

تأثير الكفاءة الاتصالية على تحفيز أداء موظفي بريد الجزائر دراسة في المحددات والإسهامات.

The impact of communication efficiency on motivating the performance of Algeria Post employees: A study in determinants and contributions

بركان إلياس.

جامعة صالح بونيدير، قسنطينة 3 (الجزائر)، elyes.berkane23@gmail.com

تاريخ النشر: 2022 / 06 / 30

تاريخ القبول: 2022 / 05 / 14

تاريخ الاستلام: 2022 / 04 / 09

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مكانة الكفاءة الاتصالية بأشتمالها على عنصري الفعالية و الملائمة في الأداء الفردي للعاملين في بريد الجزائر من خلال استخدام نموذج الانحدار المتعدد لمعرفة نسبة التأثير من مجمل العوامل المفسرة لمتغير الأداء. وقد طبقنا في دراستنا هذه أداة الاستبيان الإلكتروني على عينة من عمال البريد بلغ عددهم ثلاث وثمانون مستجيب (83) باستخدام العينة المريحة و المتوافرة. وخلصنا إلى أن مكونات الكفاءة الاتصالية الثلاث تؤثر في مجملها بنسبة 15 % على متغير الأداء الوظيفي، مع هيمنة بارزة لمكونات المهارات الاتصالية الذي كشف عن تأثير قدر بنسبة 10 %، مع العلم أن نموذج الانحدار القياسي كشف عن عدم معنوية مكون المعارف وبالتالي تم استبعاده من المعادلة. الكلمات المفتاحية: أداء فردي؛ كفاءة اتصالية؛ فعالية اتصالية، مهارات اتصالية؛ حافز؛ معارف

Abstract:

The following study seeks to identify the status of communication efficiency by including the elements of effectiveness and appropriateness in the individual performance of the workers in Algeria Post Office. This is through using the multiple regression model to know the percentage of the effect of the total factors that explain the performance variable. In our study, we applied the electronic questionnaire tool to a sample of 83 postal workers, using the convenient and available sample. The study concludes that the three components of communicative competence affect in their entirety a percentage of 15% on the job performance variable, with a prominent dominance of the communication skills component, which revealed the effect of an estimated percentage of 10%. This is knowing that the standard regression model revealed the non-significance of the knowledge component and therefore it was excluded from the equation.

Keywords: individual performance; communication efficiency; communication effectiveness; communication skills; motive; knowledge

تهدف الإدارة كنشاط إنساني إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، ويتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من قبل المدير، كتحديد الأهداف إلى التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه إلى الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء. يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة، وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب؛ بل تتعداها ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل (إبراهيم، 2013، ص ص 51، 52).

يعد الاتصال عملية ديناميكية تتميز بالتغير المستمر ويتم من خلالها تبادل مجموعة من الرموز والمفاهيم والأدوار بين أطراف عملية الاتصال والتي تتولد أثناء التفاعل، وهذه العملية تبدأ من اتصال الفرد بذاته إلى الاتصال الجماهيري ويتم الاتصال بشكل قصدي أو غير قصدي بغرض تكوين أنواع من العلاقات تختلف كل منها باختلاف حجم وزمان ومحتوى الموقف الاتصالي (العقيل، 2009، ص 10).

إن الاتصال الفعال يتم بين اثنين من الناس حينما يفسر المستقبل الرسالة ويفهمها بنفس الطريقة التي قصدها المرسل. والاتصال الفعال هو غاية كل مؤسسة فهو الذي ينظم العملية الإدارية أو التعليمية ويوحد النشاط تجاه هدف مخطط له، فنقل المعلومات من فرد إلى فرد يعد من الضروريات الجوهرية؛ إذ بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف (عازة، 2007، صفحة 23). و مع ذلك، يعد تحفيز السلوك على الأداء الفعال مفهوماً يصعب قياسه داخل المؤسسة، فقد خصصت لهذا الغرض أدوات كمية و نوعية تسمح بتقديره. كما يتم وضع أوزان تقديرية بانتظام عبر لوحات التحكم كمعدل دوران العمل، التغيب، والحوادث والأمراض المهنية ... كما يمكن للعيوب المتعلقة بالجودة أن تكون علامة على نقص التحفيز لدى العاملين. إلا أنه هناك العديد من الأدوات المبتكرة لتطوير تحفيز الموظفين داخل المؤسسة من خلال تبني أسلوب إداري محفز، وتطبيق الابتكارات التنظيمية التي تعطي معنى للعمل وتعزز من الاندماج الاجتماعي وتقلل من عوامل عدم الرضا (Balland & Bouvier, 2008, pp. 112, 113).

يعد الاستخدام الدائم لتقنية التحفيز ضرورياً من حيث أن تحديد أهداف واضحة وتطوير منظمة فعالة ليس كافياً لتحريك العمل. بعبارة أخرى، فإن سلوكيات المسؤول التشغيلي تجاه المرؤوسين ستحدد إلى حد كبير نجاح أو فشل الوحدة بأكملها. ومع ذلك فمن الصعب إتقان تقنية التحفيز بشكل خاص. فهو يعتمد على كل من المهارات العلائقية القوية و صرامة أخلاقية معينة. بالإضافة إلى ذلك، فهي لا تتوافق بشكل عام مع المهارات العلائقية المعتادة لدى المسؤولين. وبالتالي، فعلى الرغم من ضرورة هذه التقنية، إلا أنه لا يتم استخدامها بشكل متكرر بالطريقة المثلى من قبل المديرين الذين لا يرون أهمية لها حيث يميلون غالباً إلى إعادة التصرف بنفس الكيفية التي تم تحفيزهم بها من قبل رئيسهم (Ramond, 2004, pp. 182, 183).

ولأن كل شيء يبدأ بالتحفيز، فإنه من المهم أن نستمر أكثر في بحث دوره في الأداء من خلال الكفاءة الاتصالية كمتغير مستقل (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, pp. 34, 36) نفترض بتأثيرها على الأداء الفردي في المؤسسة.

إطار مشكلة البحث

تعمل الشركات اليوم على تقييم أداء موظفيها باعتماد معايير كمية وأخرى كيفية، محددة بنودها بأوزان تقديرية تفاضلية حسب رؤية المؤسسة لأهميته البند في تحقيق أداء جيد يخدم الأهداف الفصلية و السنوية المسطرة. وتختلف طرق التقييم من مؤسسة إلى أخرى، فمنها من يعتمد على الطرق التقليدية في التقييم، وأخرى تواكب التطورات الحاصلة في تبني طرق مبتكرة في التقييم جاعلة منه آلية لرجع الصدى حول النتائج المحققة ونقاط الضعف في الأداء كون التقييم المعتمد بشكل حصري على المعايير الفردية حسب ألبرت و سوندر (Albert & Saunder, 2010, p. 41)، لا يشجع الأفراد على تخصيص الكثير من الوقت في مساعدة زملائهم المجاورين لهم بالمكتب حيث تمثل شهادة الآخرين على القيمة الشخصية للمساهمة، وفقا لما ذهب إليه لوفي لوبواي (Levy-Leboyer, 2006, p. 70)، مصدراً محتملاً للتحفيز كونها تظهر هذه العملية الدور المركزي لصورة الذات في عملية التحفيز. لذلك يتطلب تطوير العمل الجماعي النظر في طرق تقييم جماعية تضاعف مصادر المعلومات باستخدام أدوات من نوع 360. توفر معلومات أكثر صحة، وربما أكثر إقناعاً عند عرضها على الموظف. من شأن تقديم وتلقي رجوع صدى 360 درجة أن يوفر معلومات قيمة على مستوى المنظمة، ويساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بشكل أفضل. من شأنه أيضاً أن يعزز مناخاً اتصالياً أكثر انفتاحاً في المنظمات التي تعتمد عليه، وهو أمر ضروري خاصة في الأشكال التنظيمية الجديدة (Blundel, 2004, p. 132)، وعليه، فإننا نفترض مع ألبرت (Albert É., 2007, p. 28) في أن تدفق المعلومات لا ينفصل عن الأداء؛ إذ يجب على كل عضو في المؤسسة التفكير في ما يفعله مقارنة بالآخرين، وأن يكون قبل كل شيء فعالاً في طريقة اتصاله.

تأسيساً على ما سبق، يمكننا التساؤل على مكانة الكفاءة الاتصالية بعناصرها الثلاث (الحافز، المعرفة، المهارات) في سيروية تقييم الأداء من خلال التساؤل التالي:

إلى أي مدى تؤثر الكفاءة الاتصالية على تحفيز أداء العامل في قطاع البريد؟

وللإجابة على هذا التساؤل، انطلقت دراستنا من الفرضيات التنبؤية التالية:

- يؤثر مستوى الحافز لدى الموظف للاتصال بكفاءة على مستوى أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر؛
- يؤثر مستوى معارف الموظف حول الاتصال بكفاءة على مستوى أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر؛
- يؤثر مستوى المهارات الاتصالية للمسؤول المباشر على مستوى أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر.

أهداف البحث

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة خصوصية مكونات الكفاءة الاتصالية المحفزة للأداء من حيث تكويني الحافز والمعارف للموظفين، والمهارات الاتصالية للمسؤول المباشر؛ كما نهدف إلى تحديد مقدار تأثير كل مكون في الكفاءة الاتصالية على الأداء الفردي.

أهمية البحث

وتنبثق أهمية هذا البحث من غياب نماذج تقييسية للدور الذي يلعبه الإتصال في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العامل في القطاع العمومي. فرغم ما يتسم به هذا القطاع من مطالب كثيرة للعمال تخص الحوافز المادية كالمردودية على الأداء الشخصي PRI و مردودية الأرباح السنوية PRC ؛ تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على مكانة الإتصال كعامل من ضمن عوامل عديدة لا يتم إيلأؤها حقها من الأهمية. للوقوف على أهمية الإتصال كعامل مفسر يمكن التنبؤ بتأثيراته، وكذا التعرف على حدوده في عملية التأثير هذه.

أولاً: الخلفية النظرية للكفاءة الاتصالية وتحفيز الأداء

يقتضي أي اتصال بين الأفراد أمرين مهمين: دقة الاتصال، التي تعني الفعالية و الاقتصاد الذي يعني الكفاءة. يكون الاتصال الفعال عندما يعطي المرسل معنى لرسالته و في المقابل بإمكان المتلقي استيعاب الأخيرة. من إعطاء فعالية أكبر للاتصال يجب مضاعفة الفرص للفاعل. يمنح الاتصال الفعال أفضل تناغم بين جميع المصادر والنتائج. ويلعب عامل الزمن دوراً مهماً جداً في هذا المجال. فالإتصال الناجع هو الذي يستعمل قنوات تلجأ إلى أقل زمن ممكن مع العلم أنها ليست دائماً ذات فعالية (Bouhafs, 2014, p. 130). كما يعد الإتصال الفعال عملية ثنائية الاتجاه، فهو يمكن القائم بالإتصال من بعث الرسائل بالإضافة إلى الاستجابة لها. أي مدير لا يستطيع أو لا يريد التواصل على نحو جيد لن يتمكن ببساطة من القيام بعمل جيد ولا الحصول على نتائج جيدة (Denny, 2009, p. 134). تعد معرفة كيفية الاتصال بالآخرين مهارة أساسية للمدير، لكن إتقانها يحول المعلومات في بعض الأحيان إلى اتصال بسيط. يستنكر مارشاند إساءة استخدامهما، فمع تطور الاتصالات غير الرسمية يظهر كيميل Kimmel أهمية ذلك في شبكات الاتصالات غير الرسمية داخل المنظمات. تتيح لنا الفرق متعددة اللغات أن نرى مدى أهمية لغة العمل في عملية التنشئة الاجتماعية والتماسك الجماعي، بينما يُظهر بوديز Boudès مدى فعالية سرد القصص في التواصل في عملية صنع القرار بصورة أكبر (Bournois, Duval-Hamel, Roussillon, & Scaringella, 2007, p. 11). كما أشارت العديد من الأدبيات إلى عناصر أخرى تضفي فاعلية أكبر على العملية الاتصالية كاللداعة، المرافقة، والخبرة.

