Communication, Vol.2(1).13-26

14. Anne Martensen, Lars Grønholdt.(2006),INTERNAL MARKETING: A STUDY OF EMPLOYEE LOYALTY, ITS DETERMINANTS AND CONSEQUENCES, Innovative Marketing, Vol. 2(4).92-116
15. Elbeyi Pelit ,Yuksel zturk Yalc,Yalc, in Arslanturk.(2011),The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey ,International Journal of Contemporary Hospitality Management ,Vol. 23(6),784-802
16. Jasna Auer Antoncic, Bostjan Antoncic .(2011),Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth, International Journal of Management & Information Systems – First Quarter. Vol.15(1),81-88
17. Jorfi, Hassan, Hashim Fauzy Bin Yaccob, and Ishak Mad Shah. (2011) ,The relationship between demographics variables, emotional intelligence, communication effectiveness, motivation, and job satisfaction,International journal of academic research in business and social sciences,Vol.1(1). 35-58.
18. Kim, Soonhee,(2002),Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership." Public administration review .Vol.62(2). 231-241.
19. Maznah Wan Omar, Kamaruzaman Jusoff and Harniyati Hussin.(2010),Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty ,World Applied Sciences Journal,Vol.8 (7).871-873.
20. Michael Frese and Doris Fay.(2001),PERSONAL INITIATIVE: AN ACTIVE PERFORMANCE CONCEPT FOR WORK IN THE 21st CENTURY , Research in Organizational Behavior, , Vol. 23 . 133-187.
21. Seema Mehta et al,(2010),Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician, Seema Mehta,Tarika Singh, S.S. Bhakar, Brajesh Sinha ,International .Journal of.Bussines .Management , Vol 1(1),98-108.
22. Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., & Arshad, R. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. International Journal of Learning and Development,Vol.4(2).141-161.
23. Pandey, Chetna, and Rajni Khare.(2012),Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research,Vol.1(8),26-41.