

أثر الاتصال الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي للكوادر الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة أبها

The Impact of Administrative Communication on Enhancing Job Performance of Health Personnel in Government Hospitals in Abha City

باسم سعد الجبني 1، أ.د. محمد عابدين

طالب دكتوراه في إدارة الأعمال في جامعة الملك خالد، Bassem.saad@hotmail.com

أستاذ دكتور كلية الأعمال في جامعة الملك خالد،

تاريخ النشر: 2025/01/30

تاريخ القبول: 2025/01/28

تاريخ الاستلام: 2024/12/19

ملخص:

تناولت هذه الدراسة تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة أبها، المملكة العربية السعودية، تهدف الدراسة إلى تحليل دور الاتصال الإداري وفاعليته في تحسين الأداء الوظيفي، معتمدةً على المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تضم (90) فردًا من العاملين في المستشفيات، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير للاتصال الإداري على الأداء الوظيفي، حيث تسهم وسائل الاتصال المتاحة بين الإدارة والكوادر الصحية بشكل فعال في تحسين الأداء. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن معوقات تعيق كفاءة الاتصال الإداري، مثل الفجوة الكبيرة في تدريب الكوادر على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة وضعف العلاقات بين الإدارة والعاملين. توصي الدراسة بالحفاظ على الاتصال الإداري الإيجابي وتعزيزه، ودعم وسائل الاتصال الحالية، وإرساء سياسة واضحة للاتصال، كما تؤكد على ضرورة تدريب العاملين في المستشفيات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري – الاداء الوظيفي – المستشفيات الحكومية العامة**Abstract:**

This study examines the impact of administrative communication on the job performance of healthcare personnel in government hospitals in Abha, Saudi Arabia. The aim of the study is to analyze the role and effectiveness of administrative communication in enhancing job performance, utilizing a descriptive analytical approach. A questionnaire was employed as a data collection tool from a random sample of 90 individuals working in the hospitals. The results indicated a significant positive impact of administrative communication on job

performance, demonstrating that the communication channels available between management and healthcare personnel effectively contribute to performance improvement. However, the study also revealed obstacles that hinder the efficiency of administrative communication, such as a substantial gap in training personnel on modern communication techniques and weak relationships between management and staff. The study recommends maintaining and enhancing positive administrative communication, supporting existing communication channels, and establishing a clear communication policy. It also emphasizes the necessity of training employees in government hospitals.

Keywords: Administrative Communication- Functional Performance, Government Hospitals

المؤلف المرسل: باسم سعد الجهني، الإيميل: bassem.saad@hotmail.com

1. مقدمة:

نعيش في عصر الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، حيث تسهم التقنيات المتطورة في تسهيل الأعمال الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة. يُعتبر الاتصال اليوم ركيزة أساسية في حياة البشر، وقد أسهم بشكل كبير في تقدم الحضارة الإنسانية، يُعد الاتصال عملية اجتماعية مستمرة وضرورية، وفي هذا السياق، يلعب الاتصال الإداري في القطاع الصحي دورًا حيويًا في تحقيق وحدة الفكر والفهم، مما يعزز توفير وتجميع المعلومات اللازمة لاستمرار العمل في أي مؤسسة صحية (قرعيش، ولعرباوي، 2022)

تسعى المؤسسات الصحية بشكل مستمر إلى تحسين الأداء الوظيفي، مما يدفعها إلى دمج استراتيجيات لتنمية مجالات الاتصال الإداري ضمن خططها السنوية، يُعتبر الاتصال الإداري عنصرًا أساسيًا يسهم بفاعلية كبيرة في تسريع تحقيق الأهداف المحددة، ترتبط هذه الاستراتيجيات ارتباطًا وثيقًا بمستوى الأداء، الذي يجب أن يكون مرتفعًا لتحقيق النتائج المرجوة. يُعرّف الأداء بأنه النشاط الذي يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الصحية إلى تحقيقها، تتكون المؤسسات الصحية من مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية، سواء كانت طبيعية أو مالية تعمل هذه المؤسسات، بمختلف أشكالها وأحجامها وأهدافها، ضمن إطار قانوني ومنظم، وتؤدي مهامًا محددة تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة (القحطاني، 2023)

2. مشكلة الدراسة:

يُعتبر الاتصال سلاحًا ذا حدين، حيث يمكن أن يسهم الاستخدام الفعال لوسائله في رفع مستويات أداء العاملين في المؤسسات الصحية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. بالمقابل، فإن الاستخدام السيء لوسائل الاتصال يمكن أن يؤدي إلى تدهور الأداء، مما يؤثر سلبًا على أنشطة المؤسسة. أصبح الاتصال، عبر وسائله المتنوعة، عملية أساسية في جميع مجالات الحياة، حيث يُعد وسيلة ضرورية لنقل الأفكار والمعلومات وتعزيز تبادل الآراء. كما أن سوء الاتصال الإداري يمكن أن يؤثر بشكل كبير على العملية الإدارية ككل. في القطاع الصحي، يتطلب الأمر استخدام وسائل اتصال إدارية حديثة تتماشى مع مجتمع المعرفة الحالي والتقنيات الحديثة، ينبغي أن تلعب هذه الوسائل، بما في ذلك شبكات الإنترنت، دورًا فعالًا في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في هذا القطاع (كرمي، وشريط، 2023).

