

**آثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقوت**  
**The effects of Organizational communication styles on functional performance**  
**Field study at hospital of mother and child in Touggourt**

باديس بوخلوه<sup>1\*</sup>، مريم بوخلوه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

(badi070@yahoo.fr)

<sup>2</sup> مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)

(boukheloua.m.2015@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2020/11/27؛ تاريخ القبول: 2020/12/03؛ تاريخ النشر: 2021/07/10

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي بمستشفى الأم والطفل بتقوت، فضلا على التعرف على مستوى توافر أنماط الاتصال التنظيمي وكذا مستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (45) فقرة شملت عينة من (125) موظفاً. وعن طريق الاستعانة بأدوات التحليل الكمي أظهرت نتائج التحليل وجود اهتمام متواضع بالاتصال التنظيمي بلغت أهميته النسبية (62.20%)، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاده (الاتصال الكتابي، الشفوي والإلكتروني)، فضلا على أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطا كذلك وذا أهمية نسبية (60.04%) من وجهة نظر الموظفين، كما تم الكشف كذلك على وجود آثار إيجابية لأنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي في المستشفى.

**الكلمات المفتاح:** اتصال، اتصال تنظيمي، أداء وظيفي، أداء عاملين، مستشفى.

**تصنيف JEL:** M12؛ M55

**Abstract:** This study aimed to reveal the effects of organizational communication types on the functional performance in hospital of mother and child in Touggourt, as well as to identify the level of organizational communication types and the level of functional performance. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed consisting of (45) items, which included a sample of (125) employees. Through the use of tools for quantitative analysis, the results of analysis showed a modest interest in organizational communication whose relative importance was (62.20%), as there is an average practice for its dimensions (written, oral and electronic communication), as well as the level of functional performance was also medium and its relative importance (60.04%). It was also there are positive effects of organizational communication types on the functional performance.

**Keywords:** communication, organizational communication, functional performance, employees performance; hospital.

**Jel Classification Codes :** M12 ; M5

## I- تهيد :

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، هدفه تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط والتآلف بين الأفراد، لقد تخطى الاتصال كونه ضرورة اجتماعية، فقد مس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته، لنجد أنواعا مختلفة منه: الاتصال الذاتي، الشخصي، الجماهيري والتنظيمي. هذا الأخير الذي يعد شريان المؤسسة النابض، حيث لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية، تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة وخارجها، كما أن للاتصال دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين بحسب طبيعة وقوة وسيلة الاتصال التي تتمتع بها المؤسسة، ولعلنا لا نخطئ اذا ربطنا نجاح واستمرارية المؤسسات بنجاح وفعالية شبكات الاتصال الإدارية الخاصة بها .

إن تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين ووضوح هذه المعلومات يساعد على القيام بعمل ذو كفاءة عالية ويقضي على سوء الفهم والغموض والتردد وانتشار الشائعات، وهذا ما يؤدي إلى تحسيد المعايير الحديثة التي تعمل على تطوير وتنمية الأداء المؤسسي بصفة عامة والأداء الوظيفي بصفة خاصة، هذا الأخير هو المتغير الذي تستهدفه المنظمة في كل استراتيجياتها باعتباره الجسر الذي تتحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها، أي أن أداء العنصر البشري هو أساس تحسين أداء المؤسسة ككل.

فالمؤسسات اليوم خصوصا الصحية منها أمام تحدي كبير للتحسين من أدائها من أجل البقاء والاستمرار، وأصبح تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية، بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، ومساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة للمؤسسة، لأن استخدام نظام لتقييم الأداء الوظيفي يترتب عنه تحسين النتائج الفردية والجماعية والتنظيمية.

### I.1- إشكالية الدراسة :

انطلاقا من التقديم أعلاه يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي :

إلى أي مدى تؤثر أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي بمستشفى الأم والطفل بتقوت ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس، مجموعة التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو نمط الاتصال التنظيمي السائد في مستشفى الأم والطفل بتقوت ؟

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم ؟

- هل توجد آثار لأنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي بالمستشفى؟

### I.2- أهداف البحث :

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- إبراز المفاهيم النظرية المتعلقة بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ؛

- التعرف على واقع أنماط الاتصال التنظيمي في مستشفى الأم والطفل بتقوت ؛

- معرفة مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة من وجهة نظر الموظفين ؛

- التعرف على مدى مساهمة أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي ؛

- تقديم مجموعة اقتراحات من أجل تحسين الأداء الوظيفي من خلال أنماط الاتصال التنظيمي.

### I.3- أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال فتح المجال أمام المديرين من أجل تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك بالاعتماد على أنماط الاتصال التنظيمي، والمتمثلة في كل من الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي والاتصال الإلكتروني، وبالتالي زيادة فعالية وكفاءة الموظفين؛ وكذا محاولة تقديم إطار عملي للدراسة، من خلال تطوير أداة تستخدم لقياس أنماط الاتصال التنظيمي المختلفة وكذا أبعاد الأداء الوظيفي، وهذا ما يعطي المديرين ترشيدها أكثر لقراراتهم.

### I.4- فرضيات الدراسة :

تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

- نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو الاتصال الكتابي؛

- مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة مرتفع ؛

- توجد آثار إيجابية لأنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي بالمستشفى.

