

[أثر ممارسة مهارات الإتصال الإستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة]

إعداد الباحثان:

[إشراف: د. جلال إسماعيل شبات]

[أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة القدس المفتوحة، فلسطين]

[الطالب: محمد عبد الكريم دحلان]

[بحث مستل من رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، قسم القيادة والادارة، جامعة الأقصى، فلسطين]

الملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر ممارسة مهارات الاتصال الإستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي دراسة حالة على جامعة الاقصى في قطاع غزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية وعددهم (175) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيعها باستخدام طريقة المسح الشامل، وبلغت الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل الاحصائي (153) استبانة بنسبة استرداد (87.43%). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي وتطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وهناك ممارسة لمهارات التواصل الإستراتيجي بشكل عام بمستوى كبير جداً بنسبة 84.53%، كما وبلغ مستوى تطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين مستوى كبير بنسبة (83.65%)، وأوصت الدراسة بضرورة أن تهتم الجامعة بالقرارات التي تصدرها، وتلتزم بوعودها تجاه العاملين، والتوصيف الدقيق لآليات العمل والأنظمة المتبعة، وضرورة الاهتمام بالتدريب الفعال كعنصر أساسي من عناصر التطوير في المؤسسة، ولا بد أن تقوم الجامعة بمتابعة الشكاوى من خلال تفعيل صندوق شكاوى ولجنة للمتابعة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الاستراتيجي، مهارات الاتصال، الأداء التنظيمي.

Abstract:

The study aimed at identify the impact of practicing strategic communication skills in developing organizational performance, a case study on Al-Aqsa University, the Gaza Strip. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of all workers in supervisory jobs, numbering (175) employees. The questionnaire was used as a main tool for data collection, which was distributed using the comprehensive survey method. The recovered questionnaires valid for statistical analysis reached (153) with a percentage of (87.43%). The study reached a set of results there is a strong direct relationship with statistical significance between strategic communication skills and the development of organizational performance at Al-Aqsa University in the Gaza Strip. The level of organizational performance development at Al-Aqsa University in the Gaza Strip from the workers' point of view reached a significant level of (83.65%). The researcher presented the most important of which are: the need for the university to pay attention to the sanctity of the decisions it issues, and abide by its promises to employees, as well as accurate description of the work mechanisms and regulations, and the need to pay attention to effective training as an essential element of development in the institution.

المقدمة:

تتلاحق التطورات والتغيرات والتحديات في الكثير من مجالات الحياة، فشهد القرن الحادي والعشرين ثورة تكنولوجية ومعلوماتية، أحدثت العديد من التغيرات والتطورات في أنشطة المؤسسات على اختلافها، ولا شك أن المؤسسات التعليمية هي أكثر المؤسسات حساسية للتغيرات والتطورات؛ لذلك تبنت رؤية وفلسفة تعليمية جديدة، حددت من خلالها رسالتها، ووظيفتها، وبرامجها؛ لتكون قادرة على استيعاب تغيرات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتكيف معها والاستفادة منها.

حيث بات الاتصال من الموضوعات الرئيسة في المؤسسة باعتباره أداة لتنمية الكوادر البشرية وتطوير معارفها وخبراتها من الناحية الاجتماعية والتعليمية والثقافية والتوجيهية حيث تلعب وسائل الاتصال دوراً هاماً في تحقيق هذا الهدف. (منية 2016: 4).

وظهرت الحاجة إلى الاتصال الاستراتيجي القائم على التخطيط وعلى الأهداف الاستراتيجية كركيزة توجه المؤسسة وتعمل على تعزيز وجودها في عالم الأعمال اليوم وأداة رئيسية لانتهاج سياسة اتصال متماسكة. (عبادي، ابراهيمي 2019: 36).

ويعتبر الاتصال الاستراتيجي العمود الفقري والركيزة الأساسية التي توجه المؤسسة وتعمل على تعزيز وجودها في عالم الأعمال اليوم، كما يعد أداة رئيسية لانتهاج سياسة اتصال متماسكة، وتتجلى أهمية الاتصال الاستراتيجي أكثر عندما تواجه المؤسسة أزمة معينة (عبادي، ابراهيمي 2019: 39).

ويعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، ويمكن اعتباره من النظريات الحديثة والذي له متطلبات ومعايير وأساليب لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات على اختلاف أغراضها وتكوينها. ومما لا شك فيه أن عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تتضمن أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة تتم وفق استراتيجيات واضحة ورؤية صحيحة سعياً لتحقيق أهداف المنظمة. (الخطيب 2020: 3).

فالأداء التنظيمي كما أشار إليه البعض يأتي كونه يمثل قدرة المنظمة على خلق النتائج المرغوبة في تحقيق رغبات المستفيدين بوصفه يمثل المدى الذي تستطيع فيه المنظمة أن تنجز مهمة بنجاح أو تحقق هدفاً بتفوق. (ناصر 2018: 130)

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مهارات الاتصال الاستراتيجي

تعتمد أي مؤسسة على خطط استراتيجية لمستقبلها وتطلعاتها، لتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، فترى بعض المؤسسات بأن الاتصال الاستراتيجي يدعم بالدرجة الأولى الخطة الاستراتيجية الشاملة، فتعاون والاتصال بين مختلف القنوات يضمن الارتقاء للمؤسسة وتحقيق الانتاج والنماء والاستمرارية لها .

يعتبر الاتصال الإستراتيجي ركيزة أساسية توجه المؤسسة وتعمل على تعزيز وجودها في عالم الأعمال اليوم، وأداة رئيسية لانتهاج سياسة اتصال متماسكة، كما يعد الاتصال الاستراتيجي المفتاح الرئيسي لإدارة الأزمة والذي من المفترض أن يؤدي أدواراً محددة في جميع مراحل الأزمة، هذا ويتطلب الاتصال الاستراتيجي القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة كمرحلة أولى من خلال تحليل البيئة الداخلية وتحديد مناطق القوة

والضعف في المؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة مما يساعدها في معرفة موقعها في السوق (عبادي وبرايمي، 2019: 35).

مفهوم:

بادي (2008: 105) يُعرفه بأنه: " خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع، لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المجتمع وجماهيره معاً، ليكون التطور أو التقدم آمناً ومستقراً ومتوازناً لكل من البيئة والإنسان معاً.