1. تعريف الكفاءة الاتصالية

الكفاءة الاتصالية هي مدى تحقيق الأشخاص للنتائج المرجوة من خلال اتصال يلائم الموقف. أي أن الكفاءة هي مدى فعالية الشخص وتصرفه بطريقة ملائمة في سياق معين. إذ إنها توضح لنا ما ينبغي علينا إنجازه، لكنها لا تدلنا على كيف يمكننا إنجازه. إن معرفة ذلك يتطلب منا التفكير في العوامل التي تسمح لنا بأن نكون أكثر ملائمة وفعالية، والمتمثلة في الحافز والمعرفة والمهارات، والتي تشكل نموذج الكفاءة الاتصالية الأساسي (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, pp. 29, 43).

2. معايير الكفاءة الاتصالية

حدد بيب و إيفي (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, p. 12) ثلاث معايير للكفاءة الاتصالية رغم صعوبة تحديد المعايير الأساسية للاتصال الكفاء في جميع المواقف، إلا أننا نعتقد أن بعض الأهداف الاتصالية تشكل مقاييس نعرف على أساسها مدى كفاءة الاتصال أو القدرة على التواصل مع الآخرين بنجاح بغض النظر عن الإطار أو الوسط الذي تتم فيه العملية الاتصالية. وعليه نذكر المعايير الثلاثة الآتية:

✓ يجب أن تكون الرسالة مفهومة على النحو الذي قصده القائم بالاتصال.

- ✓ يجب أن تحقق الرسالة التأثير الذي قصده القائم بالاتصال.
- ✓ يجب أن تكون الرسالة أخلاقية تراعي وتحترم خصوصيات الأفراد (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, pp. 14, 15)

إن القائم بالاتصال الذي يحقق النتائج المفضلة بطريقة تحافظ على حسن العلاقات ويحترم قواعد الموقف يكون قد اختار طريقة اتصالية ذات استفادة مثلى. يحقق هذا الشخص النجاح من خلال وسائل يعتبرها الآخرون مقبولة، وهو يعي أهمية الرضا عن النفس في مختلف المواقف الاتصالية. كما أنه/ها يدرك أنه لا ينبغي أن يتحقق الرضا الذاتي على حساب رضا الآخرين (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, p. 31).

3. المهارات الاتصالية للقادة في عملية التحفيز

1.3 أهم المهارات الاتصالية

إن المهارات، التي تشكل الجزء الثالث من نموذج الكفاءة الاتصالية، هي سلوكيات متكررة و موجهة نحو تحقيق أهداف معينة. للمهارات الاتصالية مستويات عامة وأخرى محددة. فعلى المستوى العام مثلا و بغض النظر عن الثقافة، على الأفراد أن يكونوا قادرين على طرح الأسئلة وإبداء تعابير وجه معينة كالغضب والحزن والسعادة وأداء طقوس الترحيب (مثل المصافحة). يستحدث كل الأفراد على اختلاف ثقافتهم عادات يستعملونها في مواقف معينة. لكن، على المستوى المحدد، يمثل كل حدث اتصالي تفاعلا فريدا في كل موقف. قد يبدو لنا أن المحادثات القصيرة متشابهة دائماً، لكن كل حلقة منها هي حدث فريد يختلف عما سبق. و عليه، فبعض المهارات تُستخدم في كل الحالات تقريبا، بينما توظف مهارات أخرى في مواقف خاصة جدا. (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, p. 38)

تعد المبادئ الخمس التي حددها بيبي و إيفي (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, p. 19) جزءاً لا يتجزأ من نسيج كل سياق اتصالي و التي من شأنها أن تقدم لنا إطارا مشتركا للحديث عن الاتصال في مختلف الثقافات؛ أين يختلف استعمال اللغة و الإشارات غير اللفظية بوضوح من ثقافة لأخرى، إلا أن كل الثقافات تعتبر استعمال و تفسير الرسائل اللفظية و غير اللفظية مهما لمعرفة مدى فعالية الاتصال من عدمه. ثمة فروقا جلية كذلك في الطريقة التي يختارها الناس لتكييف رسائلهم الموجهة للآخرين (، إلا أن الأفراد في كل الثقافات- يكيّفون رسائلهم بطريقة ما، و إن اختلفت طريقة التكيف من ثقافة لأخرى.

تُشكل هذه المبادئ الخمسة مجتمعةً و متسلسلة أساس العمليات الأساسية التي تعزز فعالية الاتصال و التي من شأنها أن تُبين لنا سبب وجود عمليات اتصالية فعالة و أخرى غير فعالة، إذ أن انتهاك أي من هذه المبادئ قد ينتج عنه اتصال سيء أو غير مناسب (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, p. 20)

ويلخص ديل كارنيجي (Carnegie, 1992, p. 153) مهارات الاتصال في أربع طرق يتم من خلالها الحكم على المسؤول: ما الذي نفعله، وما نظره، وما نقوله، وكيف نقوله، إلا أنه يمكننا التعرض إلى بعضها بشيء من التفصيل:

✓ التعرف على الذات وقبولها

إن وعي المدير بالطريقة التي يقود بها فريقه سواء أكانت توجيهية أو تشاركية مع علم فريقه بإيجابياته في العمل على تعزيز الأمن الوظيفي، و الرفع من حماسهم، وتعزيز الثقة داخل الفريق لألوية في إدارة التحفيز بفعالية (Diridollou, 2007, p. 172). إن إدراكنا لعملياتنا الاتصالية مبدأً أساسيًا لأن كل الخيارات التي نتخذها عند التواصل تعتمد على قدرتنا على اتخاذ قرارات واعية عند استجابتنا للآخرين (Proulx, 2008, p. 114).

✓ التقمص الوجداني: يسمح التعاطف بالشعور باحتياجات الآخرين ونواقصهم، وبالتالي مساعدتهم على تحسين أدائهم (Kerjean, 2000, p. 112) فهو مسألة مراعاة واعية لقراراتنا، أحكامنا العاطفية البديهية: ما هو مهم أو غير مهم لنا؛ ما نأمله أو نخشاه؛ ما يحفزنا أو يعيقنا، لأننا سنفتقد بعض المعلومات الحاسمة عن المواقف في غياب علامات تدل على المشاعر. ولهذا السبب فإن التعبير عن المشاعر يساوي ألف كلمة (Ravon, 2008, pp. 66-68). ويذكر كارنيجي (Carnegie, 1992, p. 153) أربع طرق يتم من خلالها الحكم علينا: ما الذي نفعله وما نظهره وما نقوله وكيف نقوله. كما أكد أوتيسسي (Autissier, 2009, p. 11) الموقف يمثل في الواقع قدرة الأفراد على فهم السياقات والأفراد من أجل تصرف واع مستنير، بحيث يكون أي تبادل مربحًا ويؤدي إلى النجاح (Autissier, 2009, p. 11). يمنحنا السياق العديد من الإشارات عن هوية الأماكن وهوية الأشخاص التي تحتلها، وكذلك عن أهداف أولئك الذين يثيرون التبادل باختيار سياق معين (Ibid, p. 109).

✓ تقديم رجوع الصدى: ثمة مفهوم راسخ في الثقافة الإدارية اليابانية يعرف باسم "المعرفة الضمنية". المعرفة الضمنية هي معرفة ما ينبغي عليك القيام به لإنجاز الأمور، وهي لا تُكتسب من الكتب بل من ملاحظة الآخرين ومن التجارب الشخصية. إن وضع ما لاحظته موضع تطبيق طريقة جيدة لإظهار ما تعلمته. كما أن تبني القادة لأفكار موظفيهم يبرهن لهم أنهم يبلون بلاءً حسنًا، وهو في حد ذاته عامل محفز (CIO & Hesselbein, 2005, pp. 56, 58).

✓ الإصغاء: تتضمن القدرة على الإصغاء النشط (Imbert & Brouard, 2015, p. 189) الانفتاح والرغبة في فهم ما يقوله الجميع. إن روح التركيب تجعل من الممكن التعرف على الجوانب الأساسية لوجهات النظر المختلفة، وترتيبها ودمجها من أجل قرار متماسك ووظيفي. يجب أن تجعل هذه الصفات من الممكن التوصل إلى صياغة وبناء للقرار بحيث يكون لدى الجميع انطباع واضح بأن وجهة نظرهم قد تم فهمها حتى لو لم يكن بالإمكان قبولها. يمكن قياس جودة هذا الإصغاء والقدرة على التركيب والشرح بمستوى الإنخراط الذي تثيره في كل أولئك الذين سيتم استدعاؤهم لتنفيذ القرار (Proulx, 2008, p. 114). يرى دوسولي (Dusollier, 2006, p. 182) أنه لكي نحظى بفهم الآخرين وسماعهم لنا، يتوجب علينا استخدام "القناة ومنطقة الإدراك" في شخصيتهم (قاعدة الشخص). حيث تساعدنا معرفة الاحتياجات الشخصية على إرضاء هذا الطرف الآخر.

✓ معرفة كيفية إعطاء علامات الاعتراف الإيجابية: إن غياب رجوع صدى أو رجوع صدى مرتبك لا تتطابق فيه الملفوظات مع الإيماءات قد يشوش الاتصال أيضا (Marc & Picard, 2008, p. 107). يؤدي عدم معرفة الموظفين بنظرة مديرهم عن عملهم إلى فقدان الاهتمام بعملهم، وخلق سلوكيات معبرة عن حالة عدم الرضا كالتمارض وكثرة الأخطاء والأحداث الوظيفية (Diridollou, 2007, p. 165).

✓ التعاضد بين الاتصال اللفظي و غير اللفظي: اثبت ماكنيل McNeill أن لغة الإيماءات واللغة اللفظية ليست منفصلة بأي حال من الأحوال، لا في طريقة إنتاجها في دماغنا ، ولا في معانيها (Chétouchine , 2008, p. 13)

يحكم الموظفون على قادتهم بناء على أفعالهم أكثر من أقوالهم. لكن في الواقع، ما يعبر عنه القادة إما من خلال التواصل اللفظي أو المكتوب هو الذي سيحدث الفارق في طريقة الحكم عليهم. وتكمن أهم أسباب الصراع والمشاكل في انهيار قنوات الاتصال تؤمن إتصالات متكاملة ذات إتجاهين في العملية الإدارية (Denny , 2009, p. 134).

2.3 أهمية تقييم مهارات القادة على التواصل الفعال

يتيح تقييم كفاءة عملية الاتصال قياس تأثير الرسائل والإجراءات على تحفيز الفريق. إن للتقييم أهداف تتعلق بالمعرفة والفهم. ويتم قياس مستوى معرفة وفهم الرسائل من خلال المراقبة الكمية والنوعية للنشاطات (الاجتماعات، المقابلات، الدعم ...) لقياس جودة الرسائل من حيث القبول و الفجوة الحاصلة في المعلومات الخاصة بالشركة و إستراتيجياتها. وكذلك لتقييم تصورات المسؤولين لدورهم كقائمين بالاتصال (Imbert & Brouard, 2015, p. 192)

حسب حميري فإن قدرات الاتصال و مستويات المهارات الاتصالية تؤثر على كفاءة المسؤول في أدائه لعمله كمصدر لعملية الإتصال الإداري (التوجيهي) وبالتالي يتوقف عليه نجاح أو فشل هذه العملية بطريقتين:

الأولى: أنها تؤثر في قدرة المصدر على تحليل اغراضه ونواياه وقدرته على أن يقول شيئا عندما يريد الإتصال بغيره.