وفي السياق فقد تناول العديد من الباحثين دور الاتصال في تطوير الأداء الوظيفي ووقفوا على الصعوبات والتحديات التي تواجه عمليات الاتصال في دورها لتفعيل وتطوير وتنمية الأداء الوظيفي للكوادر العاملة في مختلف القطاعات انتاجية كانت ام خدمية وسبل ايجاد الحلول اللازمة لها كما هو الحال في المؤسسات الصحية، ففي دراسة (العيد، 2016م) وقد أشارت أهم نتائجها لوجود صعوبات تتمثل في غياب ثقافة الاتصال الإداري لدى المؤسسات، اما (قطيمة، 2015م) فقد أظهرت نتائج دراستها عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب الى العاملين حيث انه لا وجود لهيئة اتصال . كما اظهرت دراسة (المانع، 2006م) ان واقع تقنيات الاتصال هو واقع متدني ومتاخر، أما (نورة وسعيدة، 2018م) فقد اظهرت نتائج دراستهما ان غياب الآليات التنظيمية للاتصال الإداري أدى إلى خلق فجوة اتصالية بين العاملين، ووجود اضطرابات في العلاقات المتبادلة بين العاملين بسبب المشاكل الشخصية والذي بدوره يؤدي إلى عرقلة العملية الاتصالية، ويرى الباحث من خلال ملاحظاته وجود ضعف في عمليات التواصل الإداري ممثلا في تاخر وصول القرارات الإدارية التي تصدر عن الادارة، اضافة لعدم استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وغيره في العمل الإداري بشكل عام وضعف ثقافة التعامل الصحيح مع الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة بين الكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات العامة بمدينته أبها وذلك بدوره باعتقاد الباحث قد يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

لذا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الاتصال الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في المستشفيات الحكومية بمدينة أبها وبالتالي تحاول الدراسة الحالية الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس والمتمثل في:

ما دور الاتصال الإداري وما تأثيره على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها؟.

3. أسئلة الدراسة:

استناداً لتساؤل الدراسة الرئيس فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما هو دور الاتصال الإداري وما تأثيره على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها؟.

2. ما هي المعوقات التي تقف كحاجز أمام العملية الاتصالية بين الكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها وما تأثيرها على أدائهم الوظيفي؟.

3. ما هو نوع الاتصال الإداري الأكثر اعتماداً بين الكوادر الصحية العاملة في المستشفيات الحكومية بمدينة أبها وما أثره على أدائهم الوظيفي وفقاً للمتغيرات: المهنة، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي؟.

4. ما هي آراء أفراد العينة حول دور الاتصال الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها وفقاً للمتغيرات: المهنة، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي؟.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

التعرف على دور الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها.

التعرف على المعوقات التي تقف كحاجز أمام العملية الاتصالية بين الكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها وتأثيرها على أدائهم الوظيفي.

التعرف على نوع الاتصال الإداري الأكثر اعتماداً بين الكوادر الصحية العاملة في المستشفيات الحكومية بمدينة أبها وأثره على أدائهم الوظيفي وفقاً للمتغيرات: المهنة، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي.

التعرف على الفروق بين إستجابات أفراد العينة حول دور الاتصال الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها وفقاً للمتغيرات: المهنة، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها:

1. ستوفر مدخلا علمياً للمستشفيات الحكومية بمدينة أبها باتجاه تفعيل وتطوير التقنيات المستخدمة في عملية الإتصال الإداري بين العاملين فيها.
2. ستلقي الضوء على معيقات تطبيق الإتصالات الإدارية بالمستشفيات الحكومية.
3. تركز الدراسة على حالة التطوير والتحسين المستمرة المطلوبة في مجال الإتصالات الإدارية بالمستشفيات الحكومية.

5. ماهية الاتصال الإداري وماهي معوقاته وأنواعه:

يُعد الاتصال الإداري أحد العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث يساهم في تعزيز التواصل الفعال بين الأفراد والفرق المختلفة، في عالم تتسارع فيه وتيرة التغيير، يصبح من الضروري أن يكون لدى المؤسسات نظام اتصال متين ومتكامل يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال، يشمل الاتصال الإداري تبادل الأفكار والمعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف. ومع ذلك، يواجه الاتصال الإداري تحديات ومعوقات متعددة قد تؤثر سلباً على فعاليته، ومن الضروري فهم ماهيته، معوقاته، وأنواعه لتمكين المنظمات من تحسين استراتيجيات الاتصال وزيادة كفاءتها (القحطاني، 2023).

عرف الاتصال بأنه "هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات والمعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما" (الدعاج، 2011)، كما عرف الاتصال الإداري بأنه "تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) لدى أيّ (أو كل) من الطرفين، أو هي تبادل رسائل للتوصيل". (فطيمة، 2015)، كما عرف بأنه " تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة"، (حمود، 2008). وحيث انه لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال، فالحديث والخطابة وإلقاء التعليمات والتوجيهات والاجتماعات والتقارير وغيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار والمعلومات داخل المؤسسات الصحية المختلفة، ايضاً عرف الاتصال الادارى بأنه "عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة

للوصول، إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال بمجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط، الصلات، التشابكات، فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض"، (القاضي، 2006).