يعرفه بوكروموش (2013: 36) بأنه: "مكون من الاتصال ليشارك مع الإدارة فيما يسمى الاتصال التنظيمي، ومن ثمة يصطبغ بالاستراتيجية أو التخطيط الطويل المدى".

عبيدات (2013: 175) تعرفه بأنه: "هو جميع أنواع التواصل الذي تقوم به منظمة ما، أو مجموعة من منظمات المجتمع المدني بخصوص شأن اجتماعي، أو اقتصادي، أو سياسي بشكل مباشر أو من خلال وسائل وسيطة؛ بهدف تحقيق التغيير الإيجابي على مستوى الجمهور المستهدف، أو كسب التأييد للضغط على صناع القرار، أو في بعض الأحيان لتقديم خدمات على مستوى المجتمعات المحلية.

يعرفها نوال (2017: 61) بأنه: "مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، ويمكن أن يمتد عمر الاستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها".

يعرفه أيضاً (الثالث، 2019) بأنه: " إنها التخطيط الممنهج والتحقق من تدفق المعلومات، والاتصالات، وتطوير وسائل الإعلام، ورعاية الصورة الذهنية على المدى البعيد. وتهدف إلى نقل الرسالة المدروسة من خلال وسائل الإعلام الأكثر مناسبة للجمهور المستهدف في الوقت المناسب لتسهم في تحقيق التأثير المطلوب على المدى الطويل. فعملية إدارة الاتصال الاستراتيجي تحقق ثلاثة عوامل مهمة: الرسالة، والقناة الإعلامية، والجمهور. تمثل كتابة استراتيجية الاتصال مهمة شاقة للمهنيين لعدم قدرتهم للتعرف على الجوانب المختلفة التي تحتاج إلى تخطيط.

تعرفه عبادي (2019: 292) بأنه: "اتصال الأهداف الاستراتيجية قائم على التنبؤ والتخطيط لكيفية سير العمل بالمؤسسة، ويشمل كافة أنواع الاتصال والأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة، ويستخدم هذا الاتصال في جميع المراحل".

أهمية الاتصال الاستراتيجي في المؤسسة:

1. **في الاتصال الداخلي:** لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع استراتيجية اتصالية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تخصص بعد بالانتشار اللازم، إذ قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تفسيرها، وننبه الباحث في حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها، وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج وبلوغ الأهداف المسيطرة من قبل مسيرتها، وهو ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية ياسين (2001: 88).

2. **في الاتصال الخارجي العام أو برامج العلاقات العامة:** يعني الاستراتيجية بصب الجهود الاتصالية عبر جدول زمنية محددة وخطة أساسية وتتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة يدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة أو الدفاع عن المنظمة في سياسة معينة تنتهجها وفي هذا السياق فالعلاقات العامة تتولى هذه الاستراتيجية. فالعلاقات العامة التي تقوم على التحليل والتأثير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو شخص أو جماعة ما يقصد على تهيئة السبل أما الجماهير لكن تعترف بالفائدة التي يضمنها هذا الموضوع وأنه يستفيد فعلا من أداء ذلك. بهجت (2003: 14) و أمال (2016: 28).

يرى الباحث بأنه عند توفر استراتيجية الاتصال في المؤسسة يتمكن من زيادة الكفاءة في النظام، فيعمل على ربط أوصال الموظفين بين بعضهم البعض، ويزيد من التفاهم والتعاون بينهم، وأيضا يعمل على ربط المجتمع المحلي بالمؤسسة ليتم دمج سياستها وأعمالها في المجتمع.

مهارات الاتصال الإستراتيجي حسب دراسة (lee,2002) وتتمثل في الآتي:

- ✓ **مهارة التوجه الإستراتيجي:** وفيها يعتبر الاتصال هو شريان الحياة لأي منظمة وبالإضافة الى ذلك فإن استراتيجية المنظمة لن تنجح ما لم يتم توصيلها بشكل صحيح، لذلك يجب أن يكون فريق الاتصال موجهها نحو تسليم الأولويات الاستراتيجية للمنظمة.
 - ✓ **مهارة النزاهة والتكامل:** من الأهمية أن يكون الاتصال ذا مصداقية ومتسق مع سلوك المنظمة إذا لم يقابل الخطاب بالأفعال فستفقد سلامة جميع الاتصالات وسيؤدي النجاح طويل المدى في مطابقة الخطاب الى العمل على زيادة الثقة في جميع أنحاء المنظمة.
 - ✓ **مهارة الكرامة والاحترام:** تعتبران من اللبنة الأساسية للاتصال وأنه من خلال الاستخدام المستمر للكرامة والاحترام في جميع الاتصالات سيتم تطوير الثقة والمساءلة على أساس تنظيمي.
 - ✓ **مهارة التدريب الفعال:** نظرا لأن جميع الموظفين يتحملون مسؤولية الاتصال يجب توفير التدريب المناسب والدعم لضمان قدراتهم على الوفاء بالتزاماتهم.
 - ✓ **مهارة التحسين المستمر:** التحسين المستمر مطلوب من أجل ضمان استمرار عملية الاتصال والأنظمة في التطور وتلبية احتياجات المنظمة، تتطور المنظمات باستمرار ويجب ان يكون نظام الاتصال قادرا على الاستجابة لهذه الاحتياجات والتوقعات.
- أهداف الاتصال الاستراتيجي:**

من هذه الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع استراتيجية الاتصال كما أشار إليها سالم (2005: 45) هي:

1. الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي ماذا تريد أن تتوصل إليه من خلالها.
 2. تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.
 3. الوسائل التي تستعملها.
 4. التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه بالأخير. أمال (2016: 26).
- مفهوم الأداء التنظيمي:**

وعرفه (الدجني، 2011: 137): بأنه "إطار نظامي قيمي لمجموعة من الناس تجمعهم رسالة واحدة، ويعملون على تحقيق أهداف محددة، سواء كانت هذه الأهداف اقتصادية أو اجتماعية، أو خدمية، وتصنف هذه الأطر تبعا لنوعية الأهداف والرسالة التي تميزها".

وعرفه (العزاوي وآخرون، 2014: 255) بأنه "قدرة المنظمة على الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهدافها في المدى البعيد".

وعرفه (صبيح، 2014: 32) بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل على: أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية؛ وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة؛ وأداء المؤسسة في إطار البيئات: الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية. فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء لفردى وأداء الوحدات التنظيمية. بالإضافة إلى تأثيرات البيئات: الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية عليهما.