### I.5- منهجية الدراسة:

لقد استُخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على أثر أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي، ولقد تمّ تصميم استبانته تحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية.

### I.6- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمستشفى الأم والطفل بتقوت ولاية ورقلة.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام 2020.
- الحدود الموضوعية: تعتمد النتائج على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة الأطباء والقابلات والمرضى بالمستشفى.

### I.7- الدراسات السابقة :

من بين أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نذكر ما يأتي:

#### I.7.1- دراسة رامي طيبشات (2016) بعنوان : قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية

##### الحكومية والخاصة في مدينة إربد

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية ودورها بتعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد، وتقديم التوصيات والمقترحات الملائمة لحل المشكلات التي تواجه تطبيق نظام الاتصالات الإدارية، لرفع كفاءة وأداء العاملين وتحسين أدائهم ومخرجات العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة في مدينة إربد يبلغ عددهم (2112) موزعين على (8) مستشفيات. أما عينة الدراسة فتكونت من (420) موظفاً، وأوضحت نتائج تحليل الدراسة أنه لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة ونوع القطاع. وأثبتت الدراسة أن ثمة تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح فئة التمريض، وأن تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات حسب متغير عدد سنوات الخدمة لصالح عدد سنوات الخدمة. وكذلك أثبتت أن ثمة تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد تعزى لمتغير نوع القطاع. وفي ضوء نتائج التحليل فإن الدراسة توصي بضرورة الاهتمام بمفهوم الاتصالات بأشكالها المختلفة من قبل القيادات الإدارية في المستشفيات، لأثرها الواضح على الأداء الإضافي، والاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لرفع الروح المعنوية للعاملين، وعقد البرامج التدريبية للعاملين في المستشفيات في مجال الاتصالات الإدارية.

#### I.7.2- دراسة بوفالطة محمد سيف الدين (2009) بعنوان : أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة المديرية

##### الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما مدى تأثير الاتصالات التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث و من خلال الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة تبين أن المؤسسة تعمل جاهدة على الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لعاملها، على صعيد جميع المديرية التابعة لها. وعلى اعتبار أن أي نشاط إداري لا يمكن أن يتم بدون وجود نظام جيد للاتصالات التنظيمية التي تضمن إنجاز المهام على أكمل وجه وبالأداء المطلوب، فقد تبين أن للاتصالات التنظيمية أثر كبير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة في الأخير، تقدمت الدراسة و اعتماداً على النتائج المحصلة، التوصيات اللازمة في سبيل تحسين نظام الاتصالات التنظيمية للمساهمة أكثر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

#### I.7.3- دراسة بن حجوبة حميد وآخرون (2018) بعنوان : تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة

##### الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء البشري في مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، كما تهدف إلى الوقوف على واقع نظام وعملية الاتصال في المؤسسة، ولتحقيق هذا الغرض اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات، التي تم الحصول عليها باعتماد الاستبان، والموزع على عينة مكونة من 88 فرداً عاملاً بالمؤسسة، كما تم معالجة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، spss20 معتمدين على مجموعة من

الأساليب الإحصائية كمعامل الثبات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون. وبعد المعالجة والتحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية طردية، بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في المؤسسة، واعتبرت الدراسة أن عمليّة الاتصال تتطلب نظاماً جيداً ومجهزاً عصرياً يواكب التطورات الهائلة في مجال الاتصالات، كما تبقى عمليّة الاتصال والأداء البشري متوسطة.

#### 4.7.I- دراسة بوعطيط جلال الدين (2009)، بعنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز ولاية عنابة، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدمية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي: تم الكشف عن وجود غطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل غط في تحقيق السيرة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال. تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين. كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

5.7.I- دراسة أحمد ميلي سمية وآخرون (2018)، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، كما تمت معالجة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss v.22 ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها : يؤدي استخدام تقنيات الاتصال الداخلي إلى تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، يساهم استخدام التكنولوجيا في الاتصال إلى تطوير العمل الإداري وأن الحاسوب هو التقنية الأكثر انتشاراً في المؤسسة، للإدارة العليا دور مهم في تطوير الأداء الوظيفي من خلال وضع وتبني استراتيجيات من شأنها تطوير تقنيات الاتصال الداخلي، وأوصى الباحثون بإبراز دور التقنيات الحديثة في سرعة إنجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، من خلال عمل دورات تدريبية للعاملين في مجال الاتصالات لمواكبة التطورات الحديثة في وسائل الاتصال.