وفي هذا الإطار يشير (الماضي، 2005) الى معوقات الإتصال الإداري بمعوقات ناتجة عن خطط ونظم الإتصال غير الجيدة، ومعوقات بسبب التنظيم غير الجيد: فالهيكل التنظيمي للمنظمة هو الذي يحدد خطوط السلطة والتي إن كانت غير واضحة ومحددة بدقة فإن عملية الإتصال سوف تكون غير فعالة، ومعوقات تتعلق باستخدام وسائل إتصال غير مناسبة، وعدم توافر مهارات الإتصال، وعدم قدرة العاملين على استخدام وسائل الإتصال بشكل سليم، والفروق الفردية بين الأفراد، والإتجاهات السلبية لدى بعض العاملين، وعدم توافر نظام معلومات جيد، أو اللغة المستخدمة.

كما ويشير (آل مساعد، والعقباوى، 2012) الى ان معوقات عملية الإتصال الإداري هي عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ووجود آراء وفرضيات غير واضحة، في كثير من الأحيان تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة ونتيجة لذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة، وعدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة، وضعف الإصغاء، وكثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الإتصال، والرقابة على الإتصال، وعدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الإتصال، وعدم اختيار وسيلة الإتصال الملائمة، وتحريف المعلومات بالإضافة، أو الحذف وذلك للتأثير على متخذ القرارات.

أما (المطرفي، 2011) فيشير الى معوقات عملية الإتصال الإداري بعد نقاط من أبرزها المبالغة في السرية لكثير من أعمال الادارة، وضعف العلاقة بين الادارة والقيادة والعاملين، وإتجاهات العاملين السلبية نحو الادارة، وعدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات المهمة، والضغط المتزايد على الادارة في العمل، وإعتماد الادارة على سياسة الباب المغلق، وضعف التغذية الراجعة التي توضح مدى إستجابة العاملين للرسالة، وقلة الخبرة لدى الادارة، وضعف الرغبة في الاتصال مع العاملين، وضعف القدرة اللغوية على سرد المعلومات لفظياً

ويلخص الباحث المعوقات التي تواجه عملية الاتصال الإداري وتؤثر على فعاليتها، منها:

الحواجز اللغوية: اختلاف اللغات أو المصطلحات قد يؤدي إلى سوء الفهم.

نقص المعلومات: عدم توفر المعلومات الكافية أو الدقيقة يمكن أن يعيق اتخاذ القرارات.

الاختلافات الثقافية: التنوع الثقافي قد يؤدي إلى سوء تفسير الرسائل.

التحيزات الشخصية: التحيزات والآراء المسبقة قد تؤثر على كيفية استيعاب المعلومات.
التكنولوجيا: اعتماد التكنولوجيا بشكل مفرط قد يؤدي إلى فقدان التواصل الشخصي.

ويمكن تقسيم الاتصالات الإدارية بحسب (درويش، 2012)، (Griffin, 2002) إلى قسمين هما:

1. الإتصالات الرسمية: وهي التي تتم عبر القنوات والخطوط المحددة وفق سياسات المنظمة وتعليماتها وهيكلها التنظيمي.

2. الإتصالات غير الرسمية: وهي الإتصالات الشخصية التي تتم خارج مسارات وخطوط السلطة الرسمية، وهناك أشكال عديدة للإتصال في المنظمات، ففي الإتصال الرسمي بهذه المنظمات تنقل المعلومات من خلال القنوات الواضحة وفي اتجاهات محددة وتقليدية وهناك ثلاث اتجاهات لتدفق المعلومات هي: الإتصال من أعلى لأسفل (الإتصال النازل)، الإتصال من أسفل لأعلى (الإتصال الصاعد)، الإتصال الجانبي (الافقي).

وأشار (بشار، 2020: 26-28) في دراسته أن الاتصال التنظيمي ينقسم إلى نوعين رئيسيين: الاتصال التنظيمي غير الرسمي والاتصال التنظيمي الرسمي، هناك العديد من الفروقات بين هذين النوعين، يتميز الاتصال غير الرسمي بأنه يحدث دون الالتزام بقواعد أو ضوابط معينة، بينما يتم الاتصال التنظيمي الرسمي وفق أساليب وقواعد محددة. تشمل أساليب الاتصال الرسمي كلاً من الاتصال الشفهي، الاتصال الكتابي، والاتصال المصور.

يمكن القول إن وجود كلا النمطين من الاتصال يعزز جودة الاتصال التنظيمي وكفاءته في المنظمة بشكل عام، يتميز الاتصال التنظيمي الرسمي بالتراتبية بقواعد محددة، مما يساهم في تنظيم عمليات التواصل وتبادل المعرفة والمعلومات. من جهة أخرى، يساهم الاتصال التنظيمي غير الرسمي في بناء علاقات وروابط إيجابية بين العاملين، ويُعتبر الاتصال غير الرسمي أكثر فعالية في تعزيز مشاركة المعرفة، لأنه يضيف بعداً عاطفياً واجتماعياً، مما يعزز دافع الأفراد في المنظمة لمشاركة وتبادل المعرفة بشكل طوعي وفعال.