وعرفه (مخصيد، 2017: 417) بأنه "المحصلة النهائية للجهود الذي يبذله جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة داخل المنظمة، ومدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ومدى تأثير المنظمة في العاملين بها وكذا البيئة الخارجية".

وعرفته (عبد، 2017: 48) بأنه "النشاط المتكامل الذي يعكس مدى نجاح الكليات الجامعية وقدرتها على التفاعل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية واستغلال مواردها استثماراً أمثل في سبيل تحقيق أهدافها طويلة الاجل".

وعرفه (حتاملة ودراوشة، 2019: 271) "بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في المنظمة، والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتفرداها في العمل، ويضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية وتسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها المنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية".

وعرفه (الخطيب، 2020: 35) بأنه "عبارة عن المنظومة المتكاملة لنتاج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يضاعف من قدرتها على انجاز المهام والأعمال المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف طويلة الاجل".

وعرفه (حميد، 2020: 28) بأنه "عبارة عن سلسلة من التفاعلات والتوجيهات والأساليب التي تحدث داخل المؤسسة وتساهم في توجيه الأفراد نحو تحقيق التقدم ورفع مستوى الكفاءة والجهوزية داخل تلك المؤسسة".

أهمية الأداء التنظيمي:

ذكرت (جبوري، 2009: 144) في أهمية الأداء التنظيمي ما يلي:

أهمية الأداء التنظيمي تكمن في كونه يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي يعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة، فالأداء الفاعل والكفوء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، والذي يقيس قدرة المنظمة وجدارتها عن مثيلاته.

وكما أشارت (سليمان، 2016: 846) إلى أهمية الاداء التنظيمي:

يمكن القول ان حياه المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها فاذا قاموا بأعمالهم وانجزوا مهامهم على الوجه المطلوب منهم يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة وإذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يشكل عائقا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها مستقبلا، وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

1. يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
 2. غالبا ما يرتبط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي الى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
 3. يرتبط الأداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل فاذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهملين في الاستغناء عن خدماتهم .
- أهداف عملية تقويم الأداء التنظيمي:**

من الأهداف والمزايا تقويم الأداء التي ذكرها (الكرخي، 2010: 32) ما يلي:

تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ما يلي:

- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خططها الإنتاجية.
 - الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها.
 - تحديد مسؤوليه كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من اقسام العملية الإنتاجية.
 - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف اقل بنوعيه جيدة.
 - تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وبذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الادائي لكل مشروع.
 - تصحيح الموازنات التخطيطية بوضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والامكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج التقويم قاعده معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العملية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية.
- تصنيف الأداء التنظيمي:**

وقد صنف الأداء التنظيمي عدة تصنيفات، ولعل هذا يعود لاختلافات زوايا الرؤية من قبل الباحثين، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

وفقا لما يلي:

أولا- حسب معيار المصدر (سليمان، 2007: 117-118):

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.
- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانياً - حسب معيار الشمولية: (مزهودة، 2001: 89):

إذ يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.
- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثاً - حسب المعيار الوظيفي (سليمان، 2007: 118-119):

وحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

- **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيررين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيررين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.
- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

العوامل المؤثرة في نجاح الأداء التنظيمي:

بناء على ذلك يمكن القول إن نجاح المنظمة في الوصول إلى مستوى فعال في أدائها يرتكز على بعض العوامل منها:

(Whiting, 198: 138-139) كما أورد (مخصيد، 2017: 417-418):

- وجود رؤية قيادية واضحة من الإدارة العليا
 - وجود طرق عمل فعالة.
 - وجود قوة عمل ملتزمة، مؤهلة، مدفوعة بشدة نحو العمل.
 - الاستجابة العالية للفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.
 - القدرة والقابلية للاستجابة بسرعة.
 - تبني منهج الإدارة المبنية على القيمة.
 - تسهيل عملية الحصول على المعلومات ونشرها داخل التنظيم.
- مؤشرات الاداء التنظيمي:

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الاداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد منهم (الرواي، 2013: 6) و (جبوري، 2009: 144):

- الأداء المالي: هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.
- الأداء المالي والأداء التشغيلي: هو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.
- الفاعلية التنظيمية: وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير إلى أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

الدراسات السابقة

دراسات تناولت الاتصال الاستراتيجي:

1) دراسة (الطائي والمعاضيدي، 2019)، بعنوان " دور الاتصالات الاستراتيجية الداخلية لتطوير القدرات الدينامية في مؤسسات التعليم العالي دراسة استطلاعية في جامعة الموصل "
هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير توظيف الاتصالات الاستراتيجية الداخلية في تطوير القدرات الدينامية في المنظمات التعليمية، و اعتمدت الدراسة منهج تحليل العامل التوكيدي، وتمثل مجتمع الدراسة بجامعة الموصل، وتمثلت عينة الدراسة في 384 فردا من أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بلبق علمي أستاذ وأستاذ مساعد في كليات الجامعة وأقسامها، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة كأداة جمع للبيانات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: لأنماط الاتصالات الاستراتيجية على المستوى الكلي تأثير إحصائي معنوي في تطوير القدرات الدينامية على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.

2) دراسة (الإمام، 2019)، بعنوان " أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر- الوحدة العملياتية ورقلة- "
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، وتضمنت عينة الدراسة 75 مفردة من العاملين في مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود مستوى عالي للاتصال الداخلي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة وإن مستوى مشاركة المعرفة كان عاليا فيها، يوجد أثر إيجابي لأبعاد الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة بالمؤسسة.

3. دراسة (Kulbeckiene, Litevkiene 2019) " دور الاتصال لاستراتيجي في المتحف "

The role of strategic communication at the museum the case of šiauliai museum.

هدفت الدراسة إلى البحث في تحليل دور الاتصال الاستراتيجي في المتحف، واعتمدت الدراسة على تحليل وتوليف المؤلفات العلمية، التحليل المقارن، البحث النوعي، وتمثل مجتمع الدراسة في متحف شياولياي، وتمثلت عينة الدراسة في مدراء متحف شياولياي، وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن جوهر خطة الاتصال الإستراتيجي في المتحف مزدوج: توزيع العمل (التخطيط) وتبرير الإجراءات غير المخطط لها، كما أنها ضرورية بشكل خاص لتبرير وشرح الإجراءات غير المخطط لها.