#### ✓ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي :

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على الاستبان كأداة لجمع البيانات.
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أن كافة النتائج تؤكد على أهمية الاتصال، وضرورة تطبيق أساليبه وتقنياته في العمل من أجل تحقيق مستويات عليا من الأداء الوظيفي.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، العينة، المكان والزمان، نوع القطاع والأبعاد والتي نلخصها في ما يلي:

- حاولت هذه الدراسة التعرف على مستوى أنماط الاتصال التنظيمي وتأثيرها في الأداء الوظيفي.
- تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 125 موظفاً في مستشفى الأم والطفل بتقوت.
- تمت الدراسة الحالية على عينة من الموظفين بمستشفى الأم والطفل بتقوت خلال العام 2020.
- تمت الدراسة الحالية في القطاع الصحي العمومي.
- تناولت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل أنماط الاتصال التنظيمي والتي تشمل (الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي والاتصال الإلكتروني)، كما تناولت ثلاثة أبعاد للمتغير التابع والتي تشمل (متطلبات الوظيفة، علاقات العمل والإبداع في العمل).
- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة حيث يتمثل مجال الاستفادة من هذه الدراسات في ما يلي :
- ساهمت الدراسات السابقة في الإثراء الفكري للجانب النظري وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي للدراسة الحالية؛
- ساهمت في الوقوف على أبعاد الاتصال التنظيمي والتي من شأنها أن تؤثر على الأداء الوظيفي؛

- ساهمت بشكل كبير في تصميم استثمار الاستبيان لتغيري الدراسة الحالية وتحديد مجالاته وفقراته؛
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في إعداد الدراسة الحالية خاصة عند تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة، وطرق عملية الإحصاء ومعالجة البيانات؛
- الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تتعلق بالدراسة الحالية.

## II- الإطار النظري للدراسة:

### II.1- الاتصال التنظيمي:

**II.1.1- مفهوم الاتصال:** عرفه مختار القاموس بأنه نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما أو غرض معين.<sup>1</sup> كما عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.<sup>2</sup>

كما عُرِفَ الاتصال بأنه تعبير عن العلاقات بين الأفراد، ويعني نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعن طريق عملية الاتصال يحدث التفاعل بين الأفراد، وعملية الاتصال لا يمكن أن تحدث أو تتحقق لذاً ولكنها تحدث من حيث هي أساس عملية التفاعل الاجتماعي.<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل للمعلومات والأفكار بين الأفراد عبر أنماط معينة، بهدف إيصال معلومات جديدة أو تأثير في سلوكهم أو تغييره وتوجيهه نحو هدف معين.

**II.1.2- مفهوم الاتصال التنظيمي:** لقد تعددت تعريفات الاتصال التنظيمي إلا أن أغلبها اتفق على أن الاتصال التنظيمي هو ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم ومن بين هذه التعريفات:

هو عملية إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير.<sup>4</sup> كما عُرِفَ بأنه عملية تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.<sup>5</sup> كما عُرِفَ بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، يسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>6</sup>

يمكن تقديم التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي على أنه: عملية إدارية داخل المنظمة، يتم من خلالها نقل وتحويل التعليمات، والآراء، والأفكار وفق القنوات الرسمية من أجل ربط مكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

### II.1.3- أهمية الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات، كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية. لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمروسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومروسيه الروح المعنوية، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما أنه يعرف القائد بحاجات مروسيه وأهدافهم وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته. ولذلك تنبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة والحاجة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال.

وتظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:<sup>7</sup>

فهم العاملين لطبيعة العمل، الإحاطة بمشاكل العمال، تنمية العلاقات الإنسانية، تحقيق التنسيق في العمل، وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها، توطيد العلاقة مع المجتمع، تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة.

#### II.4.1- أهداف الاتصال التنظيمي:

8. للاتصال التنظيمي أهداف عديدة منها:

أ- إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بآخرى.

ب- اطلاع المرأة وسين علمي تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات.

ت- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز ، وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

ث- ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدقيق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ج- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.

## 5.1.II- أنماط الاتصال التنظيمي:

تتعدد أنماط الاتصال التنظيمي حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأولى على القدرة على اختيار النمط الذي ينسجم مع شروط الموقف المعين، وتتضمن أنماط الاتصال ما يلي:<sup>9</sup>

أ- الاتصال الكتابي: يتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا خصوصاً إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صور كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ بالاتصالات المكتوبة صور عديدة مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، اللوائح.

ب- **الاتصال الشفوي:** هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل، وغالبا ما يتم ذلك وجهًا لوجه، ويسمى أيضا الاتصال اللفظي.

**ت- الاتصال الالكتروني:** لقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، أجهزة الهواتف النقالة والبريد الالكتروني، وغيرها، حيث أسهمت هذه التطورات في مجال الاتصال بتمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل البيانات.

ث- الاتصالات الرمزية والمصورة: يتم فيها استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير، المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة.

## II.2- الأداء الوظيفي :

## 1.2.II- مفهوم الأداء الوظيفي :

أ- يعرف (Robbins) الأداء بكونه الكفاءة والفعالية في القيام بالمسؤوليات.<sup>10</sup> ويعرفه (Kalika) بأنه الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المؤسسة.<sup>11</sup>

ب- بينما يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه هو نشاط العمل بالإضافة إلى النتائج. كما يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهي كالتالي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>12</sup> وهو أيضا : سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.<sup>13</sup>

من التعاريف السابقة يقدم الباحثان التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي على أنه العمل الذي تُكلف به المؤسسة عاملاً معيناً، يُحدّد بكمية ويُنجز بمستوى جودة وفق مقاييس تضعها المؤسسة، ويُؤدّي بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

## II.2.2- محددات الأداء الوظيفي :

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفية، وقد سعي الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث للتفاعل ما بين القدرة على العمل و الدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي والإدراك، كما هو موضح في المعادلة التالية:

أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك

أداء العامل هو حصيلة لثلاثة محددات هي: <sup>14</sup> المعرفة حول الحقائق والأمور (المعرفة التصريحية)، المعرفة حول كيفية إنجاز الأمور

(المعرفة الإجرائية والمهارية)، الدافع (أو الحافز) للعمل.

