
**The Effectiveness of Corporate Communication and its
Relationship to Job Performance in Media Institutions: A Survey
for the Period June 25, Study in Sharjah Broadcasting Authority
to September 25, 2020.**

Khalid Ibrahim Abdelaziz Ishag
Public Relations Department, College of Communication, University
of Sharjah
E-mail: kishag@sharjah.ac.ae

DOI: [10.31973/aj.v1i137.1109](https://doi.org/10.31973/aj.v1i137.1109)

Abstract:

The research addressed the effectiveness of corporate communication and its relationship to job performance in media institutions, a survey in Sharjah Broadcasting Authority. The research aimed to identify the corporate communication means and channels of information flow in the organization structure of media institutions. The researcher used descriptive methodology and questionnaire as an essential tool for collecting information. Some of the important results of the research are: The employees in media institutions they use technical means in transferring instructions and directions as email, social media, and intranet, while there is no use of fax as technical means in media institutions. Media institutions have a comprehensive information and data system who achieves its goals. In addition, the management of media institutions it is interest with communicating information and decisions to all the different administrative levels that facilitates the nature of the work. There is no statistically significant relationship between the downward communication and the exerted effort in performing work for employees in media institutions. The study recommended providing adequate opportunity for employees in media institutions to transfer information to senior management, which is the upward communication that confirms that the lower levels in the organizational structure are not only a future of information, but also a source of information that is represented in opinions, trends and motivations.

Key words: Effectiveness, Corporate Communication, Job Performance, Media Institutions.

فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية:
دراسة مسحية في هيئة الشارقة للإذاعة والتلفزيون للمدة من ٢٥ حزيران/
يونيو ٢٠٢٠ لغاية ٢٥ أيلول/ سبتمبر ٢٠٢٠

د. خالد إبراهيم عبد العزيز إسحاق

قسم العلاقات العامة، كلية الاتصال، جامعة الشارقة

E-mail: kishag@sharjah.ac.ae

(مُلخَصُ البَحْث)

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

الكلمات المفتاحية: فعالية، الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، المؤسسات الإعلامية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث: Methodological Framework

أولاً: المقدمة: Introduction

أن للاتصال دور أساس في تسهيل أو تعقيد أداء الفرد لعمله، وبما أن الاتصال يعني إيصال المعلومات من أي فرد في الهيكل التنظيمي إلى فرد آخر، فإنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون وسائل للاتصال، ولذا يقول سيمون في ذلك الشأن "أنه بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم" (القديمي، ٢٠١٩). ويعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسة التي تستعملها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع

بعضهم البعض من طريق وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها (محمود، ٢٠٠٢). ولقد ظهرت الحاجة في السنوات الأخيرة بشكل متزايد بالاعتماد على الاتصالات والمعلومات في ميادين عديدة. وكان لزاماً على الهيئات والمنظمات مواكبة هذه التطورات السريعة نظراً لتأثيرها الإيجابي على تلك المنظمات في معالجة حالة التخلف الإداري الذي كان سائداً في الماضي. وإن نجاح الإدارة الحديثة في الهيئات والمنظمات في تحقيق أهدافها مرهوناً بنجاح الاتصال التنظيمي من طريق دوره في توفير وتدفق المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة. وإسهامه في التنبؤ بالأحداث والمشكلات والأوضاع المستقبلية ومواجهتها قبل حدوثها. إذ يعد الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة وعن طريقه ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض، ويتحقق التكامل في أعمالها. وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتعرف على فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية.

ثانياً: مشكلة البحث: Research Problem

الاتصال عنصر مهم من عناصر المؤسسة إلى جانب عنصري الأهداف والأفراد وذلك لما يلعبه من دور بالغ الأهمية في نجاح أي مؤسسة سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، وبدونه يتعطل العمل بل تنقطع التعليمات والأوامر وتتوقف العملية الاتصالية بكاملها، وبالتالي كيف يمكن لكل فرد في المؤسسة ارسال او استقبال المعلومات والتي من طريقها يتم تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مستوى فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإعلامية؟ خاصة مع بداية هذا القرن الذي شهد تطوراً ملموساً في أشكال الاتصال ووسائله.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Importance

إن الاتصال الفعال أحد دعائم المنظمة في جميع عملياتها الإدارية وهو مفتاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها، ذلك أن الاتصال هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية. وعليه تأتي أهمية هذه الدراسة بالوقوف على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الإعلامية.

رابعاً: أهداف الدراسة: Study Goals

- (١) التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي التي تستعمل في المؤسسات الإعلامية.
- (٢) التعرف على قنوات انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الإعلامية.
- (٣) التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية.

خامساً: تساؤلات البحث: Research Questions

١. ما الوسائل الكتابية التي تستعملها المؤسسات الإعلامية في نقل التعليمات والأوامر إلى الموظفين بها؟

٢. ما الوسائل الشفهية التي تستعملها المؤسسات الإعلامية في نقل التعليمات والأوامر إلى الموظفين بها؟

٣. ما الوسائل التقنية التي تستعملها المؤسسات الإعلامية في نقل التعليمات والأوامر إلى الموظفين بها؟

سادساً: فروض البحث: Research Hypotheses

(١) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والجهد المبذول في أداء العمل لدى الموظفين بالمؤسسات الإعلامية.

(٢) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والتخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد بالمؤسسات الإعلامية.

(٣) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد المستويات الإدارية بالمؤسسات الإعلامية وأداء الأعمال في وقتها دون تأخير.

(٤) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإعلامية.

(٥) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلقى الأوامر من الرئيس المباشر والاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى لدى العاملين بالمؤسسات الإعلامية.

سابعاً: منهج البحث: Research Methodology

هو المنهج الوصفي الذي يهدف إلى الكشف عن الوقائع ووصف الظواهر وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها تحديداً كميّاً أو كميّاً، وكما يقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية ويحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل (إبراهيم، ٢٠٠٠).

ثامناً: الدراسات السابقة: Previous Studies

أ- دراسة (القديمي، ٢٠١٩): هدفت للتعرف على تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي للاتحادات الرياضية، واستعمل المنهج الوصفي وأداة الاستبانة. وتوصلت إلى أن الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمينية له دوراً إيجابياً قوياً ويساهم في تدفق وانسياب المعلومات.

ب- دراسة (محمد، ٢٠١٩): هدفت لإبراز العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. وتم بوساطة منهج دراسة الحالة، وأداتي الملاحظة والاستبانة. وتوصلت إلى أن الاتصال التنظيمي له أثر فعال في الأداء الوظيفي للمنظمة ويساعد على إيجاد مناخ تنظيمي تستطيع من طريقها المنظمة أن تصل لتحقيق أهدافها والثبات واستقرار العمال وتحقيق الرضا

الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة الذي يشكل قاعدة أساسية لرفع أداء المنظمة.