والثانية: هي أنها تؤثر على قدرة المصدر على ترجمة الرسائل التي تعبر عما يريد به بالضبط (حميري، 2003، ص 7).

4. الأداء والتحفيز

يعرف الأداء على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك". ويعبر الأداء الوظيفي عن درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين (عبد الرازق نصر الدين و محمد عبد العاطي ، 2019، صفحة 296). كما يعتبر الأداء محصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية وهي: الدافعية؛ مناخ أو بيئة العمل وقدرة الفرد على أداء العمل (مهديد ، 2010، صفحة 39). وهناك من يضيف عوامل أخرى ك: الجهد المبذول؛ إدراك الفرد للدور أو المهمة المنوطة به؛ بيئة العمل بملامحها المادية (شامي، 2009/2010، ص 66، 67).

أشار موجان (Mougin , 2004, p. 15) إلى أربع مصادر لعدم الأداء والمتمثلة في الأنشطة غير المقيدة ذاتيا أو العمل غير المباشر هو العمل الذي لا نهاية له ولا يضيف أي قيمة. و الذي يجب وضع حدود خاصة به حتى لا يتم إهدار الوقت في اعمال لا قيمة لها. أما المصدر الثاني للهدر فيمكن في الظاهرة التي لا تكون فيها موازنة حقيقية بين العمل المنجز و الوقت الفعلي المخصص (لا يجري هذا على الأعمال الأهم دائما) . فضلا

عن ذلك، قد ينتج عدم الأداء عن الوقت المستغرق في تبرير توظيف الموارد أو أسباب عدم تحقيق الأهداف أو صرف الميزانية وفقاً لما خطط له (Mougin, 2004, p. 16).

وفي المقابل، كشف بريلمان (Brilman J, 2006, p. 447) عن المحددات الرئيسية لتحفيز الموظفين و المتمثلة في مضمون العمل ذاته، الاستقلالية، التنوع، الفائدة العائدة من المهمة و رجوع الصدى حول العمل و الذي يعنى التقدير. يقدر الموظفون أن المكافئة تزداد بناءً على الكفاءة الشخصية. كما لن يكونوا سعداء إذا لم تستمع الإدارة لأفكارهم. كما يفضلون أن يكونوا مستقلين في عملهم، و يفضلون المنظمات التي تسمح لموظفيها باتخاذ مبادرات شخصية. يمكن تعلم السلوكيات المحققة للإنجاز وتحقيق الذات، وبالتالي تلقينها.

يعتبر الدافع أساساً لإدارة الموظفين في المنظمات حيث يؤدي التحفيز القوي إلى العمل بكفاءة عالية، ولذلك يُشير إليه العالم الأمريكي رينسيس ليكرت بأنه جوهر الإدارة (Adetipe, 2020, p. 9) فالتحفيز يقطن داخل كل فرد، ويتطلب فقط إيجاد الظروف التي تسمح له بالتعبير عن نفسه (Proulx, 2008, p. 251). علاوة على ذلك، يصبح الأفراد أكثر تحفيزاً عندما يجدون في تناولهم فرصاً للنمو وتحسين أدائهم الذي ينطوي على التعليم وفرص لاكتساب الخبرة والتعلم من الآخرين (Williamson, Colvin, & McDonald, 2008, p. 69).

ثانياً: الخلفية الإمبيريقية للكفاءة الاتصالية وتحفيز الأداء

1. مقدمة تأصيلية

ارتكز الاتصال على مر الزمن على الطرق التي يُنظم بها البشر أنفسهم، و لم تبدأ الدراسات الأولى المتعلقة بالاتصال التنظيمي حتى أواخر الأربعينيات أين سيطر المنظور الميكانيكي للاتصال على الإجراءات المنهجية لدراسته داخل التنظيمات، وقد طبع تلك الفترة هيمنة النظرة الأحادية؛ حيث اقتصر مجال البحث على "الاتصالات النازلة" كما كان يعبر الاتصال عن مستوى الرضا المدرك من طرف الموظفين عن المناخ الإتصالي العام لمنظمتهم" (McKenzie, 2015, p. 14). ومع تطور المؤسسات وظهور المجتمع الصناعي طرأ تحول براديغي على الاتصال جعل منه عملية متعددة الأبعاد تهتم بالسياق الاتصالي بوصفه عامل حيوي للفعالية التنظيمية.

يرى هاريسون ونلسون (Harris & Nelson) بأن الحاجة إلى البحث في الاتصال تظهر في حقيقة أن العلاقات كلها تصدّر منه وتنمو في كنفه، وأن الأفراد في المنظمة يضطلعون بمهمة التفاعل وتحفيز زملائهم أو رؤوسهم، وكذا التواصل مع الإدارة والعملاء، و ما لذلك من أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية (Rajhans, 2009, p. 146).

أثيرت خلال الخمسينيات من القرن المنقضي دراسات حول المناخ الإتصالي وتأثيرات رجوع الصدى على أداء الموظفين. حيث انصب جل الإهتمام على الاختلالات الحاصلة في الاتصال الصاعد؛ ما حفز على تطوير منهجيات بحث مثل ECCO المرتكزة على تطوير قنوات اتصال داعمة داخل التنظيم. و أدخل أوديرون

Odiorne سنة 1954 مصطلح "تدقيق الاتصال" لأول مرة لوصف العملية المستخدمة لتقييم دقة تصورات الإدارة لاتصالات المرؤوسين. طورت هذه المنهجيات حول تدقيق الاتصالات منظورا جديدا للأنظمة لدراسة الاتصال التنظيمي (Idem).

تنامت الحاجة للبحث في مجال الاتصال بصورة أكبر منذ عام 1970، بوصفه سيرورة معقدة تستوجب معرفة تأثيراتها المحتملة داخل التنظيم. وسعت هذه الدراسات أهمية و دور الإتصال الذي امتد إلى إلى تأمين مصداقية و صحة وكذا تأثير المعلومات المتداولة داخل المنظمة، وضمان وصولها إلى صانع القرار قصد تجسيدها في شكل أعمال مواتية (Bouhafs, 2014, p. 8).

و من أهم النظريات التي صيغت في هذا المجال، النظرية المتعددة الأبعاد للتواصل التنظيمي لداونز وهازن " Downs and Hazen " سنة 1977، حيث أثبت داونز و هازن من خلال دراستهما حول الاتصال التنظيمي أن الاتصال كيفية ارتباط أبعاده بالرضا الوظيفي. و مثلت هذه النظرية تحولا في التركيز على الاتصال التنظيمي بصفته مؤشرا على إنتاجية العامل والأرباح، واهتماما أوسع بالاتصال التنظيمي بصفته متغيرا تفسيريا يسمح بالتنبؤ بمستوى رضا الموظفين عن مؤسستهم.

و كشف داونز و هازن عن العوامل العشرة التي تمثل غالبية التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، ووجدوا أن ثمانية عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا عن التواصل، و تمثلت في: مناخ الاتصال، وردود الفعل الشخصية، و الإتصال الإشرافي، والتواصل مع المرؤوسين، والتكامل التنظيمي، وجودة الوسائط، والإتصال الأفقي غير الرسمي، و المنظور التنظيمي العام (Ibid, p. 19)؛ و الملاحظات الشخصية (McKenzie, Kelly Lynch, 2015, p. 5).

تبنّت المنظمات منذ عام 1980 نظرة أكثر شمولية للإتصال تبعده عن بساطة النظرة الخطية الفردية التي تجعل من المستقبل متلقيا سلبيا يخضع لتأثير الرسالة بدون أدنى ردة فعل . و تدعو المنظمات اليوم وتشجع على الإتصال في بيئة العمل بجعل القادة و الموظفين مشاركين نشطين في العملية بحيث يمكنهم تفسير المعلومات على نحو مختلف، و يحفز هذا المنظور الجديد الفهم الجماعي للرؤى والأهداف والمبادرات (Wagener, 2020, p. 17) ما يكشف عن دور الإتصال في خلق معنى للنشاطات داخل التنظيم.

2. الدراسات السابقة

كشف إغريبويون (Eğriboyun, 2017) عن وجود علاقة دالة بين مهارات الاتصال المعرفي، الاتصال السلوكي و التحفيز الوظيفي، التحفيز الداخلي، التحفيز الخارجي. كما توصل إلى التأكيد من خلال نموذج الانحدار المعتمد على أنّ التمثلات حول الاتصال العاطفي أثرت على الدافعية نحو العمل أكثر من بقية المتغيرات المفسرة. و بينت هذه الدراسة أن إداريو وموظفو المؤسسات المدروسة يقرّون بممارسة المهارات الاتصالية سواء المعرفية، الوجدانية منها أو السلوكية في عملهم في بعض الأحيان، كما يميزون غالبا بين الأبعاد الفرعية للتحفيز الوظيفي. و تأكد حسب نموذج الانحدار الخطي البسيط المعتمد أن التصورات حول الاتصال المعرفي لدى الاداريين والموظفين لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين.

يفترض راجهانس (Rajhans, 2009) أن إعتقاد الموظفين بفعالية اتصال إدارتهم سيقودهم إلى الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام تجاه منظمهم، كما يزيد من عامل الثقة داخل بيئة العمل. إستند راجهانس لتدعيم فرضيته على الدراسات التي أجريت دراسات في الخمسينيات حول تأثيرات رجوع الصدى على أداء العاملين، وغيرها من الدراسات على غرار دراسات ماك غريغور 1960 وأتكينسون 1964 حول الدافعية. كما توصل إلى أن شركة Vanaz Engineers Ltd تؤمن العديد من الممارسات الاتصالية الفعالة ما يسهم إسهامًا بالغًا في تحفيز موظفيها وزيادة أدائهم وولائهم لمنظمهم، والتقليل من نسبة دوران العمل في المؤسسة، وتلاحم قيم المنظمة وقيم موظفيها، كما ساعدت هذه الدراسة على فهم أهمية التحفيز في تحسين الإنتاجية من خلال تعزيز عامل الرضا لدى الموظف. وفي هذا السياق كشفت دراسة راجهانس أنه في بعض الأخطاء الاتصالية يمكن أن تكون في كثير من الأحيان عاملا من عوامل عدم الرضا في المؤسسة. ويرى راجهانس أن انسيابية الاتصال الفعال تسهم في تحسين دافعية الموظفين وأدائهم عن طريق نشر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب، و خلق مناخ تسوده الثقة يسمح بتحسين المستوى العلائقي في بيئة العمل، كما يعمل تقدير الموظفين (ماديا أو معنويا) و الإعتراف بأهمية الأفكار التي يطرحونها على تحفيزهم و تعزيز شعورهم بالإنتماء تجاه منظمهم، و يعتمد الدور التحفيزي للاتصال و فعاليتها في تحسين أداء و إنتاجية الموظف على سياسة التطوير الوظيفي التي تنتهجها المؤسسة من خلال سهرها على توفير برامج التحسين المستمر من خلال التكوين والتقييم الدوري لأداء الموظف، كما تزداد فعالية فريق العمل في ظل وضوح الأدوار وفهمها؛ و كذلك من خلال ضمان اتصال مستمر في الإتجاهين.