وقد ذكر (القحطاني، 2023) أهمية الاتصال الفعال ومساهمته في نجاح المنظمات بعدة طرق:

- ❖ يعزز من معنويات الموظفين ورضاهم ومشاركتهم الفعالة.
- ❖ يساعد الموظفين على فهم شروط العمل وامتيازاتهم، مما يعزز التزامهم وولائهم.
- ❖ يساهم في تجنب سوء الفهم والتباس الأمور.
- ❖ يمنح الموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن صاحب العمل.
- ❖ يحسن العمليات والإجراءات داخل المؤسسة.

❖ يقلل من التكاليف ويحقق كفاءات أعلى.

6. ماهية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الإستمرار لها، ونظراً لما للأداء من أهمية في المؤسسات الصحية فقد اخذ قسطاً كبيراً من إهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعريفات للأداء حيث يعتبر مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية المستخدم في المؤسسة فنجد عدة تعاريف منها بانه "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"، (قلبو، 2015م: 35)، وعرف الاداء الوظيفي ايضاً بانه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام الأمثل للموارد المتاحة"، (زكلال ، 2013م: 14).

كما عرف الأداء بانه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة"، (خليفة والمطارنة، 2010م: 606)، ايضاً عرف (جلال الدين، 2009م: 25) الأداء الوظيفي بانه "هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة".

ويرى الباحث أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات والنتائج التي يظهرها الموظف في سياق عمله، يتضمن ذلك مدى تحقيق الأهداف المحددة، وجودة العمل، والالتزام بالمواعيد، والتفاعل مع الزملاء والعملاء.

يمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى عدة عناصر رئيسية:

- ✓ الكفاءة: تعكس القدرة على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.
 - ✓ الجودة: تتعلق بمستوى الدقة والإتقان في العمل المنجز.
 - ✓ الإنتاجية: قياس كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة.
 - ✓ التعاون: مدى قدرة الموظف على العمل ضمن فريق والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
 - ✓ الابتكار: القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول للمشكلات.
- يُعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً حيويًا على نجاح الأفراد في مناصبهم، وله تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة ككل.

الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي:

تمت مراجعة الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تم التوصل لمجموعة من الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، حيث تم تحديد مجموعة من الأبحاث التي تناولت الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، وتسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف التحديات التي واجهت الدراسات السابقة، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات التي خرجت بها، وتهدف هذه الدراسة إلى الاستفادة من مخرجات الأبحاث السابقة لتقديم إضافات نوعية تُعتبر ذات أهمية لصناع القرار في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، ومن بين هذه الدراسات:

دراسة (نورة وسعيدة، 2018م) وقد هدفت إلى التعرف على طبيعة الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي، والكشف عن وسائل وأساليب الاتصال الإداري المستعملة وقد أظهرت نتائجها بأنه تعد الاتصالات الإدارية أهم عنصر في المكتبات الجامعية والتي تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين بنجاح وفعالية، ويستخدم العاملين في المكتبة المركزية وسائل وطرق الاتصال المتاحة بدرجات متفاوتة لتفعيل الاتصال فيما بينهم، واوصت الدراسة بتحسين العملية الاتصالية وبناء سياسة واضحة ومستقرة، وتطوير مهارات العاملين الشفوية والمكتوبة والإلكترونية، وتوعية العاملين أكثر بأهمية الاتصال.

كما أظهرت نتائج دراسة (نصيرة وفتيحة، 2018م) والتي هدفت إلى معرفة واقع الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة وتبسيط الضوء على عمليات الاتصال بالمؤسسة ومعرفة آليات ووسائل الاتصال، وقد أظهرت نتائجها عن أن الوسائل المستخدمة للاتصال هي المحاضرات والندوات والمواقع الإلكترونية، كما أن واقع الاتصالات الداخلية والخارجية هو وسط بين العالي والمنخفض. كما أظهرت دراسة (نسبية، 2016م)، والتي هدفت إلى الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، وقد أظهرت نتائجها أن الاتصال الداخلي يؤدي دور مهم داخل المؤسسة التربوية من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة.

وأظهرت دراسة (العيد، 2016م) والتي هدفت إلى التعرف على الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، وجود عوائق وصعوبات في الجو الإتصالي بين الإدارة والمسؤولين وهذا راجع لغياب ثقافة الاتصال الإداري، وغياب الآليات التنظيمية للاتصال الإداري مما خلق فجوة اتصالية بين الإدارة والمسؤولين مما أثر سلباً على فاعلية الأداء. فيما تناولت (فطيمة، 2015م) في دراستها عن تأثير وأهمية المعلومات والاتصال الإداري على رفع أداء العاملين، وقد هدفت إلى التوصل للحقائق التي تسهم المعلومات والاتصال في تطوير أداء الأفراد بما يحقق الأداء الناجع،