ج- دراسة (الحوري والزيود، ٢٠١١): هدفت للتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. واستعمل المنهج الوصفي وأداة الاستبانة. وتوصلت إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة قوية بين الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي، إذ أشارت الدراسة إلى أن العاملين الذين يمتلكون مستوى عال من الالتزام العاطفي يتمتعون عملياً برضا وظيفي أعلى.

د- دراسة (جلال، ٢٠٠٩): هدفت للتعرف على هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الموظفين داخل المؤسسة، وهل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين. واستعمل المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وتوصلت إلى وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة "سونلغار" وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

التعليق على الدراسات السابقة: Comment on Previous Studies

تراوحت موضوعات الدراسات السابقة بين التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات اليمنية، والاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، والاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. بينما تناولت هذه الدراسة فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية. واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد المنهج المناسب للدراسة وفي بناء استبانة الدراسة.

تاسعاً: مصطلحات البحث: Research Terms

(١) فعالية: هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستعملة في قياسها على الأنموذج المستعمل في دراسة المؤسسات (نوار، ٢٠٠٦).

(٢) الاتصال التنظيمي: هو تلك العملية التي تستعملها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى (ماهر، ١٩٩٧). فقد يكون اتصال رسمي أو غير رسمي.

(٣) المؤسسات الإعلامية: تتفرع المؤسسات الإعلامية لتشمل على مؤسسات صحفية، إذاعية، تلفزيونية، وكالات أنباء، دور نشر، شركات إعلانات، ولكنها تتفق مع المؤسسات الأخرى في أن لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والشركات التجارية مثل الإنتاج والمشتريات

والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل وإن كانت تختلف أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة (زامل، ٢٠١٧).

(٤) الأداء الوظيفي: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكلفة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع الفرد متطلبات الوظيفة (عياد، ١٩٨٩).

(٥) هيئة الشارقة للإذاعة والتلفزيون: هي هيئة حكومية معنية بتنمية وتطوير القطاع الإعلامي في إمارة الشارقة (موقع الهيئة، <https://sba.net.ae/about>).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث: Theoretical Framework

أولاً: الاتصال التنظيمي:

ماهية الاتصال التنظيمي: يرتبط مفهوم الاتصال في منظمات الأعمال بمفهوم التنظيم وهو مفهوم قديم قدم التاريخ الإنساني، استعمله الهيئات والإدارات الاجتماعية والاقتصادية سابقاً وهي تنفذ ما طلب منها من أعمال ومهام، كما تستعمله المؤسسات ومنظمات الأعمال الحديثة (الجوهر، ٢٠١٤). وهو مجموع النشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة (خضير، ٢٠١٠).

أن الاتصال التنظيمي يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها، وهذه بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية (خلف الله وآخرون، ٢٠٠٦).

أهمية الاتصال التنظيمي: أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب) وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة، وتطورت بعد ذلك ليصبح جزءاً لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة، وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة (زعموم، ٢٠١٠). ولا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها ومحور كل العمليات رسمية كانت أو غير رسمية ويترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات، وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة، والمساهمة في خلق وعي جماعي متوافق، وبلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنسوبي المؤسسة، ومساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات، والمساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا (الجوهر، ٢٠١٤).

أنواع الاتصال التنظيمي: يتم تقسيم الاتصال التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة على نوعين؛ هما:

(١) **اتصال رسمي:** ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح والقرارات المكتوبة، إذ تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات، وبدوره ينقسم على:

(أ) **الاتصال النازل:** ويمثل أداة رئيسة في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من طريق تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي (عدون، ٢٠٠٤).

(ب) **الاتصال الصاعد:** وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بانشغالات واهتمامات العمال أو مشكلات تحدث في بيئة العمل (تقارير الأداء، الإجابة عن التساؤلات النازلة، رفع الشكاوى).

(ج) **الاتصال الأفقي:** هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا مثل التنسيق بين العاملين لإيجاد حلول للمشكلات داخل إدارات المنظمة. وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية (قاسمي، ٢٠١١).

(د) **الاتصال المحوري:** هو الاتصال الذي ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة (العميان، ٢٠٠٥).

(٢) **الاتصال غير الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة (العميان، ٢٠٠٥). فإذا حاولت منعه في مكان ما ظهر في مكان آخر نظراً لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، إذ يتعذر كبحه تماماً (خضير، ٢٠١٠). ومن خصائصه أنه تعبير تلقائي وعفوي ويؤدي إلى الإشباع النفسي الداخلي أفضل من الرسمي. (ميدون، ٢٠١٣).

وسائل الاتصال التنظيمي:

(١) **الوسائل الكتابية:** هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي من طريق الكلمة المكتوبة، ويعد هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة (الدوري، ٢٠١٠). ومنها النشرات والكتب الدورية والتقارير والشكاوى والمذكرات، فكل هذه الوسائل يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المتلقي من تلقيها

وفهمها بعد دراستها بإمعان وتفكر، ثم يقوم بحفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، قصد توصيلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم (التركستاني، ٢٠٢٠).

(٢) **الوسائل الشفهية:** وهي الوسائل التي يتم بوساطتها نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي شفاهة من طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر متلقي الرسالة واستجاباته واتجاهاته. ويتم بعدة طرائق كالحديث المباشر بين شخصين أو الأوامر الفردية في العمل، أو عقد الاجتماعات أو الندوات أو إجراء المكالمات الهاتفية وغيرها من الطرائق (المغربي، ٢٠٠٤).

(٣) **الوسائل التقنية:** هذا النوع يعتمد على وسائل اتصالية علمية ومتطورة تكنولوجياً ومستعملي هذا النوع من ذوي الخبرة والتكوين العلمي، كما يحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة ومنها (التليكس، الفاكس، الإعلام الآلي، الإنترنت) ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال الملائمة على: نوع الرسالة المطلوب إرسالها، والسرعة الواجب توفرها، والعدد المطلوب الاتصال بهم، والظروف المناسبة بالمؤسسة، وقرار حاجة الرسالة إلى الشرح والإيضاح (العطروزي، ١٩٩٦).

(٤) **الوسائل غير اللفظية:** هي الوسائل التي يتم بوساطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي من طريق الإشارات أو الإيماءات (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ) ويطلق عليه أحياناً لغة الجسم (Body Language) فقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استعمالها في الاتصال ما يقرب ٩٠% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (محمد وسحر، ١٩٩٥).