وهناك من يرى أن الأداء يتكون من أبعاد ثلاثة هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط بذل هذا الجهد.<sup>15</sup>

## II.2.3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

توجد مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:<sup>16</sup>

أ- **التوظيف** : من الضروري أن توظف المؤسسة العاملين الذين تتوافر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظيفة، فمثلاً المحاسب يجب أن تتوفر لديه المعارف والمهارات الخاصة بعمليات الحساب والتشخيص المالي. كما أن توظيف الكفاءات يساهم بشكل فعال في الرفع من المردودية الكلية لأداء العاملين في المؤسسة.

ب- **التكوين** : وهي عملية تنمية مهارات وقدرات العاملين، وهي تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف بغية تحسين أدائهم، ويجب أن يكون هذا التكوين بصفة مستمرة.

ت- **التنظيم** : من الضروري أن يهتم المسؤولون بالتنظيم كونه المحرك الأساسي لأداء العاملين، بحيث أن التقسيم الجيد للمهام والتوزيع الملائم للمسؤوليات سيخلق فعالية في العمل ويقلل من حدة الصراعات وسيصل بالمؤسسة إلى الكفاءة المطلوبة.

ث- **التكنولوجيا** : أصبحت تمثل عنصراً أساسياً في أغلب المؤسسات كونها تساعد العامل في أداء مهامه، بحيث أن أغلب نشاطات هذا الأخير تستلزم آلات ومعدات تتماشى مع طبيعة عمله.

ج- **ظروف العمل** : يجب على مسؤولي المؤسسة الاهتمام بتحسين ظروف العمل (الإضاءة، الأمن، الرعاية الصحية والاجتماعية، النظافة، أدوات العمل، ...) كونها تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل ومن ثم تؤثر على أدائه. ويمكن القول أنه كلما توفرت ظروف ملائمة للعمل كلما تحسّن أداء العاملين والعكس صحيح.

ح- **الأجور والخوافز** : يمكن أن يلعب الأجر والحافز المناسبين دوراً في تحسين أداء العامل وحثه على بذل مجهودات إضافية تساهم في الرفع من مردودية المؤسسة.

خ- **الرقابة والتقييم** : وتستهدف مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المرجو واستخراج الفجوات وتحليلها واكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء. د- **الصراعات العمالية الفردية أو الجماعية** : وتعتبر من الأسباب الأساسية التي قد تؤثر على أداء العامل بحيث كلما اشتدت الصراعات العمالية كلما انخفض الأداء في المؤسسة وانخفضت نسبة تحقيق الأهداف.

ذ- **الإشراف والتأطير** : هو عملية توجيه مجهودات العاملين، وهو من الواجبات الضرورية التي يُؤكّل بها المسؤول أو إدارات أخرى مؤهلة حيث يستلزم أن يُؤطر مجهودات عماله لضمان توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وبفعالية.

## II.2.4- تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه :

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي دراسة وتحليل أداء العاملين لعمليهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، والحكم على إمكانيات النمو المهني والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>17</sup> وبذلك فإن التقييم يهدف إلى دراسة جوانب القوة والضعف التي تتضمن إنجاز الأنشطة والمهام المطلوبة سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها، وبذلك فهي وسيلة لتصويب الانحرافات وتحديد كيفية تنفيذ الأعمال المختلفة.<sup>18</sup>

إن عملية تقييم أداء الموظفين تشغل مركزاً مهماً بين اهتمامات القيادات الإدارية لما لها من نتائج إيجابية على الموظفين والمنظمة التي يعملون بها، فهي تهدف إلى توفير البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين بغية تحديد الترتيبات الإدارية والتخطيط للموارد البشرية، فهي تغذية عكسية لطرفي عملية التقييم (الموظف والمنظمة)، إضافة إلى توجيه الأفراد نحو المهام الموكلة إليهم وتعزيز مواطن القوة عندهم ومعالجة مواطن الضعف.<sup>19</sup>

## II.2.5- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء :

هناك العديد من الأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية، مصممة على ضوء مؤهلات العامل، وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي"، وفي الوقت نفسه تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالي، ومن أهم هذه الطرق نذكر ما يلي:<sup>20</sup>

طريقة الأحداث الحرجة، طريقة الاختيار الإجباري، طريقة التقييم السري، الإدارة بالأهداف.

### III- الطريقة والأدوات :

#### III.1- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الأطباء والقابلات والمرضى بمستشفى الأم والطفل بتقوت، البالغ مجموعهم (306) موظفا موزعين كالتالي: (46) طبيبا، (46) قابلة، (214) ممرضا. من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (171) فرداً،<sup>21</sup> باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية باعتبارها الأنسب لطبيعة هذا الموضوع، فأصبحت العينة المختارة موزعة كالتالي: (26) طبيبا، (26) قابلة، (119) ممرضا.

#### III.2- مصادر جمع البيانات:

لقد اعتمدنا على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات: المصادر الثانوية وتشمل الدراسات والأبحاث السابقة في الكتب والدوريات والمجلات ذات العلاقة بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، والمصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة.