حيث اظهرت اهم نتائج دراستها الى ان هناك إهمال في المعلومات وعملية الاتصال، اذ يجب العمل على تطوير نظام معلومات واتصال فعال يخدم المؤسسة، ويرفع من أداء العاملين. وهدفت (كريمة وأمينة، 2015م) من دراستهما للكشف عما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال تؤثر في مستوى أداء المؤسسة، واظهرت نتائج دراستهما إن وسائل الاتصال الحديثة ساهمت في تحسين سير العمل في المؤسسة وتغيير سلوك الموظفين، كما أدت أيضا هذه التكنولوجيا إلى تحسين الاتصال الإداري بالمؤسسة. فيما اظهرت دراسة (على، 2013م) والتي هدفت الى التعرف على درجة وجود معوقات الاتصال الإداري بالمنظمة الإرشادية، وكذلك درجة تأثير وجود هذه المعوقات على الأداء الوظيفي للعاملين ومقترحات التغلب على تلك المعوقات، ان جاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى من بين المعوقات الرئيسية من ناحية تأثير وجودها على الأداء الوظيفي للعاملين يليها المعوقات الفنية، ثم جاءت المعوقات التنظيمية، وجاءت المعوقات المتعلقة بالعاملين اخيراً.

وتساءل (الجودي، 2012م)، في دراسته عن هل هناك إستراتيجية للاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية أم لا، حيث اظهرت نتائج الدراسة ان الإستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسيسية الخمسة للإدارة الاستشفائية لولاية الاغواط، غير مطبقة إذ افترضنا نظرياً أنها موجودة، وان هنالك تركيز على إستراتيجية الاتصال في أوقات معينة من السنة.

أما (أبو كريم، وطنش، 2008م) هدف الباحثان في دراستهما إلى التعرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري في مجالات مثل التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات، والاهتمام والمشاركة، والتغذية الراجعة، بصورة عامة. في المقابل، تم تسجيل درجة عالية في فاعلية الاتصال في مجالات مثل انفتاح ووضوح نظام الاتصال، ومصداقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

7. الإجراءات المنهجية للدراسة

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على دور الاتصال الإداري والمعوقات التي تقف كحاجز أمام العملية الاتصالية وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها، وفي هذا الجزء تتناول الدراسة الإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها في الجانب التطبيقي من الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، وتتمثل تلك الإجراءات في تحديد المنهج المستخدم، أداة الدراسة، من حيث إعدادها ومتغيراتها واختبار صدقها وثباتها، كما تتناول الدراسة

مجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيار العينة، بالإضافة إلى ذلك تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

منهج الدراسة:

يعد تحديد المنهج المستخدم من الخطوات الهامة في البحوث العلمية، ويعتبر تحديد المنهج المتبع بمثابة خريطة الطريق التي يسلكها الباحثون لتحقيق أهداف الدراسات التي يقومون بها، اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي لارتباطها بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد استطاعت هذه الدراسة الحصول على استجابات من عدد (90) من العاملين بالمستشفيات الحكومية.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم استبانة اشتملت على محورين رئيسيين تغطي موضوع الدراسة، كما شملت أداة الاستبيان في جزئها الأول على البيانات الديموغرافية للعينة وشملت ستة متغيرات وهي: النوع، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل التعليمي، المهنة، طبيعة الاتصال الإداري ونوعه.

وفيما يلي نتناول تفاصيل محوري أداة الاستبيان

- المحور الأول: دور الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها، واحتوى هذا المحور على 7 فقرات.

- المحور الثاني: المعوقات التي تقف كحاجز أمام العملية الاتصالية بين الكوادر العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها وتأثيرها على ادائهم الوظيفي، ولقد اشتمل هذا المحور على 9 فقرات.

مؤشرات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أولاً/ صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق أداة الاستبيان قام الباحث بحساب درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (1) أدناه

جدول رقم (1): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

المحور الأول				المحور الثاني			
رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	0.785**	6	0.424**	8	0.644**	13	0.728**
2	0.733**	7	0.661**	9	0.609**	14	0.829**
3	0.757**			10	0.783**	15	0.860**
4	0.740**			11	0.861**	16	0.710**
5	0.466**			12	0.870**		

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من النتائج بالجدول رقم (1) ان جميع عبارات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه على نحو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما بينت النتائج أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.424-0.870). وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع العبارات تحقق أهداف القياس المرجوة، وذلك لأنها تمتعت بدرجة عالية من الصدق. ثانياً/ ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي):

تم التحقق من الثبات الكلي لأداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق حساب معاملات ألفا كرونباخ للثبات الكلي والمحاور، ويوضح الجدول رقم (2) النتائج:

جدول رقم (2): يوضح معامل ألفا كرونباخ للثبات الكلي للاستبانة ومحاورها

معامل	عدد	
الثبات	الفقرات	
0.765	7	المحور الأول: دور الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة ابها

0.913	9	المحور الثاني: المعوقات التي تقف كحاجز امام العملية الاتصالية بين الكوادر العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة ابها وتأثيرها على ادائهم الوظيفي.
0.854	16	الثبات الكلي

يتضح من النتائج بالجدول رقم (2) أن أداة الدراسة (الإستبانة) قد حققت درجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات الكلي (0.854)، حيث تفوق هذه القيمة الحد المسموح به للثبات والمقدر ب (0.70)، وهذا يطمئن الباحث إلى سلامة إجراءات بناء الاستبانة وسلامة الأسئلة التي تحويها، كما بلغت قيمة الثبات لفقرات المحور الأول (0.765)، بينما بلغت قيمة الثبات لفقرات المحور الثاني (0.913).