فعالية الاتصال في منظمات الأعمال: أن من أهم عوامل الاتصال الناجع بمنظمات الأعمال هي:

(أ) أن يكون المرسل موضع ثقة لدى المتلقي، باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المتلقي تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية، وملماً برسالته وكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المتلقي وتساعده على إدراكها حتى يضمن نجاح عملية الاتصال.

(ب) دافعية المتلقي إلى المعرفة إذ لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها (محمود، ٢٠٠٢):

- (ج) ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل (منصور، ٢٠٠٠).
- (د) صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المتلقي وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المتلقي.
- (هـ) ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض التخصصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.
- (و) ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كماً وكيفاً وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.
- (ز) ضرورة توافر قدر من مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل وكذلك الكتابة والقراءة خصوصاً في المستويات الدنيا. حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون (جلال الدين، ٢٠٠٨).

معوقات الاتصال في منظمات الأعمال: أن الاتصال داخل منظمات الأعمال تواجه

العديد من المعوقات لابد من التعرف عليها ومعالجتها أو تجنبها أو التقليل منها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال؛ منها:

(١) **معوقات نفسية:** وهو تباين المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه المتلقي وإدراكه الصحيح لمحتوياتها مما يحدث تباين نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء. إذ يميل الفرد للاستماع إلى ما يناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات (محمد وسحر، ١٩٩٥).

(٢) **معوقات تنظيمية:** هناك معوقات تتعلق بالتدرج الهرمي مثل طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، وهناك معوقات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية مثل العجز في ربط التنظيم بالبيئة الخارجية، إذ يعد من أقوى معوقات الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات من المتعاملين والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة (جلال الدين، ٢٠٠٨).

(٣) **معوقات اجتماعية وثقافية:** ويرجع هذا إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء أكانت داخل التنظيم أم خارجه، ويتضمن القيم والمعايير

والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة من طرف التنظيم. فقد يكون أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وبالتالي يكون بينهم الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية، وبالتالي فإن العامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم (جلال الدين، ٢٠٠٨).

(٤) **المعوقات البيئية:** وهي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي تستعملها الفرد، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده، فضلاً عن عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات (عبودي، ٢٠٠٨).

ثانياً/ الأداء الوظيفي:

أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام. ولذا يمكن النظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين الجهد المبذول من طرف الفرد، والقدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة، ومدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة (صالح الدين، ٢٠٠٥). وقد اجمع المفكرون إلى أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاية وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

طرائق تقييم الأداء الوظيفي: أن الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملحوظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوافر في العامل؛ مثل قدرته على أداء العمل، والمواظبة والانتظام، والتعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم، إذ أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نماذج لبعض الطرائق التقليدية والحديثة:

(١) الطرائق التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي:

(أ) **طريقة بحث الصفات أو الخصائص:** وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظام في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي من الرئيس المباشر (فقيه وعبد المجيد، ٢٠٠٥).

(ب) **طريقة التوزيع الإجباري:** تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية: اختيار ١٠% بدرجة امتياز، ٢٠% بدرجة جيد، ٤٠% بدرجة مقبول، ٢٠% ضعيف، ١٠% ضعيف جداً. ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين (عبد الباقي، ٢٠٠٢).

(ج) **طريقة الترتيب العام:** وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء وليس بناء على مجموعة من الخصائص من طريق ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس إذ يعطى تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف. ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واعتمادها على التقدير الشخصي.

(د) **طريقة المقارنة بين العاملين:** وهي تشبه طريقة الترتيب العام إذ يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، إذ تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥).

(٢) **الطرائق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي:** فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرائق الحديثة التي تفادي العيوب والانتقادات التي وجهت إلى طرائق التقييم التقليدية: (أ) **طريقة الاختيار الإجباري:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، إذ يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم. وتمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

(ب) **طريقة الأحداث الحرجة:** وتكون من طرق رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابياً وبعضها الآخر سلبياً، ومن طريق ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. ومن أهم مميزات هذه الطريقة اعتمادها على الوقائع الموضوعية (عبد الباقي، ٢٠٠٢).

(ج) **طريقة التقييم المشتركة:** تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. ومن أهم مميزات هذه الطريقة اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥).

(د) طريقة تقييم الإدارة بالأهداف: ويتم ذلك من طريق مشاركة كل من الرئيس والمؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المؤوس بتحقيقها، وقيام المؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال مدة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافاً أخرى، وواجبات محددة لمدة أخرى مقبلة. ومن أهم مقوماتها المشاركة الجماعية بين المشرف والمؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد (المرسي، ٢٠٠٦). كما توجد هناك طرائق أخرى حديثة لتقييم الأداء الوظيفي منها الأنموذج المغلق لتقييم الأداء، النظام المفتوح لتقييم الأداء، وطريقة التقييم الذاتي وغير ذلك.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث: – Methodology Procedures

مجتمع البحث: ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث (عبيدات وآخرون، ١٩٩٩). ويتمثل في جميع الموظفين العاملين بهيئة الشارقة للإعلام والتي تضم المؤسسات الإعلامية التالية: قناة الشارقة، قناة الشارقة الرياضية، قناة الشرقية من كلباء، قناة الوسطى من الذيد، قناة الشارقة ٢، إذاعة الشارقة، إذاعة القرآن الكريم من الشارقة، إذاعة بلس ٩٥، مركز الشارقة للتدريب الإعلامي.

عينة البحث: وهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استعمال تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع البحث الأصلي (عبيدات وآخرون، ١٩٩٩). وقد تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد الذين تتوافر لديهم البيانات والمعلومات بشكل مقصود على مستوى الإدارتين الدنيا والوسطى والبالغ عددهم (٥٠) مفردة من جملة العاملين البالغ عددهم (١٥٠٠) مفردة، وذلك حسب الخصائص الديمغرافية الموضحة بالجدول (١) أدناه.