#### III.3- توزيع وإدارة الاستبانة:

تم توزيع (171) استبانة على الموظفين في مختلف مصالح المؤسسة، استرجع منها (126) استبانة، تبين أن (1) منها غير قابلة للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات القابلة للتحليل (125) استبانة، أي ما نسبته (73.09%) من الاستبانات الموزعة.

#### III.4- أداة الدراسة:

تتكون هذه الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

- الجزء الأول: أنماط الاتصال التنظيمي ( المتغير المستقل ) يتضمن (21) فقرة مقسمة كالتالي: (7) فقرات لكل نمط من أنماط الاتصال التالية: الكتابي، الشفوي والإلكتروني.
- الجزء الثاني: الأداء الوظيفي (المتغير التابع) يتضمن (24) فقرة مقسمة كالتالي: (8) فقرات لكل بعد من الأبعاد التالية: متطلبات الوظيفة، علاقات العمل والإبداع في العمل .
- تجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا مقياس (LIKERT SCALE) الخماسي، حيث منحت الدرجات (1,2,3,4,5) إلى (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

#### III.5- الطرق الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على:

- قياس الاعتمادية من خلال معامل كرونباخ- ألفا للتعبير عن صدق وثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) للتعرف على مستوى متغيرات الدراسة وأبعادها .
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الأثر والعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### III.6- صدق أداة الدراسة:

يشخص الصدق مدى قياس الاستبانة بمتغيراتها وفقراتها للظاهرة المراد بحثها، حيث تم استخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث والتي تحقق أهداف الدراسة الوصفية، للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتم القيام بتصميم الاستبانة في صورتها الأولى، بالاستفادة من الجانب النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم عرضت على ذوي الاختصاص للاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وبعد التأكد من وضوح العبارات ومن أن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلا، تم إخراجها في شكلها النهائي.

معامل الصدق حسابيا يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، تم التوصل إلى أن معامل الصدق لمتغيرات الدراسة الكلية هو (95.49%) وهي نسبة مقبولة إلى حد بعيد، حيث تعتبر النسبة المقبولة في الدراسات الاجتماعية هي (60%).<sup>22</sup>

#### III.7- ثبات الأداة:

الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. لقد تم اختبار ثبات أداة القياس عن طريق اختبار (ألفا كرونباخ). نجد من خلال التحليل باستخدام برنامج SPSS أن معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الكلية (91.2%) في حين كان معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاتصال التنظيمي (83.5%) بينما كان معامل ألفا كرونباخ لفقرات الأداء الوظيفي (92.6%) حيث أنها أعلى من النسبة الدنيا (60%) وهذا يعكس ثبات أداة القياس بدرجة كبيرة.

#### IV - النتائج ومناقشتها :

##### 1.IV- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

تنصُّ الفرضية الأولى على أنَّ نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو الاتصال الكتابي. لمعرفة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة تمَّ الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لأنماط الاتصال التنظيمي حيث أن أطوال الفئات مقسمة كالتالي: (من 1 إلى 2,33 مستوى منخفض، من 2,34 إلى 3,66 مستوى متوسط، من 3,67 إلى 5,00 مستوى مرتفع).

##### 1.1.IV- مستوى نمط الاتصال الكتابي:

من خلال التحليل باستخدام برنامج spss بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.09) أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.73) وأهميته النسبية تقدر بـ (61.80%)، حيث أشار أفراد العينة إلى أن الاتصال الكتابي يظهر في اعتماد الإدارة على المذكرات الورقية في إبلاغ القرارات الإدارية، استدعاء العمال لحضور اجتماع، التبليغ بعقوبة أو إنذار، نتائج العمل الأسبوعي أو الشهري يترجم إلى إحصائيات من قبل رؤساء المصالح في شكل كتابي، كما أن الأفراد يلجأون إلى سجل المقترحات والشكاوي لإيصال المعلومات، في حين أوضحوا أن الإدارة لا تركز كثيراً على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل، فضلاً على أنها لا تعتمد على لوحة الإعلانات للتفاعل مع الموظفين.

##### 2.1.IV- مستوى نمط الاتصال الشفوي:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.09) كذلك أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.85) وأهميته النسبية تقدر بـ (61.80%)، حيث أشار أفراد العينة إلى أنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال الشفوي بالإدارة، وأن هذه الأخيرة تحرص على مراقبة المصالح لحل المشاكل المختلفة من خلال زيارات استطلاعية لزيارة المرضى والتحدث معهم أحياناً، لمعرفة انشغالهم مما يجعلهم يعطون الأوامر للمرضى والقابلات باتخاذ إجراءات استعجالية لإسعاف المريض - شفويًا - قبل كتابتها في ملف المريض نظراً للحالة الحرجة للمريض، كما أنها تستخدم المقابلات المباشرة وجهاً لوجه لإيصال التعليمات، بينما تقل المناقشات كثيراً أثناء الاجتماعات، كما أن الاستعانة بالمكالمات الهاتفية تتم بصفة متواضعة.