و كشفت دراسة موتوكو و موتاهوكو (Mutuku & Matahooko, 2014) التي أجريت على شبكات نوكيا "Nokia" و سيمنس "Siemens" بكينيا على تأثيرات الاتصال على تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في صنع القرار، كما بينت عن أهمية إحترام القواعد السبعة للاتصال الفعال من جهة، و تقييم تأثير القنوات الاتصالية و تقاسم المعلومات على المتغيرات التابعة محل الدراسة (التحفيز و الأداء) من جهة أخرى. إنطلق الباحثان من خلال عرضهما لمفاهيم الدراسة من فرضية تقول بأنه كلما زاد مستوى الوقاية و القائم بالتحفيز فيما يخص الطريقة التي يتواصل بها المسؤولين مع العمال خلال جلسات اليريفينغ حول سياسة مؤسسة التدريب أو خلال الإتصالات غير الرسمية، كلما زادت مقدرة الموظفين على تطوير الأهداف، إلا أن فعالية تحقيق الأهداف تتأثر بالمهارة الاتصالية للطرفين، أي بمدى إجادة الموظفين لتفك تشفير الرسائل التي يصدرها المسؤولين وتفسيرها و نشرها والعكس صحيح، و توصل الباحثان إلى أن امشاركة المعلومات وتقاسمها لتأثير الأكبر في تحفيز الموظفين، ويلمها إشراك الموظفين في صنع القرار ثم يأتي دور القنوات الاتصالية، في حين إحتلت قائمة المبادئ السبعة للاتصال الفعال التي تشتمل على الوضوح، والدقة، والإيجاز، واللباقة، والملموسية، والاعتبار، والاكتمال المرتبة الأخيرة في عملية التأثير هذه.

جادل كالوجيانيديس (Kalogiannidis, 2020) من خلال دراسته عن فكرة أن الاتصال الفعال يساعد في بناء فريق العمل ما يعزز من أداء الموظف و يقلل من نسبة دوران العمل من خلال مساعدة الموظفين على تقاسم المعلومات، الأفكار أو المعرفة والمهارات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية بما يتوافق مع انتظارات الهيئة المستخدمة. وعلى النقيض من ذلك، يؤثر ضعف الاتصال سلبا على عامل الثقة بين للموظفين مما يؤثر سلبا على إنتاجيتهم وأدائهم كما يضعف من تعاون الفريق. كما يؤدي العجز في وسائل الاتصال و ضعف تدفق المعلومات إلى عدم تحقيق المؤسسة لأداء و ربحية عالية مقارنة بتلك التي تملك مستوى عاليا من الاتصال الفعال، ويستند الباحث في فرضيته هذه إلى الدراسة التي أجراها توخايس

Tokhais الذي أكد أن عقلانية الاتصال التنظيمي تكمن في الحفاظ على علاقة جيدة بين التنظيم ومختلف أصحاب المصالح الفاعلين في المؤسسة (الداخليين و الخارجيين). و كشف كالجوانب عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الاتصال النازل وأداء الموظفين، إذ يحسن من مستوى اتصال القيادة عبر التحسينات المستمرة في ما يخص العمليات و إجراءات العمل. كما يقلل تقاسم المعارف و الخبرات بين الرؤساء و المرؤوسين من حالات عدم اليقين الذي تكتنف الإدارة العليا، ما يساعد الموظفين على فهم أوضح لمبررات القرارات الصادرة عن الإدارة. وأكدت الدراسة أن الاتصال الصاعد يمنح كذلك الموظفين فرصة للحوار حول مدى تجاوب مؤسسته مع إحتياجاتهم لتطوير مساهمهم المهني من خلال تقييم طرق التعامل مع تظلماتهم و القضايا الشائكة مع رؤسائهم، ما يساهم بدوره في تحفيزهم على الالتزام الوظيفي.

برهن خان و آخرون (Khan, Wajidi, & Alam, 2020) من خلال دراسة أجراها على مستوى الشركة الحكومية للنفط في باكستان" عن وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للفعالية الاتصالية على تحفيز الموظفين بمختلف عناصره الداخلية منها و الخارجية. كما يشحن الإتصال الفعال الموظفين بالطاقة و الدينامية عند أدائهم لعملهم. كما أشار غوتاما و آخرون (Gautama So , Amanda , Rehan , Bachtiar , H. , & Athapol, 2018) من خلال دراستهم حول تأثيرات الاتصال والثقافة التنظيمية على التحفيز و الأداء فيما يخص صناعة المواد الإذاعية بجاكارتا عبر تحليل المسار السببي عن غياب تأثير كلي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، عكس الاتصال التنظيمي والتحفيز الوظيفي حيث كشف تحليل الانحدار عن بلوغ هذا التأثير قيمة $\alpha < 0.05$ و $T\text{-statistic} > 1.65$.

و أوضح الباحثون الأدوات التي يؤثر بها الاتصال الفعال و المتمثلة في: إنفتاح الإدارة إتصاليا من خلال الدقة وجودة نظام رجع الصدى فضلا عن ملائمة المعلومات لسياسات وإجراءات المنظمة بصورة إيجابية فيما يتعلق بشعور الموظفين بالسعادة في بيئة العمل وأدائهم الوظيفي، كما بينت نتائج تحليل الإنحدار أن كل من الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية يؤثران معا على تحفيز الموظفين بنسبة 10.3٪. كما تؤثر المتغيرات السابقة مع متغير التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين بنسبة 53.5٪. و بناء على نتائج تحليل المسار إتضح أن الاتصال التنظيمي يؤثر بدرجة متوسطة على تحفيز الموظفين بطريقة مباشرة كما يؤثر أيضا بطريقة قوية على الأداء لكن بصورة غير مباشرة. و أوصى الباحثون بضرورة إعتداد إتصال سلس يساعد على بناء الثقة بين فريق العمل على جميع المستويات الهرمية لزيادة تلاحم فريق العمل مع بعضهم و مع أهداف المؤسسة ، و لا يتأتى هذا إلا من خلال إشراكهم في صنع القرار بما يشعرونهم بالأهمية التي توليها لهم مؤسستهم. كما ألح الباحث على ضرورة تطوير المنظمة لنظام رجع صدى فعال من أجل الإنصات لآراء الموظفين. كما دعوا إلى اعتماد عدة قنوات اتصالية بما يتجاوب و الإختلافات الحاصلة في معالجة المعلومات بين الموظفين مع إيلاء أهمية كبيرة، على الرسائل النصية ، الاتصالات الهاتفية أو الإتصالات الشخصية المباشرة.

توصل أراب و عطاء الله (Arab & Ataullah, 2019) من خلال دراستهما حول دور الاتصال الفعال كإستراتيجية لتعزيز فعالية و كفاءة الإدارة و أداء الجامعات الخاصة من خلال إعتداد المربعات الصغرى البسيطة (Ordinary Least Square (OLS) . إن إستراتيجيات إدارة الاتصال وتقديم حلول إستراتيجية لتخزين المعلومات سيساعد بدوره على التقليل من ضياع المعلومات المهمة والتقليل من الصراعات وسوء الفهم داخل المنظمة وتعزيز إدارة المعلومات. و بعد التأكد من تحقيق النموذج لإفترضاته التي يقوم عليها، و تأكيد معنويته و صلاحيته لتفسير الظاهرة، كشفت نتائج هذه الدراسة على أن زيادة

الاتصال الفعال بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي بمقدار 0.035 وحدة. كما بينت كذلك أن 72٪ من التباين الحاصل في الأداء يعزى إلى المتغيرات المفسرة المعتمدة في الدراسة.

بين موت و بيبى (Mottet & Beebe, 2013, p. 3) أن التواصل هو المهارة الأكثر قيمة في مكان العمل، ففي دراسة استقصائية أجريت على المجندين من الشركات ذوات 50000 موظف وأكثر، تم الاستشهاد بمهارات الاتصال كأهم عامل حاسم في اختيار المديرين. كما يشير الاستطلاع ، الذي أجرته كلية كاتز للأعمال بجامعة بيتسبرغ Pittsburgh's Katz ، إلى أن مهارات الاتصال (بما في ذلك العروض التقديمية الكتابية، والشفوية)، فضلاً عن القدرة على العمل مع الآخرين، هي العامل الرئيسي الذي يساهم في نجاح الوظيفة. قد يعاني الفرد بدون مهارات الاتصال الفعال طيلة مشواره المهني، كما أظهرت دراسة استقصائية لأرباب العمل أن الافتقار إلى مهارات الاتصال الفعال بما فيها المهارات الشفوية، والكتابية، يمثل عقبة رئيسية للوافدين الجدد إلى سوق العمل، حيث أشار أرباب العمل أيضاً أن الافتقار إلى المهارات القيادية مؤشراً على عدم القدرة على التعاون، والعمل في فرق، أو مجموعات، وحل المشكلات، والعوائق التي تواجههم.

II. الطرق والأدوات

أولاً: منهج الدراسة

أعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التفسيري من خلال تجاوز وصف الظاهرة والمتغيرات التي تحكم فيها إلى تفسير درجة تأثير كل متغير تفسيري في التباينات الحاصلة في المتغيرات التابعة من أجل التنبؤ بتأثيرها في المستقبل.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

قمنا بالاعتماد على إستمارة الكترونية نظراً لتوافقها مع مبررات استخدام العينة المريحة. كما اعتمدنا على مقياس ليكرت الرباعي فيما يخص أبعاد الكفاءة الإتصالية و الخماسي فيما يتعلق ببعد الأداء الفردي. كما دعمنا دراستنا هذه بملاحظات لمنشورات موظفي بريد الجزائر عبر مجموعة "منبر عمال البريد على الفاسبوك" للوقوف على أهم العوامل المؤثرة في أدائهم، كما أجرينا بعض المقابلات مع موظفين في القطاع (رئيس مؤسسة و مكلف بالزبائن). وتم إعداد استمارة الكفاءة الاتصالية بناء على:

- نموذج الكفاءة الإتصالية ل: موريال و سبيتزبيرغ و بارغ (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, pp. 31, 34)

- المقياس المقترح من طرف أحمد سيد مصطفى لمساعدة القادة على اختبار مدى فاعليتهم في الاتصال في بيئة العمل (أبو النصر، 2012، صفحة 141) إستعنا ببعض أبعاد هذا المقياس حتى نقيم تأثير الكفاءة الإتصالية للقادة الإداريين من وجهة نظر الموظفين.

- مؤشرات تقييم الأداء Performance Appraisal (الخليفة، 2020)

ثالثاً: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

1. اختبار صدق الأداة

الجدول 1: صدق المقياس حسب المقارنة الطرفية

الفئات	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
العليا	22	3.93	,18908	14,892	0.001
الدنيا	22	2.63	,36225		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

بالنظر إلى قيمة sig التي هي أقل من 0.05 نقوم برفض الفرض الصفري و الذي ينص على أنه لا توجد فروق و نقبل بالفرض البديل القائل بأنه توجد فروق دالة بين الفئة العليا (M=3.93 , SD=0.1890) و الفئة الدنيا (M=2.63 , SD=0.36225) ، (P=0.001 , T (df 20)= 14,892) . وهذا يعني أن المقياس له خاصية التمييز بين الفئات أو الأشخاص، و عليه نقول بصدقه. و يدعم هذه النتيجة اختبار الصدق بواسطة معامل بيرسون حيث تراوحت معاملات ارتباط البنود مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي عليه بين 0,321 و 0,923 و بين 0,691 و 0,806 فيما يخص ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية. و هي معاملات تدل على اتساق العبارات مع المقياس ككل (Glen, 2020).