جدول (١): الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

الرقم	المتغيرات	البيان	التكرارات	النسبة %
١	النوع الاجتماعي	ذكر	٢٣	٤٤%
		أنثى	٢٧	٥٦%
٣	العمر	أقل من ٢٥ سنة	١٢	٢٤%
		٢٦ - ٣٥ سنة	٣٢	٦٤%
		٣٦ - ٤٥ سنة	٠٧	١٤%
		٤٦ - ٥٥ سنة	صفر	صفر
٤	المستوى التعليمي	فوق الجامعي	٠٤	٠٨%
		جامعي	٣١	٦٢%

٢٨%	١٤	ثانوي	التخصص	٥
٠٤%	٠٢	أقل من الثانوي		
٥٠%	٢٥	إعلام (إذاعة وتلفاز)		
٢٨%	١٤	مصور صحفي		
٠٨%	٠٤	العلاقات العامة		
٠٨%	٠٤	الموارد البشرية		
١٠٠%	٠٥	أخرى		
٥٠%	٢٥	أقل من ٥ سنة	عدد سنوات الخبرة	٦
٢٠%	١٠	٦-١٠ سنة		
٢٤%	١٢	١١-١٥ سنة		
صفر	صفر	١٦-٢٠ سنة		
٠٨%	٠٤	٢١ فأكثر		

الدراسة الميدانية ٢٠٢٠

أسلوب جمع البيانات: تم جمع معلومات الجانب النظري من الكتب والدراسات والبحوث والرسائل الجامعية. أما البيانات الثانوية تم جمعها بواسطة تصميم الاستبانة. إذ تم تصميم وتطبيق الاستبانة في المدة من ٢٥ حزيران/ يونيو ٢٠٢٠ لغاية ٢٥ أيلول/ سبتمبر ٢٠٢٠. صدق الأداة: تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاستعانة بمجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في مجال تخصص الاتصال والعلاقات العامة والإفادة من ملحوظاتهم بإعادة النظر في بناء الاستبانة على ضوء ملحوظات المحكمين.

ثبات أداة الدراسة: لحساب قيم معامل الثبات لمجتمع البحث في الدراسة المسحية، قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستعمال معامل ألفا كرونباخ 'Alpha-Cornbach'، كما هو بالجدول الموضح أدناه. وعادة تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة "كرونباخ ألفا" أكبر من (٠.٦٠)، وكلما زادت القيمة دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

جدول (٢): معامل الثبات لمجتمع البحث

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الثاني	١٤	٨٣
الثالث	١٥	٩٤
الرابع	١٥	٨٩
الثبات العام	٤٤	٩٣

الدراسة الميدانية ٢٠٢٠

جدول (٢) يوضح أن محاور الاستبانة تتمتع بقيمة ثبات عالية إذ بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا) في العينة التحليلية (٨٣، ٩٤، ٨٩) للمحاور الثاني والثالث والرابع على التوالي، وبلغ الثبات العام للأداة (٩٣). وتدل هذه النسب على ثبات وتجانس داخلي لمؤشرات محاور الاستبانة.

وصف الأداة: تم تصميم الاستبانة في أربع محاور؛ المحور الأول احتوى على المعلومات الديمغرافية، والثاني احتوى على وسائل الاتصال التنظيمي، والثالث احتوى على مؤشرات قياس فعالية الاتصال التنظيمي، والرابع احتوى على مؤشرات قياس الأداء الوظيفي. وتم استعمال مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أوافق بشدة، وأوافق، ومحايد، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة) في الاستجابة على أسئلة المحاور الثالث والرابع والخامس. ولتفسير النتائج اتبع الباحث الآتي (العمر، ٢٠٠٤):

- (١) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (١ إلى أقل من ١.٨٠) فإن هذا يعني أن مؤشر فعالية الاتصال التنظيمي أو مؤشر الأداء الوظيفي ضعيف جداً.
- (٢) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠) فإن هذا يعني أن مؤشر فعالية الاتصال التنظيمي أو مؤشر الأداء الوظيفي ضعيف.
- (٣) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠) فإن هذا يعني أن مؤشر فعالية الاتصال التنظيمي أو مؤشر الأداء الوظيفي متوسط.
- (٤) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠) فإن هذا يعني أن مؤشر فعالية الاتصال التنظيمي أو مؤشر الأداء الوظيفي مرتفع.
- (٥) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (٤.٢٠ إلى ٥) فإن هذا يعني أن مؤشر فعالية الاتصال التنظيمي أو مؤشر الأداء الوظيفي مرتفع جداً.

المعالجة الإحصائية: لتحليل البيانات التي تم جمعها، قام الباحث بإدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم القيام بالعمليات التالية:

١. اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي كأحد المؤشرات على ثبات أداة الدراسة.
٢. استنتاج الإحصاء الوصفي (Descriptive statistics) من طريق التكرارات والنسب المئوية لبيانات الدراسة.
٣. حساب المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء عينة البحث عن كل عبارة من متغيرات الدراسة الأساسية. وهذا يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة.

٤. حساب الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت آراء أفراد عينة البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.
٥. إجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صحة فروض البحث لمعرفة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، والتي تسعى لمعرفة العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي. حيث أن العلاقة تكون دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١).

جدول (٣)

الوسائل الكتابية المستعملة في نقل التعليمات والتوجيهات بالمؤسسات الإعلامية

الوسائل الكتابية						
البيان	جريدة المؤسسة	النشرات الداخلية	الكتيبات	التقارير الدورية	لوحة الإعلانات	صندوق الاقتراحات
ت	٠٢	٢٤	٠٢	٠٢	١٢	صفر
%١٠٠	%٠٤	%٤٨	%٠٤	%٠٤	%٢٤	صفر

الجدول (٣) يوضح أن الموظفين في المؤسسات الإعلامية يستعملون الوسائل الكتابية في نقل التعليمات والتوجيهات، إذ نجد استعمال النشرات الداخلية بنسبة (٤٨%)، و لوحة الإعلانات بنسبة (٢٤%)، وكل من التقارير الدورية والكتيبات وجريدة المؤسسة بنسبة (٠٤%)، ولا يوجد أي استعمال لصندوق الاقتراحات بالمؤسسات الإعلامية. وهذا يبين عدم إتاحة الفرصة للموظفين في المستويات الدنيا بالمؤسسات الإعلامية في إبداء آرائهم وأفكارهم ونقلها إلى الإدارة العليا التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق عدد من الأهداف المحددة لهذه المؤسسات.

جدول (٤)

الوسائل الشفهية المستعملة في نقل التعليمات والتوجيهات بالمؤسسات الإعلامية

الوسائل الشفهية				
البيان	الاجتماعات الدورية	المقابلة الشخصية	الندوات والسمنارات	المكالمات الهاتفية
ت	٤٧	٣٢	٠٢	٣٥
%١٠٠	%٩٤	%٦٤	%٠٤	%٧٠

الجدول (٤) يوضح أن الموظفين في المؤسسات الإعلامية يستعملون الوسائل الشفهية في نقل التعليمات والتوجيهات، إذ نجد استعمال الاجتماعات الدورية بنسبة (٩٤%)،

والمكالمات الهاتفية بنسبة (٧٠%)، والمقابلة الشخصية بنسبة (٦٤%)، والندوات والسمنارات بنسبة (٠٤%).