4. دراسة (Macnamara، 2018) "استعراض نماذج التقييم الجديدة للاتصال الاستراتيجي: التقدم والفجوة"

Areview of new evaluation models for strategic communication: progress and gap.
تهدف الدراسة إلى كيفية تحويل تخطيط وتنفيذ وتقييم العلاقات العامة والاتصال المؤسسي والحكومي والتنظيمي والتسويقي، واعتمدت الدراسة على البحث العملي التشاركي والأثنوجرافيا، وتمثل مجتمع الدراسة في أستراليا، أوروبا، شمال أمريكا، وتمثلت عينة الدراسة في الطلاب، وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: انها تكشف عن تقدم كبير في تطبيق نظرية التغيير، ونظرية البرنامج، وتنفيذها من خلال نماذج منطق البرنامج في مجال الاتصال الاستراتيجي.

5. دراسة (Magdalena، Grigorescu، 2015) "الاتصال المتكامل كاتصال استراتيجي"

Integrated communication as strategic communication.

هدفت الدراسة إلى تحديد نتائج الاتصال المتكامل كاتصال استراتيجي، واعتمدت الدراسة على مخطط تجميع عشوائي بسيط، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جنوب رومانيا، وتمثلت عينة الدراسة في مدراء المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن في المؤسسات عينة الدراسة هناك اهتمام بالاتصال المتكامل، ويوجد توافر التنفيذ الثقافي والمالي للاتصالات المتكاملة، وينعكس تأثير استخدام أداء الاتصال المتكامل في المنظمة.

6.دراسة (Falkheimer، 2014) "بعنوان قوة الاتصال الاستراتيجي في التطوير التنظيمي".

The power of strategic communication in organizational development.

هدفت الدراسة إلى وصف الاتصال الاستراتيجي والتأمل فيه والتأمل في أهمية التطوير التنظيمي وعلوم الخدمة، واعتمدت الدراسة على المنهج المفاهيمي الذي يستند إلى تحليل البحوث السابقة ذات الصلة وتمت مناقشة التحديات التنظيمية المعاصرة، ثم مناقشة أسس الاتصال، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسات، وتمثلت عينة الدراسة في مدراء المؤسسات والموظفين في المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن القوة الدافعة الرئيسية وراء الاهتمام المتزايد بالاتصال الاستراتيجي هي الحاجة التنظيمية للشرعية للعمل في أواخر المجتمع الحديث.

دراسات تناولت الاداء التنظيمي:

1. دراسة (حسونة، 2020)، بعنوان " متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تمثل مجتمع الدراسة (92) موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أبعاد متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية تتوافر في ديوان الموظفين العام بدرجة كبيرة وكانت مرتبة حسب الأكثر توافراً المتطلبات التكنولوجية يليها التنظيمية والأقل وإن كانت لازلت كبيرة أيضاً هي المتطلبات البشرية، أن مستوى الأداء المؤسسي في ديوان الموظفين العام مرتفع، وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية في ديوان الموظفين العام على تطوير أدائه المؤسسي باستثناء المتطلبات التنظيمية، لا توجد فروق دالة إحصائية حول متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

2. دراسة (حميد، 2020)، بعنوان " القيم التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي دراسة حالة وزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، وذلك بالتطبيق على وزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة موضع الدراسة والبالغ عددهم (202) موظفاً وموظفة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وكان من أهم نتائج الدراسة أن موافقة مفردات عينة الدراسة حول واقع القيم التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (70.7%)، كما وجاءت موافقة مفردات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (72.9%)، وكما بينت النتائج وجود علاقة بين القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة والأداء المؤسسي.

3. دراسة (المزعوق، 2020)، بعنوان " استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصحية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام المقارنة المرجعية على تحسين كفاءة الأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف والاطباء والممرضين والفنيين بمختلف تخصصاتهم في المنظمات الصحية الليبية في منطقة مصراتة، وتمثلت في عينة عشوائية طبقية بعدد (374) مفردة من العاملين، وتمثلت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام المقارنة المرجعية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية الليبية.

4. دراسة (Tavasoli, Forghani, 2017)، "دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في التصنيع الهزيل".

Investigating the Relationship between Knowledge Management Dimensions and Organizational Performance in Lean Manufacturing

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين معرفة أبعاد الإدارة والأداء التنظيمي في التصنيع الهزيل، واعتمدت منهج الدراسة على المسح الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة Mes -E- Sarcheshmeh، وتمثلت عينة الدراسة في 194 فرداً من العاملين، وتمثلت في الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة أنها أشارت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في التصنيع الهزيل.

5. دراسة (art.al. Umar, 2013) "دراسة تجريبية للتدريب والتطوير كأداة للأداء التنظيمي: دراسة حالة لبنوك مختارة في نيجيريا".

EMPIRICAL STUDY OF TRAINING AND DEVELOPMENT AS A TOOL for ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: CASE STUDY OF SELECTED BANKS IN NIGERIA.

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان تدريب الموظفين وتطويرهم يعزز كفاءة العمل في الصناعة المصرفية، و استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من 35386 مستجيباً من البنوك الخمسة المستخدمة كدراسة حالة، وتمثلت عينة الدراسة ب 395 مستجيباً من المجتمع، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة أنها أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع المتغيرات، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير سيكون لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي، ويحتاج الموظفون إلى التحفيز أثناء برامج التدريب

مشكلة الدراسة:

تلعب المؤسسات الأكاديمية في أي مجتمع دور تاريخي وحقيقي في العمل التنموي وتقديم الخدمات المختلفة، ويظهر ذلك جلياً في كم ونوع الخدمات التعليمية المتنوعة، والتي تساهم في بناء المجتمع الفلسطيني، وبالتالي باتت المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية بحاجة دائمة ومستمرة في البحث عن العوامل والجوانب التي من شأنها

أن تحقق التميز في الأداء التنظيمي لكافة إدارات ودوائر وأقسام تلك المؤسسات. ويحظى التميز في الأداء التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمؤسسات المختلفة، كما ويعتبر من مقومات استمرار وبقاء عمل ونجاح المؤسسات لا سيما الأكاديمية منها. وتعتبر مهارات الاتصال الاستراتيجي مؤشراً هاماً وضرورياً لضمان تميز ونجاح تلك المؤسسات، إلا أنه يوجد كثير من القصور والضعف تجاه تلك الجوانب الهامة، حيث أنه وفي إطار قيام الباحث بدراسة بعض الظواهر وكونه يعمل في مكان تطبيق الدراسة، تبين أن هناك حاجة ماسة للقيام بدراسة تمكنه من تحديد مشكلة الدراسة والتي قد تمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بهذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة والتي منها:

توصيات ومقترحات دراسات سابقة

حيث أوصت دراسة الخطيب (2020) على ضرورة زيادة الاهتمام بمستوى جودة الأداء المؤسسي لما لها من تأثير في كافة المستويات الإدارية من خلال ضرورة توفير ميزانية خاصة وكافية للدورات وورش العمل لتحسين أداء الموظفين، وأن تتجه الوزارة نحو اللامركزية والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي.