2. اختبار ثبات أداة القياس

الجدول 2: ثبات المقياس حسب معامل اختبار الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

المقياس	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الحافز نحو الإتصال بكفاءة	27	,921
معارف الموظف نحو الإتصال بكفاءة	27	,940
اتجاه الموظفين نحو المهارات الاتصالية لمسؤولهم المباشر	27	,967
التقييم الذاتي للأداء	24	,986
المقياس الكلي	105	,976

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول 3: الثبات بطريقة التجزئة النصفية

البنود	عدد العينة (n)	معامل الثبات بين النصفين	الارتباط بين النصفين	تصحيح معامل الارتباط قوتمان
--------	----------------	--------------------------	----------------------	-----------------------------

Guttman				
		963,	53	النصف الأول
648,	499,	973,	52	النصف الثاني

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن معامل الارتباط المصحح بمعادلة غوتمان (عدم تساوي التباين بين النصفين) هو 648, و يعتبر معامل ثبات جيد

رابعاً: مجتمع وعينية الدراسة

أجرينا دراستنا على مجموعة من الأفراد المنضمين إلى مجموعات تخص العاملين بقطاع البريد على اختلاف المصالح والهيئات التي ينتمون إليها. و اعتمدنا في دراستنا هذه على الأسلوب غير الاحتمالي في سحب مفردات الدراسة. وجمعت عينة الدراسة بين العينة المريحة و عينة الحالات النموذجية (دليو، 2015، صفحة 86، 89) أو النمطية كما يسميها موريس أنجرس (أنجرس، 2006، صفحة 312) نظراً لالتقاءهما في شرط استبعاد بعض المفردات التي لا تخدم أهداف البحث و استهداف المفردات التي تمثل حالات نموذجية للموضوع المختار (المفردات التي تنتمي إلى قطاع البريد).

بلغ عدد المفردات التي أجابت على الاستمارة الإلكترونية ثلاث و ثمانون (83) مفردة لأكثر من ثلاث أسابيع من نشر الاستبيان، و هو رقم مقبول إذا قسناه بمبدأ التشبع المعلوماتي الذي يخدم هذا النوع من العينات. و الجدول أدناه يبين البيانات السيكومترية للمبحوثين الذين أجابوا على إستبيان الدراسة

الجدول 4 : البيانات السيكومترية لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	% النسبة
الجنس	ذكر	75,9
	أنثى	24,1
السن	27-22	10,8
	33-28	43,4
	39-34	24,1
	45-40	9,6
	46 فأكثر	12,0
المستوى التعليمي	جامعي	85,5
	ثانوي	13,3
	تقني سامي	1,2
المؤسسة	المديرية العامة للبريد	1,2
	مديرية وحدة البريد الولائية	22,9
	مكتب بريد	72,3
	فرز جهوي مركز	2,4
	المديرية الجهوية للتفتيش	1,2
	مكلف بالزبائن	44,6
	ساعي بريد	7,2

6,0	5	ساعي بريد رئيسي	المنصب الوظيفي
12,0	10	رئيس مؤسسة	
2,4	2	أمين صندوق رئيسي	
1,2	1	عون مكلف بالزيائن رئيسي	
3,6	3	عون إداري مؤهل	
4,8	4	رئيس قسم	
1,2	1	محاسب مؤهل	
1,2	1	مسؤول فرقة	
4,8	4	مدير فرعي	
1,2	1	مهندس دولة	
3,6	3	محاسب	
2,4	2	محقق	
1,2	1	مركز فرز ولأئي	
1,2	1	محاسب بالمديرية العامة	
1,2	1	مكلف بالدراسات	
66,3	55	موظف دائم	صفة الموظف
33,7	28	CTA	سنوات الخبرة
44,6	37	أقل من 5 سنوات	
32,5	27	11-5	
10,8	9	17-12	
4,8	4	23-18	
7,2	6	24 فما فوق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

III. نتائج الدراسة

أولاً: الإحصائيات الوصفية لبيانات الدراسة

1. إتجاه الموظفين نحو المهارات الإتصالية لمسؤولهم المباشر

الجدول 5: إتجاه الموظفين نحو المهارات الإتصالية لمسؤولهم المباشر

الرقم	العيارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الدلالة
1	تفاعله الاجتماعي مع أناس من ثقافات مختلفة للغاية	1,03594	3,0000	يحسن التواصل
2	توجهه إلى شخص ما بطلب الخروج معه في موعد	1,04736	2,9759	//
3	رفضه لطلب شخص ما للخروج معه في موعد	1,02982	2,8434	//
4	توجهه بالطلب أو الأمر لشخص ما ألا يتجاوز موقعه في الطابور	,97711	3,1807	//
5	نقاشه حول موضوع حساس أو شخصي أو سري مع شخص ينوي التقرب منه في علاقة	1,03480	3,0482	//
6	طريقة إخباره لمرؤوس أنه ارتكب خطأ ما	1,02939	2,9639	//
7	إخبار رئيسه أنه ارتكب خطأ ما	1,08864	2,7590	//
8	يقدم رجوع صدى واضح و مختصر و أني	,99882	2,9518	//
9	يثق في الموظفين	1,08566	2,7711	//
10	يسمح بالانتقادات و الإقتراحات و يضعها في عين الاعتبار	1,07122	2,7831	//
11	ينتقد الأفعال دون المساس بشخص الفرد (لا تعجبي طريقتك في معالجة المشكل)	1,10232	2,8313	//
12	يشكر الأفعال دون الشخص (أنا أقدر مقترحك و صرامة تفكيرك)	1,10178	2,8675	//
13	إعادة بعثه لموضوع يرى أنه مهم بعد انتقال المجموعة إلى موضوع آخر	,96531	2,9157	//
14	إطلاقة نكتة أو ملاحظة ساخرة بشكل عفوي في خضم نقاش جماعي جدي	1,00557	2,8072	//
15	تصحيحه لخطأ بسيط ارتكبه قائد المجموعة عند تلخيصه لما دار في نقاش المجموعة	1,02151	2,9277	//
16	تقديمه حجج لدعم ما يؤمن به رغم علمه أن كل أعضاء المجموعة يعارضون موقفك	,99882	2,9518	//
17	إخبار عضو في المجموعة أنه قام بمقاطعته، و أن عليه انتظار دوره	,92266	3,0482	//
18	إخبار المجموعة أنه لم يحضر نفسه جيدا لهذا الاجتماع، مع التوضيح	1,04456	2,6988	//
19	قيادة المجموعة	1,08891	2,9036	//
20	يخصص وقتا للإصغاء لكم	1,09831	2,8072	//
21	إلقاءه لخطاب إخباري بسيط و معد مسبقا أمام الموظفين	1,02654	2,9157	//

22	عرضه لتقرير تقني معدّ مسبقا على مجموعة من الموظفين	1,02568	2,8554	//
23	يجيد توجيه الشكر أو إهداء في حفلة رسمية أو أي مناسبة أخرى	1,10790	2,7711	//
24	تقديمه لشخص معروف يدعمه لمجموعة كبيرة من الناس	,97786	2,9157	//
25	إلقاءه خطاب إقناعي في اجتماع) مجلس الإدارة (حول مقترح يعارضه أعضاء الاجتماع	1,11623	2,7349	//
26	إلقاء خطاب ارتجالي أمام مجموعة كبيرة من الناس	1,14032	2,7229	//
27	إجراء لمقابلة صحفية بعد أن وقع الاختيار عليه من بين الحاضرين في بث تلفزيوني مباشر	1,06282	2,7229	//
المتوسط المرجح العام		2.88	يحسن التواصل	
الانحراف المعياري العام		1.00111	إتفاق نسبي	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة أفراد العينة حول بعد المهارات الاتصالية للمسؤول قد حقق متوسط مرجح يمثل الوزن "يحسن التواصل بكفاءة"، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقراته بـ **2.88** بانحراف معياري قدر بـ **1** ما يدل على إتفاق نسبي حول محتوى فقرات المحور، وهذا ما يفسر أن مسؤولي مؤسسة بريد الجزائر يتحلون بالحد الأدنى بالمهارات الإتصالية المطلوبة في بيئة العمل و مثل أعلى متوسط الحسابي العبارة (4) " توجهه بالطلب أو الأمر لشخص ما ألا يتجاوز موقعه في الطّابور" بقيمة 3.18 تليه العبارة (5) "نقاشه حول موضوع حساس أو شخصي أو سري مع شخص ينوي التقرب منه في علاقة" و العبارة (17) " إخبار عضو في المجموعة أنه قام بمقاطعته، و أن عليه انتظار دوره" التي قدر متوسطهما بـ **3.04**، و احتلت العبارة (1) المرتبة الرابعة كأعلى متوسط بقيمة **3** و التي كان نصها: " تفاعله الاجتماعي مع أناس من ثقافات مختلفة للغاية ". في حين أظهرت نتائج الفقرة (18) " إخبار المجموعة أنه لم يحضر نفسه جيدا لهذا الاجتماع، مع التوضيح " أقل متوسط حسابي بقية **2.69**، تلتها العبارتين (26): " لقاء خطاب ارتجالي أمام مجموعة كبيرة من الناس " و (27): " إجراء لمقابلة صحفية بعد أن وقع الاختيار عليه من بين الحاضرين في بث تلفزيوني مباشر " بمتوسط حسابي بلغ قيمة **2.72**. و احتلت العبارة (25): " إلقاءه خطاب إقناعي في اجتماع (مجلس الإدارة) حول مقترح يعارضه أعضاء الاجتماع " المرتبة الأخيرة كأقل متوسط حسابي بلغ قيمة **2.73**. أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد عبرت جميع الفقرات السبع و عشرون على وجود إتفاق في آراء الموظفين حول ما جاء في فقرات بعد المهارات الاتصالية للمسؤول حيث تراوحت قيمته بين **0.92** و **1.14**.

2. الإحصائيات الخاصة بمعارف الموظف حول الإتصال بكفاءة

بينت النتائج الخاصة ببعد معارف الموظف حول الكفاءة الإتصالية لنفس العبارات المبينة في الجدول (5) أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد ، قد حققت وزن نسبي رجح لـ " لديه الخبرة و

المعرفة"، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب 3.19 بإنحراف معياري 0,95 ما يدل على أن هناك إتفاق كبير بين مفردات العينة على فقرات المتغير، وهذا ما يفسر أن موظفي البريد الجزائري يملكون مستوى معتبر من المعارف الخاصة بما يجب أن يكون عليه السلوك الإتصال الكفء.

أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (10) "تسمح بالانتقادات و الإقتراحات و تضعها في عين الإعتبار" قدر ب 3.56، تليها العبارة (20) "تخصص وقتا للإصغاء لزملائك" قدر متوسطها 3.43، ثم العبارة (12): "تشكر الأفعال دون الشخص (أنا أقدر مقترحك و صرامة تفكيرك)" و (4) "التوجه بالطلب أو الأمر لشخص ما ألا يتجاوز موقعه في الطابور" بمتوسط حسابي بلغ 3.42، أما العبارة (16): "تقديم حجج لدعم ما تؤمن به رغم علمك أن كل أعضاء المجموعة يعارضون موقفك" فحقق متوسطها الحسابي قيمة 3.38، و يأتي في المرتبة الأخيرة للعبارات المحققة لأعلى متوسط العبارة (1): "التفاعل الاجتماعي مع أناس من ثقافات مختلفة للغاية" بمتوسط حسابي بلغ قيمة 3.37؛ في حين حققت العبارة (13): "إعادة بحث موضوع ترى أنه مهم بعد انتقال المجموعة إلى موضوع آخر" متوسط مرجح قدر ب 3.36. أما فيما يخص العبارات التي حققت أقل متوسطات مرجحة تأتي في المرتبة الأولى العبارة (26): "إلقاء خطاب ارتجالي (دون تحضير) أمام مجموعة من الشخصيات المرموقة" حققت قيمة 2.71، تليها العبارة (27): "إجراء مقابلة صحفية بعد أن وقع الاختيار عليك من بين الحاضرين في بث تلفزيوني مباشر" التي حققت قيمة 2.72، ثم تأتي العبارة (2): "التوجه إلى شخص ما بطلب الخروج معك في موعد" بمتوسط مرجح بلغ 2.85، و تأتي في آخر مرتبة في سلسلة أضعف المتوسطات العبارة (3): "رفض طلب شخص ما للخروج معه في موعد" التي حقق متوسطها الحسابي قيمة 2.87. و تدل هذه النتيجة على السياق الجماعي و الشخصي الذي يطبع بيئة عمل موظفي البريد. ترواحت قيمة الإنحراف المعياري بين 0.64 و 3 ومثل القيمة الأخيرة العبارة (27) فقط في حين بلغ أعلى إنحراف لباقي العبارات قيمة 1.11 ما يبين عدم وجود تشتت في آراء المبحوثين حول ما جاء في فقرات الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف.