جدول (٥)

الوسائل التقنية المستعملة في نقل التعليمات والتوجيهات بالمؤسسات الإعلامية

الوسائل التقنية				
البيان	البريد الإلكتروني	الإنترنت	وسائل التواصل الاجتماعي	الفاكس
ت	٥٠	٠٥	١٧	صفر
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠٠	%٣٤	صفر

الجدول (٥) يوضح أن الموظفين في المؤسسات الإعلامية يستعملون الوسائل التقنية في نقل التعليمات والتوجيهات، إذ نجد استعمال البريد الإلكتروني بنسبة (١٠٠%)، ووسائل التواصل الاجتماعي بنسبة (٣٤%)، والإنترنت بنسبة (١٠%)، ولا يوجد أي استعمال للفاكس بالمؤسسات الإعلامية كوسيلة تقنية وهذا يبين أن المؤسسات الإعلامية على وجه التحديد أصبحت تعتمد على وسائل الاتصال الأكثر حداثة في المجتمع ولا سيما البريد الإلكتروني الذي يتميز بالسرعة والكفاءة الاتصالية.

جدول (٦): فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الإعلامية

م	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	تتوفر بمؤسستي الإعلامية البيئة المناسبة للإبداع والابتكار والتعاون بيني وبين زملائي في العمل	٣.٨٠	.٨٤٧	مرتفع
٢	يتمتع الموظفون بمؤسستي الإعلامية بمهارات اتصالية (الاستماع، التحدث، الكتابة، القراءة)	٤.١٠	.٨٨٥	مرتفع
٣	لم تجد صعوبة في فهم القرارات التي تصلك من طرف الإدارة بمؤسستك الإعلامية	٣.٩٠	.٩٢٣	مرتفع
٤	تستعمل مؤسستك الإعلامية اللغة التي يفهمها الموظفون بسهولة	٤.٤٠	.٦٧٥	مرتفع جداً
٥	توجد بمؤسستي الإعلامية مستويات إدارية قليلة ومناسبة، الأمر الذي يسهل من تدفق المعلومات	٣.٨٧	.٧٣٠	مرتفع
٦	تشجع مؤسستي الإعلامية على رفع الحالة النفسية لدى العاملين بها	٤.٠٧	.٨٢٨	مرتفع

٧	يوجد بمؤسستي الإعلامية نظام شامل للمعلومات والبيانات الذي يحقق أهداف المؤسسة	٤.٠٠	٠.٧٤٣	مرتفع
٨	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر	٤.٢٣	٠.٦٢٦	مرتفع جداً
٩	تهتم الإدارة بتوصيل المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة	٤.٣٧	٠.٦٦٩	مرتفع جداً
١٠	تصلك المعلومات من إدارة المؤسسة الإعلامية في الوقت المناسب مما يسهل من طبيعة عملك	٤.٢٠	٠.٦٦٤	مرتفع جداً
١١	لا تجد صعوبة في نقل المعلومات إلى الإدارة العليا بمؤسستي الإعلامية	٣.٩٧	٠.٨٠٩	مرتفع
١٢	اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء العمل زاد من إخلاصك في العمل	٤.٣٠	٠.٧٥٠	مرتفع جداً
١٣	تعقد لقاءات أحياناً مع رؤسائك أو زملائك خارج أوقات العمل	٣.٦٣	٠.٧١٨	مرتفع
١٤	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة	٤.٢٧	٠.٧٤٠	مرتفع جداً
١٥	الدورات التدريبية بمؤسستك الإعلامية تساعدك على أداء عملك بكفاءة	٤.٢٣	٠.٧٢٨	مرتفع جداً

الجدول (٦) يوضح أن المؤسسات الإعلامية توفر البيئة المناسبة للإبداع والابتكار والتعاون بين العاملين وزملائهم في العمل بنسبة (٦٨%)، بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٨٤٧). وأن الموظفين بالمؤسسات الإعلامية يتمتعون بمهارات اتصالية عالية من حيث الاستماع والتحدث والكتابة والقراءة بنسبة (٨٠%)، بمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٨٨٥). وأنهم لا يجدون صعوبة في فهم القرارات التي تصلهم من الإدارة بنسبة (٦٦%)، بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٩٢٣). وأن المؤسسات الإعلامية تستعمل اللغة التي يفهمها الموظفين بسهولة بنسبة (٩٠%)، بمتوسط حسابي (٤.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٦٧٥). وتوجد مستويات إدارية قليلة ومناسبة، الأمر الذي يسهل من تدفق المعلومات بالمؤسسات الإعلامية بنسبة (٦٦%)، بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٧٣٠). وأن إدارة المؤسسات الإعلامية تعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين بها بنسبة (٧٠%)، بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وانحراف معياري (٠.٨٢٨). ويوجد بالمؤسسات الإعلامية نظام شامل للمعلومات والبيانات الذي يحقق من

أهدافها بنسبة (٧٤%)، بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٧٤٣). وأن الموظفين يتلقون التعليمات والتوجيهات من طريق الإدارة عن طريق المسؤول المباشر بنسبة (٩٠%)، بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٦٢٦). وأن الإدارة تهتم بتوصيل المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات الإعلامية بنسبة (٩٠%)، بمتوسط حسابي (٤.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٦٦٩). وأن المعلومات التي تسهل من طبيعة العمل تصل للموظفين من طرف إدارة المؤسسات الإعلامية بنسبة (٨٦%)، بمتوسط حسابي (٤.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٦٦٤). وأن الموظفين لا يجدون صعوبة في نقل المعلومات إلى الإدارة العليا بالمؤسسات الإعلامية بنسبة (٦٦%)، بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، وانحراف معياري (٠.٨٠٩). وأن إدارة المؤسسات الإعلامية تهتم بالاقتراحات المتعلقة بأداء الموظفين مما زاد من اخلاصهم في العمل بنسبة (٨٤%)، بمتوسط حسابي (٤.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٧٥٠). وأن الموظفين يعقدون لقاءات أحياناً مع رؤسائهم أو زملائهم خارج أوقات العمل بنسبة (٥٠%)، بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، وانحراف معياري (٠.٧١٨). وأن المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة الإعلامية تفهم بسهولة بنسبة (٨٤%)، بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٧٤٠). وأن الدورات التدريبية التي تنفذها المؤسسات الإعلامية تساعد الموظفين على أداء العمل بالمؤسسة بكفاءة بنسبة (٨٤%)، بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٧٢٨).