الأساليب والمعالجات الإحصائية:

لمعالجة بيانات الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي بالحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تم ادخال بيانات الدراسة ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي، ولقد تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي، حيث شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك لقياس مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، المهنة)، بينما تم استخدام إختبار "ت" لاختبار دلالة الفروق بإختلاف الجنس، كذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة، وبينما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لإختبار ثبات أداة الدراسة.

تم تقدير مستوى إجابات أفراد العينة حول فقرات محوري الإستبانة وفق تدرج مقياس ذو التدرج الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مقياس (ليكرت)، ويوضح الجدول التالي معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية من حيث درجة موافقة أفراد العينة على كل فقرة من عدمها.

جدول رقم (3): معيار الحكم على النتائج

الدرجة	درجة الموافقة
--------	---------------

من 1- لأقل من 1.80	غير موافق بشدة
من 1.80- لأقل من 2.60	غير موافق
من 2.60- لأقل من 3.40	محايد
من 3.40- إلى 4.20	موافق
من 4.20- لأقل من 5	موافق بشدة

من إعداد الباحث

عرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها:

لتحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لإدخال بيانات الدراسة ومعالجتها إحصائياً، حيث تم الحصول على استجابات من عدد (90) من أفراد العينة المستهدفين بالدراسة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية لاستخراج الجداول الإحصائية والعمل على تحليلها وتفسير نتائجها، وبالتالي فإن خطوات تحليل بيانات الدراسة في هذا الفصل ستركز على الإجابة عن الأسئلة البحثية التي ترتبط بأهداف الدراسة، وفيما يلي يتناول الباحث تحليل وتفسير نتائج الدراسة كما سيرد فيما يلي:

- تحليل الخصائص الديمغرافية والمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة.

- الإجابة عن التساؤلات البحثية

- نتائج اختبار الفروق الإحصائية

وفيما يلي يتناول الباحث تحليل بيانات الدراسة وفق التصور السابق:

أولاً/ تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:

تم توصيف أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية حسب المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي والمهنة)، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (4): توصيف عينة الدراسة تبعاً للخصائص الديمغرافية

الخصائص الديمغرافية	العدد	النسبة المئوية %
1.النوع		
ذكر	63	70.0

أنثى	27	30.0
2.سنوات الخبرة في العمل		
من 1- لأقل من 5 سنوات	27	30.0
من 5- لأقل من 10 سنوات	35	38.9
من 10- لأقل من 15 سنة	18	20.0
من 15 سنة فأكثر	10	11.1
3.المؤهل التعليمي		
دبلوم	16	17.8
بكالوريوس	42	46.7
ماجستير	12	13.3
دكتوراه	20	22.2
4.المهنة		
طبيب	20	22.2
أخصائي مختبر	13	14.4
أخصائي أشعة	7	7.8
صيدلي	28	31.1
ممرض	22	24.4

بينت النتائج بالجدول رقم (4) أعلاه أن أفراد العينة الذكور المشاركين في الدراسة يشكلون الغالبية بنسبة 70.0%، بينما بلغت نسبة الإناث 30.0%. كما أظهر توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة أن 30.0% تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (1- لأقل من 5) سنوات، بينما هناك 38.9% سنوات خبرتهم تراوحت ما بين (5- لأقل من 10) سنوات، في حين أن 20.0% تراوحت سنوات خبرتهم من (10- لأقل من 15) سنوات، بينما 11.1% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل التعليمي، فإن غالبية أفراد العينة مؤهلهم التعليمي بكالوريوس حيث يشكلون نسبة 46.7%، بينما 22.2% يحملون درجة الدكتوراه، في حين أن هناك 17.8% مؤهلهم التعليمي دبلوم، بينما حملة الماجستير يمثلون نسبة 13.3%.

كما بينت النتائج أن توزيع أفراد العينة حسب المهنة قد بين أن نسبة أفراد العينة الصيادلة بلغت 31.1%، بينما المرضى يمثلون نسبة 24.4%، في حين أن الأطباء يشكلون نسبة 22.2%، بينما بلغت نسبة أخصائي المختبر بلغت 14.4%، كما بلغت نسبة أخصائي الأشعة 7.8%.