وأوصت دراسة سالم (2018) على تعزيز ممارسة عملية جودة الأداء المؤسسي بأبعادها واجراءاتها المتكاملة وتحفيز الموظفين المبدعين مادياً ومعنوياً من أجل رفع مستوى جودة أدائهم وذلك من خلال برامج تحفيزية مخطط لها بشكل منهجي سليم.

وكذلك أوصت دراسة أبو سمرة (2018) على تطوير مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الجامعات، والعمل على قياس الأداء على فترة محددة، وعمل مقارنات مستمرة، واستخلاص النتائج وطرح وتطبيق التوصيات وعقد شراكة مع المراكز البحثية والجامعات الأخرى لدعم أنشطة البحث العلمي من أجل بحث سبل تطوير وتحسين الأداء.

من هنا يمكن صياغة السؤال الرئيس على النحو التالي: ما أثر ممارسة مهارات الاتصال الإستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مهارات الاتصال الإستراتيجي في جامعة الأقصى؟
2. ما مستوى تطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى؟
3. هل توجد علاقة بين ممارسة مهارات الاتصال الإستراتيجي وتطوير الاداء التنظيمي بجامعة الأقصى بغزة؟
4. هل يوجد أثر لممارسة مهارات الاتصال الإستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي بجامعة الأقصى بغزة؟
5. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة مهارات الاتصال الإستراتيجي في جامعة الأقصى بغزة تبعا للمتغيرات التالية (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة الإدارية، الدرجة العلمية، الكلية)؟

6. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بغزة تبعا للمتغيرات التالية (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة الإدارية، الدرجة العلمية، الكلية)؟
فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإستراتيجي وتطوير الأداء التنظيمي بجامعة الأقصى بغزة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي بجامعة الأقصى بغزة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مهارات الاتصال الإستراتيجي بجامعة الأقصى بغزة تعزى لـ (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة الإدارية، الدرجة العلمية، الكلية).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين بتطوير الأداء التنظيمي بجامعة الأقصى بغزة تعزى لـ (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة الإدارية، الدرجة العلمية، الكلية).

أهمية الدراسة: أولاً: الأهمية النظرية:

تظهر الأهمية النظرية من خلال التالي:

1. تسهم في سد النقص من جانب، وإثراء الدراسات العربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة من جانب آخر، وإثراء المكتبة العربية بهذه الدراسات تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية مختلفة.
 2. تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال تطوير الأداء التنظيمي باستخدام مهارات الاتصال الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
 3. تضيف هذه الدراسة جانباً علمياً كموضع اهتمام الباحثين والدارسين نظراً لمحدودية الدراسات السابقة المتوافرة حسب حدود اطلاع الباحث التي ربطت موضوع الاتصال الإستراتيجي وتطوير الأداء التنظيمي.
 4. يعتبر مفهوم الاتصال الإستراتيجي، وكذلك مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم المهمة في العصر الحالي، وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة تواكب التطورات المنشودة في المجالات الإدارية.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

تتمثل الأهمية التطبيقية من خلال التالي:

1. تمكن الجامعات الفلسطينية عن طريق نتائج الدراسة من التعرف على جوانب النقص والضعف لديها وتلافيها وتقوية جوانب القوة لديها.
2. تستمد الدراسة أهميتها من النتائج المتوقعة منها والتي يمكن أن تساهم في تفعيل مهارات الاتصال الإستراتيجي من أجل تطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى مكان الدراسة.
3. إثارة اهتمام الجامعات الفلسطينية خاصة، والجهات الحكومية المسؤولة عن العمل في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية عامة، من خلال بيان دور الاتصال الإستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وأهمية الدور الذي تلعبه في تنمية المجتمع الفلسطيني.

4. تضيف هذه الدراسة إلى مكتبات الجامعات دراسة تطبيقية متخصصة في مجال تطوير الأداء التنظيمي باستخدام مهارات الاتصال الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي مما يساهم في إثرائها.
حدود الدراسة:

الحد الموضوع: اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر ممارسة مهارات الاتصال الإستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بغزة.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين المتمثلة في الوظائف الإشرافية في جامعة الأقصى بغزة.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على جامعة الأقصى في قطاع غزة.

الحد الزمني: تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021-2022).

متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: الاتصال الاستراتيجي.

2. المتغير التابع: تطوير الأداء التنظيمي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية إلى تحقيقها، استخدم الباحث في دراسته الراهنة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر شيوعاً في دراسة الظواهر الإنسانية كما أن قدرة الباحث على توفير الشروط اللازمة لاستخدام هذا المنهج قد عزز من توجهه للاعتماد عليه كمنهج رئيسي للدراسة الراهنة، إذ إن هذا المنهج يمنح مساحة مرنة للباحث في اختيار واستخدام الأدوات المتنوعة التي تناسب الميول الإنسانية التي ترتبط برصد الاتجاهات المتنوعة حول الظاهرة وتحديد العلاقات والمسببات بين متغيراتها، وهو ما يتناسب مع الموضوع البحثي الراهن الذي يهدف إلى أثر ممارسة مهارات الاتصال الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي- دراسة حالة: جامعة الأقصى، إذ إن الاعتماد على هذا المنهج يمكن الباحث من وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع والتحديد الكمي والكيفي لأبعادها المتنوعة وهو ما يرتبط بأهداف الدراسة المرصودة (لطاد وآخرون، 2019).