جدول (٧): الأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية

م	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	تبذل مجهوداً كبيراً في أداء عملك	٤.٧٠	٠.٥٣٥	مرتفع جداً
٢	لديك رغبة في التحدي أثناء عملك	٤.٧٠	٠.٤٦٦	مرتفع جداً
٣	تخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد	٤.٧٧	٠.٤٣٠	مرتفع جداً
٤	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى في العمل	٤.٨٣	٠.٣٧٩	مرتفع جداً
٥	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير	٤.٧٧	٠.٥٠٤	مرتفع جداً
٦	تلتزم بتنفيذ التعليمات الموكلة إليك بنجاح	٤.٨٠	٠.٤٨٤	مرتفع جداً
٧	لديك الاستعداد للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	٤.٨٣	٠.٤٦١	مرتفع جداً
٨	يعتمد عليك مشرفك المباشر في أداء بعض	٤.٧٧	٠.٥٠٤	مرتفع جداً

			الأعمال الصعبة	
٩	تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك	٤.٧٣	٥٢١	مرتفع جداً
١٠	تناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء	٤.٤٧	٦٢٩	مرتفع جداً
١١	تعد تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة	٤.٥٠	٥٧٢	مرتفع جداً
١٢	اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في العمل	٤.٤٣	٦٧٩	مرتفع جداً
١٣	أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	٤.٣٣	٨٠٢	مرتفع جداً
١٤	تتلقى دائماً عبارات الشكر من مشرفك المباشر لسرعة إنجازك للعمل	٤.٣٠	٧٠٢	مرتفع جداً
١٥	أنت راضي على معظم القرارات التي تتخذ من طرف رؤسائك	٤.٠٧	٦٩١	مرتفع

الجدول (٧) يبين أن الموظفين يبذلون مجهوداً كبيراً في أداء عملهم بالمؤسسات الإعلامية بنسبة (٩٦%)، بمتوسط حسابي (٤.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٥٣٥). ولديهم رغبة في التحدي أثناء عملهم بنسبة (١٠٠%)، بمتوسط حسابي (٤.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٤٦٦). ويخططون مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد بنسبة (١٠٠%)، بمتوسط حسابي (٤.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٤٣٠). ولديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى في العمل بنسبة (١٠٠%)، بمتوسط حسابي (٤.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٣٧٩). وأنهم يقومون بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير بنسبة (٩٦%)، بمتوسط حسابي (٤.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٥٠٤). وأن الموظفين يلتزمون بتنفيذ التعليمات الموكلة إليهم بنجاح بنسبة (٩٦%)، بمتوسط حسابي (٤.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٤٨٤). ولديهم الاستعداد للتكيف مع ظروف العمل الصعبة بنسبة (٩٦%)، بمتوسط حسابي (٤.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٤٩١). وأن المشرفون بالمؤسسات الإعلامية يعتمدون على بقية الموظفين في أداء بعض الأعمال الصعبة بنسبة (٩٦%)، بمتوسط حسابي (٤.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٥٠٤). وأن الموظفون يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم بنسبة (٩٦%)، بمتوسط حسابي (٤.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٥٢١). وأن الموظفون يناقشون مع زملائهم بهدف تحسين أدائهم بنسبة (٩٤%)، بمتوسط حسابي (٤.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٦٢٩). وأن الموظفون يعتبرون تقييم الإدارة لأدائهم عملية مهمة بنسبة (٩٦%)، بمتوسط حسابي (٤.٥٠)، وانحراف معياري (٤.٧٢). وأن اهتمام الإدارة بالموظفين زاد من إخلاصهم في العمل بنسبة (٩٠%)، بمتوسط حسابي (٤.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٦٧٩). وأن أداء الموظفين يوصف من المشرفين بالكفاءة بنسبة (٨٠%)، بمتوسط

حسابي (٤.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٨٠٢). وأن الموظفين يتلقون دائماً عبارات الشكر من المشرفين بشكل مباشر لسرعة انجازهم للعمل بنسبة (٨٨%)، بمتوسط حسابي (٤.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٧٠٢). وأن الموظفين راضون عن معظم القرارات التي تتخذ من طرف رؤسائهم بنسبة (٨٠%)، بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وانحراف معياري (٠.٦٩١).

مناقشة الفروض:

الفرضية الأولى: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والجهد المبذول في أداء العمل لدى الموظفين بالمؤسسات الإعلامية.

جدول (٨): العلاقة بين الاتصال النازل والجهد المبذول في أداء العمل

الاتصال الصاعد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
المجهود المبذول في أداء العمل	.222	.239

الجدول (٨) يبين معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) العلاقة بين الاتصال النازل والجهد المبذول في أداء العمل لدى الموظفين في المؤسسات الإعلامية حيث جاءت معامل ارتباط بيرسون (.222) بقيمة دلالة (.239) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وبناء على ما تقدم نستنتج عدم وجود علاقة بين الاتصال النازل والجهد المبذول في أداء العمل لدى الموظفين في المؤسسات الإعلامية.

الفرضية الثانية: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والتخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد بالمؤسسات الإعلامية.

جدول (٩): العلاقة بين الاتصال الصاعد والتخطيط المسبق

الاتصال الصاعد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
التخطيط المسبق	.274	.143

الجدول (٩) يبين معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) العلاقة بين الاتصال الصاعد والتخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد بالمؤسسات الإعلامية، حيث جاءت معامل ارتباط بيرسون (.274) بقيمة دلالة (.143) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، ونستنتج من ذلك عدم وجود علاقة بين الاتصال الصاعد والتخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد بالمؤسسات الإعلامية.

الفرضية الثالثة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد المستويات الإدارية بالمؤسسات الإعلامية وأداء الأعمال في وقتها دون تأخير.

جدول (١٠): العلاقة بين المستويات الإدارية وأداء الأعمال

المستويات الإدارية وتدقيق المعلومات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
أداء العمل دون تأخير	-0.181	0.338

الجدول (١٠) يبين معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) العلاقة بين المستويات الإدارية وأداء العمل دون تأخير، حيث جاءت معامل ارتباط بيرسون (-0.181) بقيمة دلالة (0.338). وهي علاقة سلبية غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وبناء على ما تقدم نستنتج عدم وجود علاقة بين المستويات الإدارية القليلة التي تسهل من تدقيق المعلومات وأداء الأعمال دون تأخير بالمؤسسات الإعلامية.

الفرضية الرابعة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإعلامية.

جدول (١١): العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وتطوير الأداء الوظيفي

الاتصال غير الرسمي	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
تطوير الأداء الوظيفي	-0.219	0.245

الجدول (١١) يبين معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وتطوير الأداء الوظيفي، حيث جاءت معامل ارتباط بيرسون (-0.219) بقيمة دلالة (0.245). وهي علاقة سلبية غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، ونستنتج من ذلك عدم وجود علاقة بين الاتصال غير الرسمي وتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية.

الفرضية الخامسة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلقي الأوامر من الرئيس المباشر والاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى لدى العاملين بالمؤسسات الإعلامية.

جدول (١٢): العلاقة بين تلقي الأوامر من الرئيس وتحمل مسؤوليات أعلى

تلقي الأوامر من الرئيس المباشر	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	-0.121	0.524

الجدول (١٢) يبين معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) العلاقة بين تلقي الأوامر من الرئيس وتحمل المسؤوليات الأعلى، حيث جاءت معامل ارتباط بيرسون (-0.121) بقيمة دلالة (0.524). وهي علاقة سلبية غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وبناء على ما تقدم نستنتج عدم وجود علاقة بين تلقي الأوامر من الرئيس وتحمل المسؤوليات الأعلى في المؤسسات الإعلامية.