##### 3.1.IV- مستوى نمط الاتصال الإلكتروني:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.16) كذلك أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.05) وأهميته النسبية تقدر بـ (63.20%)، حيث أشار أغلب أفراد العينة إلى أنهم يستخدمون أجهزة الحاسوب في إنجاز مهامهم خاصة مصلحة تسجيل المرضى عند دخولهم لأول مرة، وأن الإدارة تقوم بإرسال المراسلات والإحصائيات الشهرية الخاصة بالمصالح الطبية إلى الوزارة عن طريق البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية، وأن الموظفين يستفيدون من المعلومات عبر شبكة الانترنت الداخلية، إلا أنهم يستخدمون البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات بشكل نسبي، في حين تقل استعمالات الرسائل القصيرة وبرامج الاتصال النصي للتواصل بشأن القيام بمهامهم والتواصل فيما بينهم، كما يعتبرون الاتصال الإلكتروني ليس فعالاً بالشكل اللازم، فضلاً على أنها ليست ذات تأثير على سلوك الموظفين، وما يلاحظ أن هناك تبايناً في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص الاتصال الإلكتروني وهو ما يعكسه الانحراف المقدر بـ (1.05).

##### 4.1.IV- مستوى الاتصال التنظيمي (متوسط الأبعاد) :

بلغت قيمة الوسط الحسابي للاتصال التنظيمي (3.11) أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.61) وأهميته النسبية تقدر بـ (62.20%)، مما يعني أن الاتصال التنظيمي بأنماطه المختلفة في المستشفى يتميز بالتواضع فهو غير فعال بالقدر الكافي، ولا يلقى الاهتمام البالغ من طرف الإدارة والموظفين على حد سواء، لذلك لا نجد نمطاً اتصالياً واضحاً سائداً في المستشفى، وتتراوح الأهمية النسبية لأنماط الاتصال الثلاثة: الكتابي، الشفوي والإلكتروني بين (61.80% و 63.20%). وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الأولى التي تنصُّ على أنَّ نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو الاتصال الكتابي.

##### 2.IV- تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

تنصُّ الفرضية الثانية على أنَّ مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة مرتفع. لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي تمَّ الاعتماد على طول الفئات كالتالي : (من 1 إلى 2,33 مستوى منخفض، من 2,34 إلى 3,66 مستوى متوسط، من 3,67 إلى 5,00 مستوى مرتفع). وجرى قياس مستوى الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد وجاءت على النحو التالي :

#### IV.2.1- مستوى بعد متطلبات الوظيفة:

نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.01) يقترب كثيرا من الوسط الفرضي (3)، بانحراف معياري (0.81) وأهميته النسبية (60.20%)، حيث أن إدارة المستشفى توفر الإمكانيات اللازمة بهدف إنجاز الأعمال بسرعة، كما أن الموظفين يعرفون ما هو مطلوب منهم بالتحديد، ناهيك على أنهم يمتلكون الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، إلا أنهم يعانون من حجم العمل الذي يقومون به فهو أكثر من طاقتهم، ومن جهة أخرى فهم لا يتأخرون عن الانصراف من العمل عند نهاية الدوام من أجل إتمام بعض الأعمال المستعجلة، كما أنهم لا تتاح لهم فرص استخدام المعرفة التي حصلوا عليها من الدورات التدريبية في إنجاز العمل إلا بشكل بسيط، إضافة إلى أنهم يبذلون جهدا متوسطا لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.

#### IV.2.2- مستوى بعد علاقات العمل:

نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.01) يقترب كثيرا من الوسط الفرضي (3)، بانحراف معياري (0.88) وأهميته النسبية (60.80%)، حيث لا يولي الموظفون اهتماما كبيرا للعمل جنباً إلى جنب مع رؤسائهم من أجل تحسين الأداء وتحقيق الجودة المطلوبة في العمل، فضلا على أنهم لا يعملون كمزلاء بروح الفريق، الشيء الذي قلل من التنافس فيما بينهم من أجل تحسين العمل، لذلك نجد علاقات العمل بين الموظفين تتسم بالتواضع.

#### IV.2.3- مستوى بعد الإبداع في العمل:

نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.01) يقترب كثيرا من الوسط الفرضي (3)، بانحراف معياري (0.91) وأهميته النسبية (60.20%)، حيث يقر الموظفون بأن يوجد برنامج لتقييم أداء الموظفين، وأنهم يسعون قدر الإمكان لتطوير قدراتهم في العمل، كما أن مستوى تأهيلهم العلمي يتناسب والمهام الموكلة إليهم، في حين أنهم لا يعتبرون أن وظائفهم توفر لهم فرصا للتقدم الوظيفي، ولا يحاولون اكتساب مهارات جديدة لتطوير العمل الذي يقومون به، إضافة إلى ذلك أنه تقل لديهم الرغبة في التحدي أثناء العمل من أجل حل المشاكل التي تعترضهم.

#### IV.2.4- مستوى الأداء الوظيفي (متوسط الأبعاد):

بلغت قيمة الوسط الحسابي للأداء الوظيفي (3.02) حيث يقترب كثيرا من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.80) وأهميته النسبية تقدر بـ (60.04%)، فالأداء الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم يتميز بأن مستواه متوسط نسبيا، حيث أن متوسطات أبعاده الثلاثة: متطلبات الوظيفة، علاقات العمل والإبداع في العمل نجدها متجانسة ومتقاربة جدا، وأهميتها النسبية تتراوح بين (60.20%) و (60.80%). وعليه نرفض الفرضية الثانية التي تنص على أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة مرتفع.