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بجامعة الأقصى، حيث يبلغ عددهم (175).
العينة الاستطلاعية: تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) استبانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم عمل إجراءات الصدق والثبات وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة تم توزيع الاستبانة على كافة مجتمع الدراسة، وقد تم إدخالهم في العينة الفعلية نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

العينة الأصلية "الفعالية": استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، من خلال مخاطبة الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانة، والتي بدورها خاطبت الشؤون الأكاديمية، وقد تم تصميمها إلكترونياً عبر نماذج جوجل، وقامت الشؤون الأكاديمية بإدراج رابط الاستبانة عبر المجموعات المخصصة لرؤساء الأقسام والعاملين المعنيين، ورغم وجود الاستبانة بشكل الكتروني بسبب ظروف كورونا والإغلاقات الحاصلة والدوام الجزئي بالجامعة، إلا أن نسبة الاستجابات كانت ضعيفة، ولزيادة نسبة الاستجابات قام الباحث بالتوجه لبعض الأصدقاء العاملين بالجامعة وحثهم على تعبئة الاستبانة وإرسالها للأصدقاء المختصين والعينة المستهدفة بشكل شخصي عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى توزيعها ورقياً على الفئة المستهدفة ممن لم يستجيب بالتعبئة إلكترونياً، ليسترد الباحث (153) استبانة من أفراد المجتمع، بنسبة استرجاع متوسطة بلغت (87.43%) من حجم المجتمع الأصلي، والجدول (1) يوضح تفاصيل العينة.

جدول (1): عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	المجتمع الفعلي	العينة الفعلية المستردة	نسبة الاسترداد
عميد- مساعد عميد	18	18	100.0%
(رئيس- مساعد رئيس) قسم	129	114	88.37%
مدير- نائب مدير	28	21	75.00%
الإجمالي	175	153	87.43%

المصدر: (إعداد الباحث، 2021)

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "أثر ممارسة مهارات الاتصال الإستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي- دراسة حالة: جامعة الأقصى"، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيبين (الجنس، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن المتغير المستقل (مهارات الاتصال الإستراتيجي)، ويتكون من (27) فقرة، موزع على (5) محاور:

المحور الأول: مهارة التوجه الإستراتيجي، ويتكون من (6) فقرات.

المحور الثاني: مهارة النزاهة والتكامل، ويتكون من (6) فقرات.

المحور الثالث: مهارة الكرامة والاحترام، ويتكون من (5) فقرات.

المحور الرابع: مهارة التدريب الفعال، ويتكون من (5) فقرات.

المحور الخامس: مهارة التحسين المستمر، ويتكون من (5) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع (تطوير الأداء التنظيمي)، ويتكون من (13) فقرة.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010، 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001، 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يشير صدق المحتوى إلى القوة العلمية للأداة، ومدى شموليتها للنظريات العلمية المرتبطة بالظاهرة محل البحث، فقدرة الباحث على تمثيل المتغيرات بأبعادها المتنوعة تمثيلاً علمياً دقيقاً وفقاً لما أوردته النظريات العلمية المتنوعة المرتبطة بالظاهرة المبحوثة وإلمامه بكافة التفاصيل التي تغطي كافة القضايا والجوانب العلمية المرتبطة بكل متغير من متغيراتها يشير إلى قدرة الأداة على تحقيق هذا النوع من أنواع الصدق، ولأغراض التحقق من هذا الشكل من أشكال الصدق فإن الباحث يلجأ إلى الخبراء والمختصين في الحقل الأكاديمي باعتبارهم الجهة الأقدر على الحكم المرتبط بالمحتوى العلمي للأداة ويطلق على هؤلاء الخبراء والمختصين بالمحكمين، ويمكن تقييم درجة الصدق المحتوى للمقياس من خلال التوافق بين وجهات نظر المتخصصين "المحكمين"، ويقصد به أيضاً "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في محور الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010، 107) وبناءً على ذلك قام الباحث بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة بشكلها الأولي، حيث تم عرض الاستبانة على خبراء ومتخصصين بالمجال وبلغ عددهم (13) خبراء، وتم إجراء تحكيم الاستبانة وتعديل الأداة وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الاستبانة النهائية.

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد أهم أشكال الصدق الذي يعتمد عليه في تقييم جودة أداة الدراسة، ويشير مفهومه إلى مدى توافر الارتباطات بين الفقرات المعتمدة في أبعاد الأداة المتنوعة مع البعد ذاته أو المحور الذي تنتمي له، حيث يتم الحكم على توافر مثل هذا النوع من الاتساق من خلال نتيجة اختبار ارتباط بيرسون، إذ يجب أن تتوفر وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بينهما، للحكم على توافر صدق الاتساق الداخلي من عدمه.

ثبات الاستبانة Reliability:

يعتبر الثبات أحد الاختبارات الهامة لتحديد ملائمة الأداة للاستخدام التطبيقي، إذ إن هذا الشكل من أشكال الاختبارات يمنحنا القدرة على التحقق من جودة الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في الحصول على نتائج مقاربة فيما لو استخدمت نفس الأداة في ظل ظروف متشابهة من قبل آخرين يرغبون باستخدامها وتطبيقها، وتعد أداة القياس ثابتة عند تحقيقها لمعامل ثبات مقبول يبلغ في حده الأدنى (0.700) يمكن من خلالها الحكم بثبات الأداة المستخدمة، كما أنه يقصد به إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، بمعنى درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (أبو علام، 2010).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2).

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
مهارة التوجه الإستراتيجي.	6	0.876	0.936
مهارة النزاهة والتكامل.	6	0.768	0.876
مهارة الكرامة والاحترام.	5	0.632	0.795
مهارة التدريب الفعال.	5	0.932	0.965
مهارة التحسين المستمر.	5	0.798	0.893
مهارات التواصل الإستراتيجي.	27	0.916	0.957
تطوير الأداء التنظيمي.	13	0.934	0.966
جميع فقرات الاستبانة	40	0.937	0.968

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.632, 0.934)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.937). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور

حيث تتراوح (0.795, 0.966)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.968) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non- Parametric Tests) ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حالة العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع، 2007، 111)، كما توصل Norman (2010) أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم المجتمع كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسببين السابق ذكرهم دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
 2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
 3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
 5. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
 6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
 7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.
 8. اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين.
- جدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مهارة التوجه الإستراتيجي.	0.704	*0.000
مهارة النزاهة والتكامل.	0.911	*0.000
مهارة الكرامة والاحترام.	0.666	*0.000
مهارة التدريب الفعال.	0.753	*0.000
مهارة التحسين المستمر.	0.752	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المحك المعتمد لتحليل الارتباط:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون، لقياس الارتباط ما بين المتغيرات، وقد بين العلماء أنواع الارتباط واتجاه العلاقة بين المتغيرين وفق الجدول التالي، والذي سيتبناه الباحث وتسقطه على نتائج الفرضيات:

جدول (4): أنواع الارتباط واتجاه العلاقة بين المتغيرين

قيمة معامل الارتباط	نوع علاقة الارتباط
1+	ارتباط طردي تام
من 0.70 – 0.99	ارتباط طردي قوي
من 0.50 – 0.69	ارتباط طردي متوسط
من 0.01 – 0.49	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط خطي

المصدر: (Mindrila, 2017)

اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت الباحث في صياغته للفرضيات على أربع فرضيات رئيسية، وقد حدد الباحث الاختبار الإحصائي المناسب لكل فرضية من الفرضيات كما يلي:

جدول (5): الاختبارات الإحصائية اللازمة للفرضيات

البيان	الاختبار الإحصائي اللازم	الفرضية	رفض الفرضية الصفريّة وقبول البديلة
اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع	معامل ارتباط بيرسون	الأولى	إذا كانت مستوى الدلالة أقل من 0.05
اختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	الثانية	إذا كانت مستوى الدلالة أقل من 0.05
اختبار وجود فروق من عدمها بين إجابات المبحوثين	تحليل t لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي	الثالثة والرابعة	إذا كانت مستوى الدلالة أقل من 0.05

– الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الاستراتيجي وتطوير الأداء التنظيمي بجامعة الأقصى بغزة.

جدول (6): معامل الارتباط بين مهارات الاتصال الاستراتيجي وتطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة.

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.786	*0.000	ارتباط طردي قوي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (6) أن معامل الارتباط يساوي 0.786، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الاستراتيجي وتطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة مهارات الاتصال الاستراتيجي زاد تطوير الأداء التنظيمي في الجامعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قدرة أي جامعة على النجاح والوصول إلى الأهداف، يعتمد على مستوى الأداء التنظيمي فيها، حيث إن نوع الأداء ومستوى الكفاءة من الركائز الأساسية، فكلما كان هناك توافر لمهارات اتصال عالية سيزيد ذلك من إنتاجية الجامعة، كما أن الاتصال الاستراتيجي يعتبر أداة فعالة في تعزيز التفاعل ما بين القائد ومرؤوسيه من خلال رفع الروح المعنوية لهم وإكسابهم صفات تؤهلهم إلى تحقيق الأهداف، كما أن الاتصال الاستراتيجي يعمل على وحدة الفكر والفهم، والذي ينتج عنه توفير وتجميع معلومات ضرورية لاستمرار العمل في أي مؤسسة كانت، باعتباره الحجر الأساسي الذي تبنى عليه الاتصالات الفعالة بين العاملين.

كما يدعم الكثير مقولة هامة أن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (علي, 2018) ودراسة (زغدودي وسيوان, 2018)، ودراسة (توفيق وعبد اللطيف وحמיד, 2018)، ودراسة (سمية وعبد الغفار وحمزة, 2018)، حيث توصلت الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال الإداري والأداء، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (Falkheimer, 2014) والتي بينت أن الاتصال الإستراتيجي له أهمية بالغة في عملية التطوير التنظيمي، ولم تتفق مع كل من دراسة (أبو سمره, 2018)، ودراسة (سلمان, 2018)، ودراسة (دهليز, 2018).

خلاصة نتائج دراسة

من خلال تحليل الاستبانة توصل الباحث إلى جملة من النتائج يمكن بلورتها في النقاط التالية:

أ. نتائج المتعلقة بالاتصال الاستراتيجي:

ب. هناك ممارسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي من خلال مهارة التوجه الإستراتيجي بمستوى كبير جداً بنسبة 86.45%.

ج. هناك ممارسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي من خلال مهارة النزاهة والتكامل بمستوى كبير بنسبة 83.94%.

د. هناك ممارسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي من خلال مهارة الكرامة والاحترام بمستوى كبير جداً بنسبة 86.27%.

هـ. هناك ممارسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي من خلال مهارة التدريب الفعال بمستوى كبير بنسبة 82.77%.

و. هناك ممارسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي من خلال مهارة التحسين المستمر بمستوى كبير بنسبة 83.22%.

ز. هناك ممارسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي بشكل عام بمستوى كبير جداً بنسبة 84.53%.

ح. أكثر الأبعاد ممارسة في مهارات الاتصال الاستراتيجي هي مهارة التوجه الإستراتيجي، ثم مهارة الكرامة والاحترام، ثم مهارة النزاهة والتكامل، ثم مهارة التحسين المستمر، وأخيراً مهارة التدريب الفعال.

ط. نتائج المتعلقة بتطوير الأداء التنظيمي:

أ. بلغ مستوى تطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين مستوى كبير بنسبة 83.65%.

ج. العلاقة والأثر بين المتغيرات:

1. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مهارات الاتصال الإستراتيجي وتطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة.

2. توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مهارة التوجه الإستراتيجي وتطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة.

3. توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مهارة النزاهة والتكامل وتطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة.

4. توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مهارة الكرامة والاحترام وتطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة.

5. توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مهارة التدريب الفعال وتطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة.

6. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مهارة التحسين المستمر وتطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة.

7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لكل من (مهارة التوجه الاستراتيجي, ومهارة النزاهة والتكامل) على تطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لكل من (مهارة الكرامة والاحترام, ومهارة التدريب الفعال, ومهارة التحسين المستمر) على تطوير الأداء التنظيمي في جامعة الأقصى بقطاع غزة.

التوصيات :

من خلال النتائج السابقة فقد توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

أولاً: توصيات خاصة بمهارات الاتصال الاستراتيجي:

1. ضرورة أن تهتم الجامعة بقدسية القرارات التي تصدرها, وتلتزم بعودها تجاه العاملين وذلك من خلال الحرص على تطبيق القرارات, وذلك بوضع جدول زمني لها.
2. ضرورة التوصيف الدقيق لآليات العمل والأنظمة المتبعة, وذلك عن طريق وضع الخطط اللازمة لفهم ومتابعة سير العمل.
3. ضرورة الاهتمام بالتدريب الفعال كعنصر أساسي من عناصر التطوير في المؤسسة, وذلك بالاهتمام بالتدريب بشكل كبير لأنه عنصر مهم لتنمية الموارد البشرية.
4. ضرورة عقد برامج تدريبية طويلة الأجل للعاملين كافة.
5. ضرورة أن تهتم الجامعة بنتائج التقييم والمتابعة الدورية في جميع المراحل, وذلك من خلال متابعة النتائج والعمل على تصويب الانحرافات وتقوية نقاط القوة.
6. ضرورة دعم دائرة الجودة وتفعيل التقارير لكي يتم اتخاذ قرارات بناءً عليها.
7. ضرورة الاهتمام برأس المال البشري بكفاءة وفعالية.