جدول رقم (5): توصيف عينة الدراسة تبعاً لطبيعة ونوع الإتصال الإداري

النسبة المئوية %	العدد	
		1. طبيعة الاتصال الإداري
16.7	15	اتصال صاعد
75.6	68	اتصال نازل
7.8	7	أصل أفقي
		2. نوع الاتصال الإداري
17.8	16	اتصالات عبر وسائل إلكترونية
1.1	1	اتصالات عبر وسائل مكتوبة
3.3	3	اتصالات شفوية
77.8	70	كل ما ذكر يستخدم

بينت النتائج بالجدول رقم (5) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من العاملين بالمستشفيات السعودية الحكومية بمدينة أبها يعتقدون أن طبيعة الاتصال هي اتصال نازل أي من قمة الهرم إلى قاعدته، حيث يشكلون نسبة 75.6%، بينما 16.7% طبيعة الاتصال هي اتصال صاعد، في حين يرى 7.8% أن الاتصال أفقي، أما فيما يتعلق بنوع الاتصال الإداري، فقد بينت النتائج أن جميع أنواع الاتصال الإداري تستخدم في بيئة المستشفيات الحكومية في مدينة أبها، حيث بلغت نسبة من أشاروا إلى ذلك 77.8%، وعلى وجه الخصوص الاتصالات عبر وسائل إلكترونية.

ثانياً/ الإجابة عن الأسئلة البحثية

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: وينص على ما هو دور الاتصال الإداري وما تأثيره على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها؟. وللإجابة عن هذا السؤال يتناول الباحثة استجابات أفراد العينة كما هو مبين بالجدول رقم (6).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دور الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	0.59	4.74	وسائل الاتصال الإداري المستخدمة بالمستشفى بين الإدارة والكوادر الصحية تؤثر إيجاباً على الأداء العام للمستشفى.
1	0.57	4.74	الاتصال الإداري المميز بين إدارة المستشفى والكوادر الصحية العاملة يحسن من فاعلية أدائهم الوظيفي.
3	0.64	4.66	العلاقات الاجتماعية بين الكوادر الصحية بمختلف تخصصاتها في المستشفى مميزه وبالتالي لها اثر ايجابي على الاداء الوظيفي لديهم.
4	0.56	4.66	وجود سياسة واضحة ومحددة للاتصال داخل المستشفى يؤدي الى رفع معدلات الاداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة.
6	0.57	4.39	الاتصال الإداري بالمستشفى يؤدي لخلق جو عملي مناسب والتنسيق بين مختلف المستويات وتدفق المعلومات وبالتالي يخلق اثر ايجابي على الاداء الوظيفي.
7	0.81	4.02	هنالك سرعه وحرية في انتقال المعلومات عبر الاتصال الإداري وهذا بدوره يساهم في رفع كفاءة الاداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة.
5	0.69	3.89	تعمل إدارة المستشفى على إيجاد نظام اتصال اداري ميسر ومفتوح بينها والكوادر الصحية العاملة بالمستشفى ما يؤثر ايجاباً على ادائهم الوظيفي.
	0.41	4.44	المتوسط الحسابي المرجح العام

يتضح من النتائج بالجدول رقم (6) أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام، قد بلغت (4.44) وانحراف معياري قدره (0.41)، وبالتالي يتبين من ذلك أن استجابات أفراد العينة بشكل عام تشير إلى أن هناك أثر بدرجة عالية جداً للاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها.

وفيما تناول تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة حول دور وأثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها، كما سيرد فيما يلي: أظهرت النتائج بالجدول (6) أن الفقرة رقم (2) حيث نصت على "وسائل الاتصال الإداري المستخدمة بالمستشفى بين الإدارة والكوادر الصحية تؤثر إيجاباً على الأداء العام للمستشفى" قد حازت على المرتبة الأولى من بين الفقرات التي تفسر أثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.74) وانحراف معياري (0.59). وبالتالي نستنتج من مما سبق أن هناك أثر وبدرجة عالية جداً لوسائل الاتصال المستخدمة بالمستشفى بين الإدارة والكوادر الصحية، مما يؤثر على الأداء العام بالمستشفى.

كما بينت النتائج بالجدول (6) السابق أن الفقرة رقم (1) حيث نصت على "الاتصال الإداري المميز بين إدارة المستشفى والكوادر الصحية العاملة يحسن من فاعلية ادائهم الوظيفي" قد نالت المرتبة الثانية من بين الفقرات المفسرة لدور وأثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.74) وانحراف معياري (0.57)، وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة يدعمون وبدرجة كبيرة جداً أن هناك أثر إيجابي للاتصال الإداري على الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الإداري المميز بين إدارة المستشفى والكوادر الصحية العاملة، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين فاعلية الأداء الوظيفي.

ومن جانب آخر، فقد أشارت النتائج بالجدول رقم (6) أن العبارة رقم (3) والتي نصت على "العلاقات الاجتماعية بين الكوادر الصحية بمختلف تخصصاتها في المستشفى مميّزه وبالتالي لها أثر إيجابي على الاداء الوظيفي لديهم" قد نالت المرتبة الثالثة من بين الفقرات، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (4.66) وانحراف معياري قدره (0.64). وفي ذات السياق، جاءت العبارة رقم (4) والتي نصت على "وجود سياسة واضحة ومحددة للاتصال داخل المستشفى يؤدي الى رفع معدلات الاداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.66) وانحراف معياري (0.56).

وبالتالي نستنتج من المؤشرات من خلال تحليل الفقرتين (3،4) أن العلاقات الاجتماعية بين الكوادر الصحية ووجود سياسة واضحة محددة للاتصال داخل المستشفى لها دور مؤثر جدا وتساهم في رفع معدلات الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة.