نتائج البحث:

(١) أن الموظفين في المؤسسات الإعلامية يستعملون الوسائل التقنية في نقل التعليمات والتوجيهات كالبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، والإنترنت، بينما لا يوجد أي استعمال للفاكس كوسيلة تقنية بالمؤسسات الإعلامية.

(٢) أن الموظفين في المؤسسات الإعلامية يستعملون الوسائل الكتابية في نقل التعليمات والتوجيهات كالنشرات الداخلية، ولوحة الإعلانات، والتقارير الدورية، والكتيبات، وجريدة المؤسسة، بينما لا يوجد أي استعمال لصندوق الاقتراحات كوسيلة كتابية بالمؤسسات الإعلامية.

(٣) أن الموظفين في المؤسسات الإعلامية يستعملون الوسائل الشفهية في نقل التعليمات والتوجيهات كاجتماعات الدورية، والمكالمات الهاتفية، والمقابلات الشخصية، والندوات والسمنارات.

(٤) أن الموظفين لا يجدون صعوبة في نقل المعلومات إلى الإدارة العليا بالمؤسسات الإعلامية، وأنهم يتلقون التعليمات والتوجيهات من طريق الإدارة عن طريق المسؤول المباشر، وأن الموظفين يعقدون لقاءات أحياناً مع رؤسائهم أو زملائهم خارج أوقات العمل.

(٥) أن الموظفين في المؤسسات الإعلامية يتمتعون بمهارات اتصالية عالية من حيث الاستماع والتحدث والكتابة والقراءة، وأنهم لا يجدون صعوبة في فهم القرارات التي تصلهم من الإدارة.

(٦) يوجد بالمؤسسات الإعلامية نظام شامل للمعلومات والبيانات الذي يحقق من أهدافها، وأن الإدارة تهتم بتوصيل المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية المختلفة التي تسهل من طبيعة العمل.

(٧) توجد بالمؤسسات الإعلامية مستويات إدارية قليلة ومناسبة، الأمر الذي يسهل من تدفق المعلومات بها وأن المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسات الإعلامية تفهم بسهولة، كما أنها تستعمل اللغة التي يفهمها الموظفين بسهولة.

(٨) أن المؤسسات الإعلامية توفر البيئة المناسبة للإبداع والابتكار والتعاون بين العاملين وزملائهم في العمل، وتهتم بالاقتراحات المتعلقة بأداء الموظفين مما زاد من إخلاصهم في العمل، كما أنها تعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين بها.

(٩) أن الدورات التدريبية التي تنفذها المؤسسات الإعلامية تساعد الموظفين على أداء العمل بكفاءة بالمؤسسات الإعلامية.

(١٠) أن الموظفين يبذلون مجهوداً كبيراً في أداء عملهم بالمؤسسات الإعلامية، ولديهم رغبة في التحدي أثناء عملهم، ويخططون مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد، وأن الموظفين لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى في العمل.

(١١) أن الموظفين يقومون بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير، ويلتزمون بتنفيذ التعليمات الموكلة إليهم، ولديهم الاستعداد للتكيف مع ظروف العمل الصعبة، وأن الموظفين يناقشون مع زملائهم بهدف تحسين أدائهم.

(١٢) أن المشرفين بالمؤسسات الإعلامية يعتمدون على بقية الموظفين في أداء بعض الأعمال الصعبة، وأن الموظفين يتلقون دائماً عبارات الشكر من المشرفين بشكل مباشر لسرعة انجازهم للعمل، وأن أداء الموظفين يوصف من المشرفين بالكفاية.

(١٣) أن الموظفين يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم، وأنهم يعتبرون تقييم الإدارة لأدائهم عملية مهمة، وأن الموظفين راضون عن معظم القرارات التي تتخذ من طرف رؤسائهم، وأن اهتمام الإدارة بالموظفين زاد من اخلاصهم في العمل.

(١٤) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والجهد المبذول في أداء العمل لدى الموظفين في المؤسسات الإعلامية.

(١٥) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والتخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد بالمؤسسات الإعلامية.

(١٦) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية القليلة التي تسهل من تدفق المعلومات وأداء الأعمال دون تأخير بالمؤسسات الإعلامية.

(١٧) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية.

(١٨) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلقي الأوامر من الرئيس وتحمل المسؤوليات الأعلى في المؤسسات الإعلامية.

توصيات البحث:

(١) ضرورة تكامل الاتصال الرسمي الذي يتم داخل المؤسسة والاتصال غير الرسمي الذي يجمع أحياناً الموظفين مع زملائهم أو رؤسائهم خارج أوقات العمل لتحقيق أهداف المؤسسات الإعلامية.

(٢) إتاحة 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.

(٣) مراعاة حجم المستويات الإدارية المناسبة، الأمر الذي يساعد من تدفق المعلومات بالمؤسسات الإعلامية.

(٤) على المؤسسات الإعلامية توافر البيئة المناسبة الكافية للإبداع والابتكار والتعاون بين العاملين وزملائهم في العمل.

(٥) على المؤسسات الإعلامية استعمال وسائل الاتصال التنظيمي كالندوات والسمنارات والتقارير الدورية والكتيبات وجريدة المؤسسة الإلكترونية في تبادل المعلومات بين الموظفين بالمؤسسة.

مصادر البحث:

- إبراهيم، مروان عبد المجيد. (٢٠٠٠). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- التركستاني، أحمد بن سيف الدين. (٢٠٢٠). مدخل إلى الاتصال الإنساني. مركز التعليم الجامعي: جامعة الملك عبد العزيز: www.kau.edu.sa، تاريخ الدخول ٢٥ يوليو ٢٠٢٠م.
- الجوهر، محمد ناجي. (٢٠١٤). الاتصال التنظيمي. (ط.٢). العين: دار الكتاب الجامعي.
- الحوري، سليمان إبراهيم. والزيود، حسين علي. (٢٠١١). العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. مجلة المنارة، المجلد، العدد ٥.
- الدوري، زكريا. (٢٠١٠)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العطروري، محمود فهمي. (١٩٩٦). العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات. مصر: عالم الكتب.
- العمر، بدران بن عبد الرحمن. (٢٠٠٤). التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- العميان، محمود سليمان. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط.٣). عمان: دار وائل للنشر.
- القديمي، عزيز علي ناصر. (٢٠١٩). واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات اليمنية. مجلة الإبداع الرياضي. ١٠ (١). جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- المرسي، جمال الدين محمد. (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية.
- المغربي، كامل محمد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط.٣). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جلال الدين، بوعطيط. (٢٠٠٨). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- خضير، كاظم محمود. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خضير، كاظم محمود. (٢٠١٠). الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. مصر: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خلف الله، الطاهر وآخرون. (٢٠٠٦). الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
- زامل، سلام منعم. (٢٠١٧). الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الصحفية. بيو باسين: نور للنشر.
- زعموم، خالد. (٢٠١٠). الاتصال التنظيمي. جامعة الشارقة.
- صالح الدين، عبد الباقي. (٢٠٠٥). الموارد البشرية من الناحية العلمية. مصر: الدار الجامعية.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عيودي، زيد منير. (٢٠٠٨). فن الإدارة بالاتصال. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- عدون، ناصر دادي. (٢٠٠٤). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية.
- عياد، خطاب (١٩٨٩). التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات. مصر: دار النشر العربي.
- فليبه، فاروق عبده وعبد المجيد، محمد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- قاسمي، ناصر. (٢٠١١). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ماهر، أحمد. (١٩٩٧). السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات. (ط.٦). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد عبيدات وآخرون. (١٩٩٩). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. (ط.٢). عمان: دار وائل للنشر.
- محمد، بلغوثي. (٢٠١٩). الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم. كلية العلوم الاجتماعية.
- محمد، منير حجاب وسحر، محمد وهبي. (١٩٩٥). المداخل الأساسية للعلاقات العامة – المدخل الاتصالي. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- محمود، منال طلعت. (٢٠٠٢). مدخل إلى علم الاتصال. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- منصور، هالة. (٢٠٠٠). الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته. الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
- ميدون، محمد أسامة. (٢٠١٣). صيانة ظل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الإنسانية.
- نوار، صالح بن. (٢٠٠٦). فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.

References:

1. Al-Atrouzi, Mahmoud Fahmy. (1996). Administrative Relations in Public Institutions and Companies. Egypt: The World of Books.
2. Abboudi, Zaid Mounir (2008). The Art of Managing Communication. Amman: Dar Degla Publishers and Distributors.
3. Abdel Baqi, Salahuddin. (2002). Recent Trends in Human Resource Management. Alexandria: Dar of the New University for Publishing.
4. Adon, Nasser Dadi. (2004). Communication and its Role in the Efficiency of the Economic Enterprise. Algeria: Dar Mohammadiyah.
5. Al-Houri, Suleiman Ibrahim and Al-Ziyoud, Hussein Ali. (2011). The Relationship Between Job Satisfaction and Job Commitment In cellular communications companies in Jordan. Manara Magazine, issue (5).
6. Al-Johor, Muhammad Naji. (2014). Corporate Communication. Second Edition. Al-Ain: Dar of University Book.
7. Al-omuan, Mahmoud Suleiman. (2005). Organizational Behavior in Business Organizations. Third edition. Amman: Dar of Wael Publishing.
8. Al-Qadimi, Aziz Ali Nasser. (2019). The Reality of Corporate communication in Yemeni Association. Sports Innovation Magazine, Vol 10 (1). Mohamed Boudiaf Al-Me'sila University.
9. Ayyad, Khatab. (1989). Strategic Planning in the Business and Services Sector. Egypt: Dar of Arab Publishing.
10. Douri, Zakaria. (2010). Management Principles, Approaches and Functions. Amman: Al-Yazuri House for Publishing and Distribution.
11. Falih, Farouk Abdo And Abdul Majeed, Mohamed. (2005). Organizational Behavior in Managing Educational Institutions. Amman: Dar Al-Maseera for Publishing, Distribution and Printing.
12. Ibrahim, Marwan Abdul Majeed. (2000). Foundations of scientific research for Preparing University Thesis. Amman: Al-Warraq Foundation for Publishing and Distribution.
13. Jalaluddin, Bouaait. (2008). Corporate Communication and its Relationship to Job Performance. Unpublished Master Thesis. Mentouri University of Constantine, College of Humanities and Social Sciences.
14. Kasimi, Nasser. (2011). Communication in an Organization is a Theoretical and Practical Study. Algeria: University Publications Bureau.

15. Khalaf Allah, Al-Tahir and others. (2006). El-waseet in University Studies, Algeria: Dar of Houma for Publishing and Distribution.
16. Khudair, Kazem Mahmoud. (2002). Organizational Behavior. (2002). Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
17. Khudair, Kazem Mahmoud. (2010). Effective Communication in Business Administration. Dar Safaa for Publishing and Distribution.
18. Maher, Ahmed. (1997). Organizational Behavior is an Introduction to Building Skills.
19. Mahmoud, Manal Talaat. (2002). Introduction to Communication Science. Alexandria: Modern University Office.
20. Mansour, Hala. (2000). Effective Communication Concepts, Methods and Skills. Alexandria: University Library.
21. Midoun, Mohamed Osama. (2013). Maintenance of Defects in Informal Communication Relations in Foreign Institutions. Unpublished Master Thesis. Mohamed Khaider University of Biskra, Department of Human Sciences.
22. Mograbi, Kamel Mohamed. (2005). Organizational Behavior: The Concepts and Foundations of Individual and Group Behavior in the Organization. Third Edition. Amman: Dar Al Fikr for Publishing and Distribution.
23. Mohamed Obaidat and others. (1999). Scientific Research Methodology: Rules, Stages and Applications. Second Edition. Amman: Dar of Wael Publishing.
24. Mohamed, Belghouthi. (2019). Corporate Communication and Improving Job Performance in the University Institution. Unpublished Master Thesis. Abdul Hamid Bin Badis University – Mostaganem. College of Social Sciences.
25. Mohamed, Mounir Hijab and Sahar, Mohamed Wehbe. (1995). The Basic Approaches to Public Relations - the Communication Portal. Egypt: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
26. Morsi, Jamal al-Din Mohamed. (2006). Strategic management of human resources. Dar of University.
27. Nawar, Saleh. (2006). Effectiveness of Corporate communication in Economic Enterprises. Informer of Sociology and Communication for Research and Translation. Constantine.
28. Omar, Badran bin Abdul Rahman. (2004). Statistical Analysis of Data in Scientific Research Using (SPSS). Riyadh, Saudi Arabia.
29. Saleh al-Din, Abdul-Baqi. (2005). Human Resources in Scientific Terms. Egypt: Dar of University.
30. Turkistani, Ahmed bin Saifuddin. (2020). Introduction to Human Communication. University Education Center: King Abdulaziz University (www.kau.edu.sa), 25 July 2020.
31. Zaamom, Khalid. (2017). Corporate Communication. University of Sharjah.
32. Zamil, Salam Moniem. (2017). Recent Trends in Managing Press Institutions. Bio Basin: Noor Publishing.