#### IV.3- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد آثار إيجابية لأنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي.

سنعرض اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ حيث تكون الدلالة الإحصائية لقيم الاختبار عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

نجد من خلال الجدول (1) أن نتائج الاختبار لمحوار الدراسة قدرت بمستوى دلالة بين (0.097 ، 0.371) وهي قيم أكبر من (0.05)، ومنه فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يساعدنا في اختبار فرضيات الدراسة. حيث تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط على أن تدخل أنماط الاتصال التنظيمي لتحديد أثر هذه الأنماط كل على حدة في الأداء الوظيفي أولا، وفي الخطوة الثانية تم حساب أثر الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي. لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية :

- قبول  $H_0$  : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)
- رفض  $H_0$  : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من أو يساوي مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

#### IV.3.1- دراسة أثر الاتصال الكتابي في الأداء الوظيفي :

من خلال الجدول (2) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى الدلالة تساوي (0,000) أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن بعد الاتصال الكتابي له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.683 \times \text{الاتصال الكتابي} + 0.914$$

من خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد الاتصال الكتابي بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 0,683 ، ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين بعد الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد الاتصال الكتابي يزيد من الأداء الوظيفي، ويفسر ما مقداره (38.6%) من التباين في الأداء الوظيفي. وبناءً عليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة للاتصال الكتابي في الأداء الوظيفي.

#### IV.3.2- دراسة أثر الاتصال الشفوي في الأداء الوظيفي:

من خلال الجدول (3) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى الدلالة تساوي (0,000) أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن بعد الاتصال الشفوي له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي. ويمكن كتابة معادلة الانحدار : الأداء الوظيفي = 0.445 × الاتصال الشفوي + 1.648

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما تحسن الاتصال الشفوي بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 0.445 ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين بعد الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد الاتصال الشفوي يزيد من الأداء الوظيفي، ويفسر ما مقداره (22.1%) من التباين في الأداء الوظيفي. وبناءً عليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصال الشفوي في الأداء الوظيفي.

#### IV.3.3- دراسة أثر الاتصال الإلكتروني في الأداء الوظيفي:

من خلال الجدول (4) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى الدلالة تساوي (0,005) أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن بعد الاتصال الإلكتروني له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي. ويمكن كتابة معادلة الانحدار : الأداء الوظيفي = 0.190 × الاتصال الإلكتروني + 3.628

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد الاهتمام بالاتصال الإلكتروني بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 0.190 ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين الاتصال الإلكتروني والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد الاتصال الإلكتروني يزيد من الأداء الوظيفي، ويفسر ما مقداره (6.1%) من التباين في الأداء الوظيفي. وبناءً عليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصال الإلكتروني في الأداء الوظيفي.

#### IV.3.4- دراسة أثر الاتصال التنظيمي (الأبعاد مجتمعة) في الأداء الوظيفي :

من خلال الجدول (5) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن أنماط الاتصال التنظيمي: الكتابي، الشفوي والإلكتروني لها أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.500 \times \text{الاتصال الكتابي} + 0.315 \times \text{الاتصال الشفوي} + 0.247 \times \text{الاتصال الإلكتروني} + 1.290$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد التركيز على الاتصال التنظيمي أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي، ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على هذه الأنماط مجتمعة يزيد من الأداء الوظيفي، ويفسر ما مقداره (51.8%) من التباين في الأداء الوظيفي. وعليه نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه توجد آثار إيجابية لأنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي.

#### V- الاستنتاجات والتوصيات :

##### 1.V- الاستنتاجات :

- أ- هناك اهتمام متواضع بالاتصال التنظيمي من خلال مستويات أنماط الاتصال التنظيمي التي نجدها بشكل متوسط ومتقارب ومتجانس ؛
- ب- مستوى الأداء الوظيفي متوسط عموماً في مستشفى الأم والطفل بتقوت ؛

- ت- جميع أنماط الاتصال التنظيمي لها آثار إيجابية في الأداء الوظيفي ولكن بشكل متفاوت ؛  
ث- استطاعت المؤسسة المساهمة في الأداء الوظيفي من خلال غطي الاتصال التنظيمي: الكتابي والشفوي بدرجة أكبر من الاتصال الإلكتروني.

## 2.V- التوصيات :

- أ- استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاتصال داخل المؤسسة ؛  
ب- ضرورة إشراك الموظفين في الاجتماعات والمناقشات ؛  
ت- حل المشاكل التي تواجه الموظفين من خلال المحادثات الشفهية ومرافقتهم؛  
ث- التخفيف من حجم العمل الذي يقوم به الموظفون وذلك بإعادة توصيف الوظائف ؛  
ج- الرفع من الروح المعنوية للموظفين من أجل تقوية الرغبة في التحدي والفعالية في حل المشاكل ؛  
ح- تقوية علاقات العمل بين الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل محفزة ذاتيا.