3. البيانات الخاصة بمتغير الحافز في جميع السياقات

أشارت النتائج الخاصة ببعد الحافز للتواصل بكفاءة حسب نفس العبارات الموضحة في الجدول (5) أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حوله هذا البعد في جميع السياقات (الشخصية، الجماعية، الحديث العام)، قد حقق وزن نسبي رجح للخيار "هناك حافز"، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب 3.15، بإنحراف معياري 0.91 ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين العينة على فقرات المتغير، وهذا ما يفسر أن لدى موظفي البريد الدافعية للتواصل بكفاءة مع زملائهم و رؤسائهم في العمل. أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (20) "تهتم بالإصغاء لزملائك" قدر ب 3.67 في حين حققت الفقرة (10) "تسمح بالانتقادات و الإقتراحات و تضعها في عين الإعتبار" متوسط حسابي بقيمة 3.59، كما حققت كل من العبارات (12) و (16) و (4) متوسطات مرجحة بلغت على التوالي قيم: 3.54؛ 3.53؛ 3.51 حيث كان نص العبارات كما يلي: "تشكر الأفعال دون الشخص (أنا أقدر مقترحك و صرامة تفكيرك)؛" "تقديم حجج لدعم ما تؤمن به رغم علمك أن كل أعضاء المجموعة يعارضون

موقفك " : " التوجه بالطلب أو الأمر لشخص ما ألا يتجاوز موقعه في الطّابور " . أما فيما يخص العبارات التي حققت أضعف متوسطات مرجحة فمثلها كل من العبارة (27): " إجراء مقابلة صحفية بعد أن وقع الاختيار عليك من بين الحاضرين في بث تلفزيوني مباشر " بمتوسط بلغ 2.53. تلها العبارة (3): " رفض طلب شخص ما للخروج معه في موعد " و حققت وزن نسبي بلغ 2.67 أما العبارة (26) والتي نصها : " إلقاء خطاب ارتجالي (دون تحضير) أمام مجموعة من الشخصيات المرموقة " فقد بلغت قيمة متوسطها المرجح 2.68 في حين حققت العبارة (14) متوسط مرجح بلغ 2.74 و نص بندها على: " إطلاق نكتة أو ملاحظة ساخرة بشكل عفوي في خضم نقاش جماعي جدّي " . كما احتلت كل من العبارة (2) و (23) و (25) المراتب الأخيرة في سلسلة أضعف المتوسطات المرجحة والتي حققت على التوالي القيم: 2.83 ؛ 2.93 ؛ 2.97. وكان نص هذه العبارات كما يلي: " التوجه إلى شخص ما بطلب الخروج معك في موعد " ؛ " تجيد توجيه شكر أو إهداء في حفلة رسمية أو أي مناسبة أخرى " ؛ " إلقاء خطاب إقناعي في اجتماع(مجلس الإدارة مثلا) حول مقترح يعارضه أعضاء الاجتماع " .

ترواحت قيم الانحراف المعياري ما بين 0.62 و 1.15 ما بين وجود إتفاق نسبي في آراء موظفي بريد الجزائر المبحوثين حول بعد الحافز للكفاءة الإتصالية.

4. التقييم الذاتي للأداء

الجدول 6 : الإحصائيات الخاصة بالتقييم الذاتي للأداء الفردي

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الدلالة
1	إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	1,23413	3,9639	أوافق
2	إنجاز الأعمال بالدقة و الجودة المطلوبة	1,28693	3,9518	//
3	إنجاز الأعمال بالكمية المطلوبة	1,18406	3,8434	//
4	الإلتزام بإجراءات و أساليب العمل	1,16845	3,9759	//
5	المعرفة بأسس و أساليب العمل	1,12996	4,0602	أوافق بشدة
6	تطوير أساليب العمل	1,27627	3,9277	أوافق
7	القدرة على تدريب غيرك بالعمل	1,16870	4,0000	//
8	ترتيب الأولويات و السرعة في التنفيذ	1,20582	3,9036	//
9	إدارة المرؤوسين بكفاءة و فعالية	1,21020	3,7831	//
10	القدرة على إتخاذ القرار	1,25888	3,9759	//
11	الحوار و تقديم الأفكار و المقترحات	1,27003	3,8554	//
12	توثيق العمل و المستندات	1,17909	4,0000	//
13	المشاركة الفعالة في الإجتماعات	1,14045	3,7711	//

14	القدرة على تخطيط و تنظيم العمل	1,15237	3,9639	//
15	القدرة على التعامل مع الكمبيوتر و التكنولوجيا	1,20460	3,9880	//
16	تقديم التقارير و التغذية الراجعة	1,17958	3,7831	//
17	الإجتهاد و التجاوب مع ضغط العمل	1,21372	3,8795	//
18	تقبل توجيهات و إنتقادات الرؤساء	1,17722	3,8313	//
19	المحافظة على العهد و ممتلكات الشركة	1,07765	4,0964	أوافق بشدة
20	القدرة على العمل دون مراقبة	1,17384	3,9880	أوافق
21	الإلتزام بتعليمات السلامة العامة	1,10432	4,0000	//
22	الإلتزام بأنظمة و سياسات المؤسسة	1,12592	4,0241	أوافق بشدة
23	المظهر و السلوك اللائق بالعمل	1,13152	3,9880	أوافق
24	العلاقة مع الزملاء و الرؤساء	1,15288	4,0120	//
المتوسط المرجح العام		3.94	أوافق	
الانحراف المعياري العام		1.17	إتفاق كبير	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء الفردي بفقراته المعبرة عن المعايير الكمية و الكفية ، قد حق متوسط مرجح مال لدرجة " أوافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب 3.94 بإنحراف معياري 1.17 ما يدل على أن هناك إتفاق كبير بين مفردات العينة على فقرات المتغير، وهذا ما يفسر أن موظفي بريد الجزائر يملكون مستوى جيد في أداء عملهم رغم ضعف الحوافز و جودة بيئة العمل التي لطالما عبروا عن إستنكارهم لها من خلال سلسلة الإضرابات التي شنت و التي كان آخر إضراب سنة 2020 .

أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (19) " المحافظة على العهد و ممتلكات الشركة " قدر ب 4.09، تليها العبارة (5) " المعرفة بأسس و أساليب العمل " قدر متوسطها 4.06، ثم العبارة (22): " الإلتزام بأنظمة و سياسات المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ 4.02، أما العبارة (24): " العلاقة مع الزملاء و الرؤساء " فحققت متوسطها الحسابي قيمة 4.01، و حققت كل من العبارة (21) و (12) و (7) نفس قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4.00 و التي كان نصها على التوالي كما يلي : " الإلتزام بتعليمات السلامة العامة " ؛ " توثيق العمل و المستندات " ؛ " لقدرة على تدريب غيرك بالعمل " . في حين حققت العبارات (23) و (20) و (15) متوسط مرجح قدر ب 3.98. و كان نص العبارات على التوالي كما يلي : " المظهر و السلوك اللائق بالعمل " ؛ " القدرة على العمل دون مراقبة " ؛ " القدرة على التعامل مع الكمبيوتر و التكنولوجيا " . أما فيما يخص العبارات التي حققت أقل أوزان نسبية تأتي في المرتبة الأولى العبارة (13): " المشاركة الفعالة في الإجتماعات " حققت قيمة 3.77، تليها العبارتين (16) و (9) بمتوسط مرجح قدر ب 3.78 و التي نصهما على التوالي كما يلي: " تقديم التقارير و التغذية الراجعة " ؛ " إدارة المرؤوسين بكفاءة و فعالية " ، ثم تأتي العبارة (18): " تقبل توجيهات و إنتقادات الرؤساء " بمتوسط مرجح

بلغ 3.83، وتأتي في آخر مرتبة في سلسلة أضعف المتوسطات العبارة (3): "إنجاز الأعمال بالكمية المطلوبة" التي حقق متوسطها الحسابي قيمة 3.84 ثم العبارة (11): "الحوار و تقديم الأفكار و المقترحات" التي بلغ متوسطها المرجح قيمة 3.85.. ترواحت قيم الإنحراف المعياري بين 1.07 و 1.28 ما يدل عن وجود إتفاق نسبي في آراء المبحوثين حول بنود بعد الأداء الفردي لموظفي بريد الجزائر محل الدراسة.

ثانيا : التحقق من نموذج الدراسة وفرضياتها

1. التحقق من فرضيات نموذج الانحدار

1.1 إختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

الجدول 7: العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

			حافز الموظف	معارف الموظف	المهارات الإتصالية للمسؤول	الأداء الفردي
Rho de Spearman	مستوى تحفيز الموظف	معامل الارتباط	1,000	,914**	,505**	,330**
		الدلالة	.	,000	,000	,002
	مستوى معارف الموظف	معامل الارتباط	,914**	1,000	,488**	,242*
		الدلالة	,000	.	,000	,028
	المهارات الاتصالية للمسؤول	معامل الارتباط	,505**	,488**	1,000	,438**
		الدلالة	,000	,000	.	,000
	مستوى الأداء الفردي	معامل الارتباط	,330**	,242*	,438**	1,000
		الدلالة	,002	,028	,000	.
** إرتباط دال عند مستوى دلالة 0.01						
* إرتباط دال عند مستوى دلالة 50.0						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

من البيانات الموضحة في الجدول يتبين أن :

- العلاقة الإرتباطية بين مستوى تحفيز الموظف للإتصال بكفاءة و مستوى أدائه كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 و هو إرتباط طردي متوسط بالنظر إلى قيمة معامل سبيرمان Spearman ,330
- العلاقة الإرتباطية بين مستوى معارف الموظف حول أسس الإتصال بكفاءة و مستوى أدائه دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 هو إرتباط طردي ضعيف بالنظر إلى قيمة معامل سبيرمان Spearman ,242

- العلاقة الارتباطية بين مستوى المهارات الإتصالية للرئيس و مستوى أداء الموظف دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 و هو ارتباط طردي متوسط بالنظر إلى قيمة معامل سبيرمان Spearman 438,

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تجاوزت 0.30 فيما يخص العلاقة بين مستوى تحفيز الموظف للاتصال بكفاءة من جهة، وبين مستوى أدائه و مستوى المهارات الإتصالية للرئيس و مستوى أداء الموظف من جهة أخرى. في حين كانت أقل من ذلك بقليل فيما يخص الارتباط بين مستوى معارف الموظف حول أسس الإتصال بكفاءة و مستوى أدائه. و عليه تحقق شرط الخطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

2.1 اختبار إنعدام الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة

الجدول 8: إنعدام الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة

			حافز الموظف	معارف الموظف	المهارات الإتصالية للمسؤول
Rho de Spearman	مستوى تحفيز الموظف	معامل الارتباط	1,000	,914**	,505**
		الدلالة	.	,000	,000
	مستوى معارف الموظف	معامل الارتباط	,914**	1,000	,488**
		الدلالة	,000	.	,000
	المهارات الإتصالية للمسؤول	معامل الارتباط	,505**	,488**	1,000
		الدلالة	,000	,000	.
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

بغية التأكد من غياب مشكل التعددية الخطية التي تلازم وجود ارتباطات قوية بين المتغيرات المستقلة، يتضح من خلال بيانات الجدول عدم وجود ارتباط ذاتي بين :

- مستوى دافعية الموظف للاتصال بكفاءة و مستوى المهارات الإتصالية للرئيس، و بلغت قيمت الارتباط 505,

- و بين مستوى معارف الموظف حول أسس الإتصال بكفاءة و مستوى المهارات الإتصالية للرئيس بكفاءة الذي بلغت قيمته 488, وهذا بالنظر إلى قيمة معامل سبيرمان التي لم تتجاوز 0,70 في حين لمسنا وجود ارتباط ذاتي طفيف بين مستوى تحفيز الموظف للاتصال بكفاءة و مستوى معارفه حول أسس الإتصال بكفاءة وهذا بالنظر لقيمة معامل سبيرمان التي بلغت 914, والتي تجاوزت 0,90 بقليل حسب المراجع الإحصائية التي تقول بذلك.