ثانياً: توصيات خاصة بتطوير الأداء التنظيمي:

1. ضرورة أن تقوم الجامعة بمتابعة الشكاوي من خلال تفعيل صندوق شكاوي ولجنة للمتابعة, وذلك لمتابعة الاحتياجات ومتطلبات العاملين والعمل على حلها.
2. ضرورة أن تشرك الجامعة حاجات المجتمع المحلي في رؤيتها وأهدافها المراد العمل عليها واستراتيجيتها المستقبلية, وذلك من خلال عقد ورش عمل لمعرفة احتياجات المجتمع المحلي والعمل على تحقيقها.
3. ضرورة تحديث الهيكل التنظيمي في كافة مجالات العمل الإداري, للمحافظة على سير العمل وإنجازه وتطويره.
4. ضرورة رصد الجامعة لاحتياجاتها أول بأول.
5. ضرورة تبني قيم التعاون والمنافسة بين العاملين, وذلك بتعزيز مجموعات العمل وهذا من دوره رفع كفاءة العاملين ورفع وتيرة المنافسة يؤدي إلى الابداع والتميز.
6. ضرورة أن يتم صقل الخبرات وقدرات العاملين والاستفادة منها في التحسين المستمر لإجراءات العمل.
7. ضرورة أن تضع الجامعة ضمن أولوياتها تلبية الاحتياجات الطارئة للعاملين.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- أبو سمرة، حازم (2018). دور الخصائص الريادية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- الامام، فردوس (2019). أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر- الوحدة العملياتية ورقلة- ، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- البادي، محمد (2008). التخطيط الاستراتيجي للاتصال. دار المهندس للطباعة، دمياط.
- الخطيب، محمد (2020). واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين
- الدجني، اياد (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- الطائي، ايمن والمعاويدي، معن (2019). دور الاتصالات الاستراتيجية الداخلية لتطوير القدرات الدينامية في مؤسسات التعليم العالي دراسة استطلاعية في جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافدين، 39(124)، 229-271.
- العزاوي، باسل والمياحي، صباح وحמיד، طيبة (2014). دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (42)، 241-268.
- الكرخي، مجيد (2010). تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية. عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المزعوق، محمد (2020). استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الاداء التنظيمي في المنظمات الصحية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4)، 994-1017.
- أمال، حفصي (2016). الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن للوقاية من حوادث المرور، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.
- بهجت، محمد (2003). العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية.
- بوكرموش، عيسى (2013). استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية_ دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية ولادية غرادية نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- جبوري، ندى (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (22)، 135-166.
- حاتمله، حابس ودراوشة، نجوى (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات، العلوم التربوية، 46(2)، 269-281.
- حسونة، هاني (2020). متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- حميد، منار (2020). القيم التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي دراسة حالة وزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- رواي، كريمة (2013). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- سالم، حمزة (2018). معوقات تكامل الأدوار وأثرها علي جودة الأداء المؤسسي في وزارة الصحة دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين
- سالم، مؤيد سعيد. (2005). اساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- سليمان، دينا (2106). اثر كفاءة عملية التخطيط الموارد البشرية علي الأداء التنظيمي. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، 7(4)، 827-855.
- سليماني، محمد (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة. رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- صبيح، خالد (2014). أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وتحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- عبادي، ايمان وابراهيمى حياة (2019). الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة مقارنة وصفية تحليلية. **المجلة الجزائرية للاتصال**، 17(28)، 34-53.
- عبادي، ايمان. (2019). الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات المؤسساتية، **مجلة جامعة الجزائر، كلية علوم الإعلام والاتصال، العدد (6)**، 289_318.
- عبد، رنا (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- عبيدات، نرمين. (2013). الاتصال الاستراتيجي، دليل المنظمات غير الربحية الناشئة _ برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني.
- لطاد وآخرون، 2019. منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، الناشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين.
- مخصيد، هيثم (2017). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي دراسة على عينة من العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية. **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، 31(3)، 403-442.
- مزهودة، عبد المليك (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خضير بسكرة، (1)، 85-100
- منية، دحدوح (2016). محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، جمهورية الجزائر.
- ناصر، محمد (2018). علاقة التوجه الستراتيجي بالأداء المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الدفاع مكتب المفتش العام. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 24(109)، 118-144.

نوال، شهرآوي. (2017). استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الاعلامية_ دراسة حالة لإذاعة سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

4.GRIGORESCU, Adriana & magdalena, maria(2015). Integrated Communication as Strategic Communication, **Review of International Comparative Management**, 16(4), 479-490.

Falkheimer, jesper(2014). The power of strategic communication in organizational development, **International Journal of Quality and Service Sciences**, 6(2/3), 124-133.

Forghani, Mohammad & Tavasoli, Ali (2017). Investigating the Relationship between Knowledge Management Dimensions and Organizational Performance in Lean Manufacturing, **International Journal of Management, Accounting and Economics**, 4 (3), 218-225

KULBECKIENE, gintare & LITEVKIENE, nijole (2019). THE ROLE OF STRATEGIC COMMUNICATION AT THE MUSEUM.

Lee, Thomas(2002). Twelve Dimensions of Strategic Internal

Macnamara, Jim (2018). A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps, **International Journal of Strategic Communication**, 12(5), 1-18.

Umar.art.al (2013). EMPIRICAL STUDY OF TRAINING AND DEVELOPMENT AS A TOOL For ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: CASE STUDY OF SELECTED BANKS IN NIGERIA, **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, 2 (10), 78-87.

<https://www.alaqsa.edu.ps/ar/home/>(/

الثايت، نايف. (2019). 8 خطوات لكتابة خطة الاتصال الاستراتيجي، تاريخ الاطلاع 2021/4/7،
<https://nalthayt.blog/2019/04/02/>