## VI- ملاحق :

الجدول 1: اختبار التوزيع الطبيعي

| المحور   | محتوى المحور        | عدد الفقرات | مستوى الدلالة |
|----------|---------------------|-------------|---------------|
| المحور 1 | نمط الاتصال الكتابي | 7           | 0,3320        |
| المحور 2 | نمط الاتصال الكتابي | 7           | 0,1980        |
| المحور 3 | نمط الاتصال الكتابي | 7           | 0,3710        |
| المحور 4 | الأداء الوظيفي      | 24          | 0,0970        |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

الجدول 2: معاملات الانحدار لأثر الاتصال الكتابي في الأداء الوظيفي

| الدلالة<br>Sig | الإحصائي<br>t | معاملات قياسية |            | معاملات غير قياسية |  | نموذج           |
|----------------|---------------|----------------|------------|--------------------|--|-----------------|
|                |               | Beta           | Std. Error | B                  |  |                 |
| ,000           | 3,706         |                | ,247       | ,914               |  | ثابت            |
| ,000           | 8,798         | ,621           | ,078       | ,683               |  | الاتصال الكتابي |

$$R = ,621 \quad R^2 = ,386$$

المصدر: نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الجدول 3: معاملات الانحدار لأثر الاتصال الشفوي في الأداء الوظيفي

| الدلالة<br>Sig | الإحصائي<br>t | معاملات قياسية |            | معاملات غير قياسية |  | نموذج          |
|----------------|---------------|----------------|------------|--------------------|--|----------------|
|                |               | Beta           | Std. Error | B                  |  |                |
| ,000           | 6,804         |                | ,242       | 1,648              |  | ثابت           |
| ,000           | 5,901         | ,470           | ,075       | ,445               |  | الاتصال الشفوي |

$$R = ,470 \quad R^2 = ,221$$

المصدر: نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الجدول 4: معاملات الانحدار لأثر الاتصال الإلكتروني في الأداء الوظيفي

| الدلالة<br>Sig | الإحصائي<br>t | معاملات قياسية |  | معاملات غير قياسية |       | نموذج              |
|----------------|---------------|----------------|--|--------------------|-------|--------------------|
|                |               | Beta           |  | Std. Error         | B     |                    |
| ,000           | 16,193        |                |  | ,224               | 3,628 | ثابت               |
| ,005           | 2,832         |                |  | ,067               | ,190  | الاتصال الإلكتروني |

$$R = ,247 \quad R^2 = ,061$$

المصدر: نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الجدول 5: معاملات الانحدار لأثر الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي

| الدلالة<br>Sig | الإحصائي<br>t | معاملات قياسية |  | معاملات غير قياسية |       | نموذج       |
|----------------|---------------|----------------|--|--------------------|-------|-------------|
|                |               | Beta           |  | Std. Error         | B     |             |
| ,000           | 4,682         |                |  | ,276               | 1,290 | ثابت        |
| ,000           | 6,217         |                |  | ,080               | ,500  | 1. الكتابي  |
| ,000           | 4,395         |                |  | ,072               | ,315  | 1. الشفوي   |
| ,000           | 4,856         |                |  | ,051               | ,247  | 1. إلكتروني |

$$R = ,720 \quad R^2 = ,518$$

المصدر: نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

## VII - الإحالات والمراجع :

1. زويبي سارة (2018)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.2.
2. محمود المساد (2003)، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، بيروت، لبنان، ص.178.
3. صلاح محمد عبد الحميد (2012)، الإعلام الجديد، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص.17.
4. شعبان علي حسين السيسى (2010)، أسس السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص.301.
5. محمد منير حجاب (2003)، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص.119.
6. لوكيا الهاشمي (2006)، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، الجزائر، ص.226.
7. برقية سهيلة وعريف عبد الرزاق (2016)، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد (24)، ص.218.
8. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص.123.
9. شادي فاطمة ومجاهدي الطاهر (2016)، فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد (7)، العدد (2)، ص.74.
10. Mahmoud Reza Esmaeili & al..(2014), Characteristic, Prediction for personal Performance (Case study: Iran Khodro Company), Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, Vol. 43, p189.
11. Alain cucchi, Alidou Ouedraogo (2004), Quels modèles de performance pour la entrepreneurs de PME en territoire isolé ? le cas des entreprises de l'Ile de la réunion, 11eme rencontre international, 18 et 19 novembre 2004, p3.
12. عاشور أحمد صقر (2005)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص.25.
13. حسين محمد الحراشنة (2011)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ص.91.
14. مصعب عزاوي، إدارة الأداء في الموارد البشرية، (13/09/2016)
15. محمد حافظ حجازي (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص.116.
16. سليمي ماس فرحات (2019)، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دار الخلدونية، الجزائر، ص.130.

- <sup>17</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي (2002)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 367.
- <sup>18</sup> عبد الغفار حنفي وآخرون (2003)، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 567.
- <sup>19</sup> عاصم حمدان (2002)، واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نابلس، فلسطين، ص 12.
- <sup>20</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، عمان، الأردن، ص 249.
- <sup>21</sup> Sekaran ,Uma (1993), research methods for business, 2<sup>nd</sup> edition, John wiley and sons, IN, New York,p253.
- <sup>22</sup> Reg Dennick, Tavakol Mohcen, (2011), Making sense of Cronbach's Alpha, International journal of medical education,vol 29,N 01, p55.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

باديس بوخلوه، مريم بوخلوه (2021)، آثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقوت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07(العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 271-284.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية

JQES



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Journal Of Quantitative Economics Studies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.