3.1 التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات اعتمدنا على معامل الإلتواء و اللاتماثل Skewness و معامل التفلطح Kurtosis

الجدول 9: اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	Skewness	الخطأ المعياري Std. E Sk	Skewness/Std. E Sk
دافعية الموظف للإتصال بكفاءة	-,466	,264	-1,765
معارف الموظف حول الكفاءة الإتصالية	-,321	,264	1,215
المهارات الإتصالية للمسؤول	-,455	,264	-1,723
الأداء الفردي	-1,288	,264	-4,878
المتغيرات	Kurtosis	الخطأ المعياري Std. E Ku	Kurtosis/Std. E Sk
دافعية الموظف للإتصال بكفاءة	-,356	,523	-0,680
معارف الموظف حول الكفاءة الإتصالية	-,547	,523	-1,045
المهارات الإتصالية للمسؤول	-,293	,523	-0,560
الأداء الفردي	1,123	,523	2,147

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

عند مقارنة حاصل قسمة معامل الإلتواء **Skewness** على الخطأ المعياري مع قيمة Z لمستوى الثقة و التي تساوي +/- 1.96 نجد أن توزيع المجتمع فيما يخص الأداء الفردي ملتوي سلبيا، كون قيمته فاقت قيمة Z.

و عند مقارنة حاصل قسمة معامل التفلطح **Kurtosis** على الخطأ المعياري مع قيمة Z لمستوى الثقة و التي تساوي +/- 1.96 لا نجد أن هناك ثقة بنسبة 95% في كون المجتمع يتبع التوزيع المعتدل كونه مفلطحا قليلا نظرا لأن قيم متغير الأداء الفردي كانت أكبر قليلا من قيمة z، و عليه فإن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي فيما يخص الأداء كما يوضحه الشكل ادناه.

4.1 التوزيع الطبيعي للبواقي و عدم وجود قيم متطرفة

الجدول 10: التوزيع الطبيعي للبواقي و اختبار القيم المتطرفة

إحصائيات البواقي ^أ					
	N	الانحراف	المتوسط	القيم القصوى	القيم الدنيا
مسافة Mahalanobis	83	2,891	2,964	15,697	,120
مسافة Cook	83	,039	,018	,224	,000
أ- المتغير التابع: الأداء الفردي					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة **Mahalanobis** = 15,69 وهي أقل من القيمة الحرجة كاي² و التي تساوي 16,27 عند مستوى دلالة يساوي $P = 0.001$ ودرجة حرية $FD = 3$ وهذا يدل على عدم وجود قيم متطرفة متعددة للمتغيرات. وبما أن حجم العينة أكبر من 30 وهناك أكثر من متغيرين مفسرين فإن القيم الأكبر من 11 لن تشكل مشكلة على صحة النموذج.

تعتبر **Cook's Distance** عن وجود مشكلة محتملة في الحالات التي تزيد قيمتها عن 1، و بالنظر إلى قيمة **Cook's Distance** = 0,224 والتي هي أقل من 1 وبالتالي يمكن القول بالتوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة.

2. تطبيق نموذج الانحدار لتأثير مكونات الكفاءة الإتصالية على الأداء الفردي

الجدول 11: نموذج الانحدار القياسي لتأثير مكونات الكفاءة الإتصالية على الأداء الفردي

نموذج الانحدار القياسي		معامل الارتباط و معامل التحديد			ANOVA		المعاملات غير المعيارية		قيمة t		إحصائيات الخطية	
المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	R	R ²	R المعدل	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	الخطأ المعياري	قيمة ت	دلالة ت	معامل تضخم التباين	التباين المسموح
الأداء الفردي	الثابت	0,397	0,158	0,126	4,926	0,003	1,940	0,644	3,012	0,003		
	الحافز						0,996	0,474	2,102	0,039	5,783	0,173
	المعارف						-0,672	0,447	-1,503	0,137	5,800	0,172
	المهارات						0,339	0,156	2,168	0,033	1,297	0,771

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عارم **Multicollinearity** بين المتغيرات المستقلة، بينت نتائج الجدول احتمالية وجود التعددية الخطية بالنظر إلى قيمة **VIF** فيما يخص متغير الحافز و مستوى المعارف، التي هي أكبر من 3 وأقل من 10 إلا أنها بلغت 5,783 و 5,800 وهي قيمة أكبر من 5 مما يعني وجود علاقة خطية متداخلة والتي قد تكشف على أن المتغيرات المستقلة عالية الارتباط مما يؤدي إلى الإضرار بنموذج الانحدار. مع ذلك، تعتبر قيمة التباين المسموح عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى في النموذج وهو الشرط الذي تم توفره حيث لم تقل قيم التباين عن 0,1 مما يقلل من احتمالية المصاحبة الخطية المتعددة كما هو مبين في الجدول أعلاه.

بين الجدول أعلاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات حيث أن معامل الارتباط $R = 0,397$ وهو ارتباط متوسط و معامل التحديد المربع $R^2 = 0,158$ و معامل الارتباط المعدل الذي يساوي 0,126 في حين بلغت قيمة خطأ التقدير 0,95. كما نلاحظ أن قيمة $F = 4,926$ دالة إحصائياً مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بالمتغير التابع عند مستوى دلالة 0,003، إلا أن متغير معارف الموظف حول الكفاءة الاتصالية لم يظهر أثراً ذو دلالة إحصائية على الأداء الفردي وعليه تم استبعاده من معادلة النموذج.

بينت النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر 15% من التباين الحاصل في الاداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاداء الوظيفي الحافز للاتصال بكفاءة

(0.996) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما زاد الحافز بوحدة واحدة زاد معه الأداء بـ 0.996 وحدة. وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير المهارات بقيمة (0.339) دال إحصائيا فكلما تحسنت المهارات بمقدار وحدة تحسن مستوى الاداء بمقدار 0.339 وحدة. إلا أنه و من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، وجدنا أنه تم الإبقاء على متغير المهارات الإتصالية للمسؤول بالإستناد إلى القيمة الإحتمالية $P\text{-value} > 0.050$ ، وإستبعاد المتغيرات الأخرى كون قيمة $P\text{-value} < 0.100$ ، وهذا بإعتبار متغير المهارات هو المتغير الوحيد الذي له تأثير دال إحصائيا على متغير الأداء الفردي، وهذا يدعم النتائج المتوصل إليها سابقا في إختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. و الجدول التالي يوضح الإعتبارات الإحصائية التي أدت إلى إستبعاد متغيري التحفيز والمعارف حسب نموذج الانحدار الخطي التدريجي :

الجدول 12: تلخيص نتائج نموذج الانحدار التدريجي

نموذج الانحدار التدريجي		معامل الارتباط و معامل التحديد			قيمة t		إحصائيات الخطية	
المتغير التابع	المتغيرات المستبعدة	ر	ر ²	ر	Bêta In	قيمة ت	دلالة ت	الارتباطات الجزئية
الأداء الفردي	الحافز	0,323	0,104	0,093	0,193 ^b	1,637	0,106	0,180
	المعارف				0,088 ^b	0,734	0,465	0,082
								0,783
								0,780

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

بين الانحدار التدريجي أن متغير المهارات الإتصالية للمسؤول يفسر وحده 10 % من التباين الحاصل في مستوى الأداء الفردي و هو إرتباط متوسط ذو دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط المقدر بـ 0,323 . فضلا عن ضعف الارتباط الجزئي للمتغير الحافز و المعارف مع المتغير المستقل لمسنا غياب الدلالة الإحصائية التي تسمح بتفسير تأثيرهما المتوقع على متغير الأداء الفردي. بالإستناد إلى معاملات الانحدار اللامعيارية في النموذج القياسي و بإستبعاد متغير معارف الموظف من المعادلة بصفته غير دال إحصائيا، يمكننا تكوين معادلة الانحدار التالية لدراستنا هذه كما يلي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_3X_3 \text{ ، بحيث تمثل:}$$

$$Y = \text{الأداء الفردي}$$

$$A = \text{القيمة الثابتة}$$

$$B_1 = \text{قيمة بيتا اللامعيارية لمتغير الحافز}$$

$$B_3 = \text{قيمة بيتا اللامعيارية لمتغير المهارات الإتصالية للمسؤول المباشر}$$

X1 = حافز الموظف

X3 = المهارات الإتصالية للمسؤول المباشر

و بترجمة المعادلة بالأرقام الواردة في الجدول (11) أعلاه نخلص إلى :

$$Y = 1.940 + 0.996X1 + 0.339X3$$

المتغير التابع

3. مناقشة النتائج

أبانت الإحصائيات الوصفية عن مستوى مقبول فيما يخص المهارات الاتصالية لمسؤولي عمال القطاع، ويدل هذا على أن ضعف نظام الحوافز المادية المرتبطة بالعلاوات و جودة الحياة الوظيفية من جهة، ونظام الحوافز المعنوية من جهة أخرى لا يؤثر على تصور عمال البريد لتحقيق الممارسات الاتصالية لمسؤوليهم. كما أظهرت النتائج أيضا أن مسؤولي القطاع يتحلون بصورة أكبر بالمهارات المتعلقة بالسياقات الجماعية بصورة أكبر منه في السياقات الشخصية. وعلى النقيض من ذلك، كشف موظفو البريد المبحوثين عن دافعية و معارف أكبر للتواصل بكفاءة في السياقات الشخصية أكثر منه في السياقات الجماعية. كما افرزت النتائج وجود إتفاق حول ضعف الحافز و المعارف و المهارات حول الإتصال بكفاءة في سياق الحديث العام.

حسب موريل و سبيتزبيرغ (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, p. 43) يمثل الحافز والمعرفة عوامل داخلية في نفس الفرد، لكن كلاً منهما يؤثر على مهاراته. تظهر هذه المهارات أو السلوكيات خلال الأحداث الاتصالية التي تجمع الفرد بالآخرين. فيكون كل قائم بالاتصال انطباعاً عن هذه السلوكيات بحسب السياق و عملية التصور. تؤثر الأحكام التي يصدرها الآخر على هذه السلوكيات، من حيث الملاءمة والفعالية، على حافز الشخص و معارفه الذاتية، والتي تؤثر بدورها على مهاراته، و تستمر العملية. كما يلعب السياق دوراً كبيراً في التواصل الكفاء. ورغم أهمية الحافز والمعرفة والمهارات في كل السياقات، إلا أن كل سياق قد يختلف من حيث الحافز المناسب أو المعارف المطلوبة أو المهارات المثلى.

أما فيما يخص متغير الاداء الوظيفي، أظهرت الإحصائيات أن موظفي بريد الجزائر يقدمون أداء جيداً خاصة فيما يتعلق بالمحافظة على العهد و ممتلكات المؤسسة و كل ما يخص الإلتزام بأنظمتها و سياساتها و المعرفة بأسس و أساليب العمل. كما أبدى موظفو المؤسسة أداء جيداً فيما يخص طبيعة العلاقات السائدة بين فريق العمل و القدرة على التعلم المتبادل ما بين الزملاء و كذا التحكم الأمثل في تكنولوجيا المعلومات، في حين كشفت النتائج عن ضعف في الجانب الابتكاري حيث لمسنا وجود ضعف في تشجيع الحوار و تقديم الأفكار و المقترحات.

كشفت الدراسة على نتائج متباينة نسبياً بين نموذجي الانحدار المعتمدين لاختبار درجة تأثير المتغيرات المفسرة. ويفضي هذا التباين الى تفسيرات متعددة منها ما يتعلق بافتراضات النموذج و شروطه، و منها ما يتعلق بعدم معنوية متغير المعارف. كشف نموذج الانحدار القياسي عن تأثير متغيرات الكفاءة الاتصالية بنسبة 15 بالمئة من جملة العوامل الاخرى المفسرة للأداء مع عدم معنوية لمتغير المعارف. في حين إستبعد نموذج الانحدار التدريجي متغيري المعارف و الحافز معاً من المعادلة و رجح كفة التأثير لمتغير المهارات.

و مع ذلك، و تأسيساً على النتائج السابقة، أظهرت مخرجات نموذج الانحدار نتائج منطقية تتطابق مع الواقع الذي يعيشه موظفي بريد الجزائر حيث ابانت النتائج غير المعلنة على أن هناك عوامل أخرى تؤثر

بنسبة 85 بالمئة في التباين الحاصل في الاداء الوظيفي. و من خلال قراءة نتائج النموذجين نستنتج أن متغير الحافز يؤثر بنسبة 5% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي. و عليه نرفض الفرض الصفري H_0 و نقبل بالفرض البديل H_1 الذي نصه كما يلي : تؤثر المهارات الإتصالية للمسؤول المباشر على مستوى أداء الموظفين؛ كما نرفض الفرض الصفري H_0 و نقبل بالفرض البديل H_1 الذي نصه كما يلي : يؤثر الحافز للإتصال بكفاءة على مستوى أداء الموظفين؛ في حين نرفض الفرض البديل H_1 و نقبل بالفرض الصفري H_0 الذي يقول : لا تؤثر المعارف حول الإتصال بكفاءة على أداء موظفي بريد الجزائر. بعد القيام بملاحظة مركزة على مجموعة منبر عمال البريد على الفاسبوك و استنادا إلى المقابلات التي أجريناها مع بعض عمال القطاع، تبين أن هناك عدة عوامل تفسر إلى حد كبير النتائج المتوصل إليها و التي ترجمت في شكل إضرابات و احتجاجات حول أهم المطالب الأساسية لعمال القطاع و التي تمثل النسبة 85 % التي لم يسهم فيها متغير الكفاءة الإتصالية في التأثير على الأداء. و يمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:

- العدالة في توزيع منحة المردودية الفردية؛
- الشفافية في توزيع منحة المردودية السنوية؛
- إعادة النظر في القانون المنظم للترقية العمودية والأفقية؛
- الاستفادة من يومي راحة على غرار باقي القطاعات.
- أتمتة العمليات بصورة كلية بما ينقص الضغوط على العمال إلى جانب نظام IBP .

IV. خاتمة:

كخلاصة لما سبق، يمكننا القول أن الكفاءة الإتصالية تؤثر نسبيا على الأداء الفردي من خلال متغيري الحافز و المهارات عبر السياقات الشخصية و الإجتماعية بدرجة أولى. كما نستنتج أن هيمنة السياقات الإتصالية تكون حسب حجم المكافئة المحصلة من المسار الإتصالي التي إختاره الموظف و من طبيعة نشاطه الذي يؤثر على الأهداف الإتصالية التي تؤثر حسب موريال و سبيتزبرغ على الهدف المرجو من العملية الإتصالية.

لا طائل من وجود حافز أو معارف للإتصال بكفاءة إن لم تترجم في شكل مهارات سلوكية يمكن تكرارها يوميا في بيئة العمل.

على الرغم من عدم معنوية متغير المعارف في دراستنا، إلا أن لها ما يفسرها حسب ما ذهب إليه موريال و ميتنسبرغ (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, p. 37) في كون المعرفة حول متطلبات الإتصال الكفء يمكن تقسيمها إجمالاً إلى ماهية و كيفية الاتصال، أو ما يعرف على التوالي بمعرفة المحتوى والمعرفة الإجرائية. معرفة المحتوى هي فهم المواضيع والكلمات والمعاني وغيرها من العناصر الضرورية في موقف ما. أما المعرفة الإجرائية، فهي تدلنا على كيفية تجميع معارفنا بالمحتوى وتنظيمها وأدائها في موقف معين. و عليه فإن الأداء يعتمد على الحافز والمعرفة، لكن في نهاية المطاف، يبقى سلوك الشخص و مهارته هو المعيار الذي نحكم من خلاله على الشخص أنه كفؤ أو غير كفء. كما أن غياب معنوية المعارف في سلسلة يمكن أن يفضي إلى تفسيرات تتعلق بضعف التكوين في المؤسسة الذي يقارب المفاهيم النظرية بالواقع الملموس.

الإحالات والمراجع:

المراجع باللغة العربية

- ✓ فضيل دليو. (2015). *تقنيات المعايير في العلوم الإنسانية و الاجتماعية*. الجزائر: دار هومة.
- ✓ حيمري، ي. ع. (2003). *دراسة لبعض مهارات الإتصال الأساسية لدى المرشدين الزراعيين المحليين بمحافظة سوهاج بشهادى الماجستير في العلوم الزراعية تخصص إرشاد زراعي*. ق. ا. -ك. ج. المنيا،
- ✓ محمد بن عبد العزيز العقيل. (2009). *حقيبة مهارات الإتصال*. الأحساء، المملكة العربية السعودية: مركز التنمية الأسرية بالأحساء.
- ✓ مدحت محمد أبو النصر. (2012). *مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- ✓ موريس أنجرس. (2006). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية*. الجزائر: دار القصبية.

المراجع باللغة الأجنبية

- ✓ Albert, É. (2007). *Managers, faites-en moins !* Paris, France: Groupe Eyrolles.
- ✓ Albert, E., & Saunder, L. (2010). *Comment l'entreprise peut- elle agir face au stress de ses collaborateurs ?* Paris, France: Groupe Eyrolles.
- ✓ Arab, Z., & Atallah, M. (2019). An Employees' Perspective of Effective Communication as a Strategy for Enhancing Organizational Performance. *kardan journal of economics and management sciences*, 2(1), pp. 104-122.
- ✓ Autissier, D. (2009). *L'intelligence de situation : Savoir exploiter toutes les situations*. Paris, France: Edition d'Organisation Groupe Eyrolles.
- ✓ Beebe, S., Beebe, S. J., & Ivy, D. K. (2015). *communication: principales for a lifetime* (éd. 6th Edition). United States of America: Pearson Education.
- ✓ Carnegie, D. (1992). *Comment parler en public*. (D. Weyne, Trad.) Paris, France: Hachette.
- ✓ Chétochine, G. (2008). *La vérité sur les gestes*. Paris, France: Goupe Eyrolles.
- ✓ CIO, & Hesselbein, F. (2005). Dans J. Baldoni, *Great motivation Secrets of great leaders* (pp. 47-77). United States of America: McGraw-Hill Companies.
- ✓ Denny, R. (2009). *Motivate to win: learn how to motivate yourself and others to really get results* (éd. 3rd Edition). Philadelphia, United States of America: Kogan Page.
- ✓ Diridollou, B. (2007). *Manager son équipe au quotidien* (éd. Quatrième édition). Paris, France: Groupe Eyrolles.
- ✓ Dusollier, B. (2006). *Comprendre et pratiquer la process communication (PCM) : Un outil efficace de connaissance de soi, management et coaching*. Paris, France: Dunod-InterEditions.
- ✓ Gautama So, I., Amanda, A. D., Rehan, F., Bachtar H., S., & Athapol, R. (2018). Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance. 26.
- ✓ Imbert, M., & Brouard, V. (2015). *La Communication managériale : Méthodes et bonnes pratiques*. Paris, France: Dunod.
- ✓ Introduction: La dirigeance un nouveau champ d'étude. (2007). Dans F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, & J.-l. Scaringella, *Comités Exécutifs : Voyage au coeur de la dirigeance d'entreprise* (pp. 1-15). Paris, France: Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
- ✓ Kalogiannidis, S. (2020, december). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), pp. 1-6.
- ✓ Kerjean, A. (2000). *Les nouveaux comportements dans l'entreprise : Oser secour l'organigramme*. Paris, France: Editions d'Organisation Les Echos.
- ✓ Khan, M. R., Wajidi, F. A., & Alam, S. (2020). Effects of Communication on Employee Motivation: Study of Pakistan's State-Owned Oil Company. *Journal of Business & Economics*, 12(1), pp. 77-84.
- ✓ Marc, E., & Picard, D. (2008). *Relation et communications interpersonnelles* (éd. 2e Edition). Paris: Dunod.

- ✓ McKenzie, K. L. (2015). The relationship between organizational communication and campus climate as an indicator of organizational effectiveness. *doctoral thesis in Education*. Indiana University of Pennsylvania.
- ✓ Morreale, S. P., Spitzberg, B. H., & Barge, J. K. (2007). *Human Communication Motivation: Knowledge, and Skills*. USA: Thomson Higher Education.
- ✓ Mottet, T. P., & Beebe, S. A. (2013). *Business and professional communication: Principles and skills for leadership* (éd. 2nd Edition). New York, United States of America: Pearson.
- ✓ Mutuku, C. K., & Matahooko, P. (2014). Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens Networks Kenya. *International Journal of Social Sciences and Project Planning Management*, 1(3), 28-62.
- ✓ Pritchard, R. D., & Ashwood, E. L. (2008). *managing motivation : A manager's guide to diagnosing and improving motivation*. New York, United States of America: Routledge Taylor & Francis Group.
- ✓ Proulx, D. (2008). *Management des organisations publiques : Théorie et applications* (éd. 2e Edition). Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- ✓ Rajhans, K. (2009). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145-149.
- ✓ Rajhans, K. (2009). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145-149.
- ✓ Ravon, D. (2008). *Apprivoiser ses émotions : L'intelligence des situations*. Paris, France: Groupe Eyrolles.
- ✓ Wagener, M. J. (2020). The Impact of communication on employee's performance in a Retail chain's head office in Cape Town. *Doctoral dissertation*. Cape town, South Africa: Cape Peninsula University of Technology.

المواقع الإلكترونية

- ✓ محمد الخليفة. (2020). شرح طريقة ادخال نتائج تقييم الاداء الوظيفي. تم الاسترداد من <https://www.youtube.com/watch?v=i8jw6PxMOi0>
- ✓ Glen, S. (2020). / Statistics How To Statistics for the rest of us! Récupéré sur <https://www.statisticshowto.com>