كما كشفت النتائج بالجدول رقم (6) السابق أن العبارة رقم (7) حيث نصت على "هنالك سرعه وحرية في انتقال المعلومات عبر الاتصال الاداري وهذا بدوره يساهم في رفع كفاءة الاداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة"، قد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة من بين الفقرات المفسرة لدور وأثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.02) وانحراف معياري قدره (1.81)، وبالتالي يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن سرعة وحرية انتقال المعلومات عبر الاتصال الإداري يساهم في رفع كفاءة الأداء للكوادر الصحية بدرجة كبيرة.

وفي ذات السياق فقد بينت النتائج بالجدول رقم (6) السابق أن العبارة رقم (5) حيث نصت على "تعمل ادارة المستشفى على إيجاد نظام اتصال اداري ميسر ومفتوح بينها والكوادر الصحية العاملة بالمستشفى ما يؤثر ايجاباً على ادائهم الوظيفي"، قد جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة من بين الفقرات المفسرة لدور وأثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.89) وانحراف معياري قدره (0.69)، وبالتالي نستنتج من المؤشرات السابقة أن هناك أثر إيجابي لوجود نظام اتصال إداري ميسر ومفتوح بين إدارة المستشفى والكوادر الصحية بدرجة كبيرة.

وبالتالي يستخلص الباحث من خلال تحليل استجابات أفراد العينة والمشاركين في الدراسة الحالية، والمتعلقة بدور وأثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها، يتضح أن من أهم المؤشرات التي تدعم وجود أثر إيجابي وبدرجة عالية للاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها، تمثلت في: أن وسائل الاتصال الاداري المستخدمة بالمستشفى بين الادارة والكوادر الصحية تؤثر ايجاباً وبدرجة عالية على الاداء العام للمستشفى، كما أن الاتصال الاداري المميز بين ادارة المستشفى والكوادر الصحية العاملة يؤدي لتحسين فاعلية الأداء الوظيفي للكوادر الصحية، بالإضافة إلى ذلك أن العلاقات الاجتماعية بين الكوادر الصحية بمختلف تخصصاتها في المستشفى مميزه وبالتالي لها اثر ايجابي على الاداء الوظيفي لديهم، كما أن وجود سياسة واضحة ومحددة للاتصال داخل المستشفى يؤدي الى رفع معدلات الاداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بدرجة عالية جدا، كما أن الاتصال الإداري يؤدي لخلق جو عملي مناسب والتنسيق بين مختلف المستويات وتدفق المعلومات.

الإجابة عن السؤال الثاني: وينص على ما هي المعوقات التي تقف كحاجز أمام العملية الاتصالية بين الكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة ابها وما تأثيرها على ادائهم الوظيفي ؟.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المعوقات التي تقف كحاجز أمام العملية الاتصالية بين الكوادر الصحية وأثره على الأداء الوظيفي لديهم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
1	0.83	4.39	انخفاض مستوى تدريب الكوادر الصحية على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة	16
2	0.88	4.36	ضعف العلاقات بين ادارة المستشفى والكوادر الصحية العاملة	15
3	0.79	4.30	عدم اهتمام ادارة المستشفى باستخدام وسائل حديثة في الاتصالات الادارية واقتصرها على استخدام الوسائل التقليدية	10
4	0.82	4.29	غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظم الاتصال الإداري بالمستشفى	14
5	0.79	4.26	عدم توفر الاجهزة والتقنيات الحديثة التي تساعد في سرعه عمليات الاتصال الاداري بالمستشفى	9
6	0.98	4.24	صعوبة الاتصال بالإدارة العليا للمستشفى	11
7	0.84	4.23	تكرار الاعطال في وسائل الاتصال المتاحة وارتفاع تكلفة صيانتها	12
8	0.85	4.22	انخفاض وعي الكوادر الصحية العاملة بأهمية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال الاداري.	13
9	0.78	4.20	عدم وجود هيكل تنظيمي لمراكز الاتصال وغياب السياسة الواضحة للاتصال الإداري بالمستشفى	8

	0.65	4.28	المتوسط الحسابي المرجح العام
--	------	------	------------------------------

يتضح من النتائج بالجدول رقم (7) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام، قد بلغت (4.28) وانحراف معياري قدره (0.64)، وهذا يتبين أن جميع المعوقات الواردة بالجدول تعتبر معوقات تقف أمام العملية الاتصالية بين الكوادر الصحية بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها، مما يكون لها أثر سلبي بدرجة كبيرة جداً على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية بالمستشفيات الحكومية من جهة نظر أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية.

أظهرت النتائج بالجدول (7) أن الفقرة رقم (16) حيث نصت على "انخفاض مستوى تدريب الكوادر الصحية على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة" قد حازت على المرتبة الأولى من بين المعوقات التي تقف كحاجز أمام الاتصالات الإدارية لتؤدي دورها في تحسين ورفع كفاءة الأداء الوظيفي، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.39) وانحراف معياري (0.63). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك فحوة واسعة في تدريب الكوادر الصحية في مجال استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، مما يعوق فاعلية الاتصال الإداري.

كما بينت النتائج بالجدول (7) السابق أن الفقرة رقم (15) حيث نصت على "ضعف العلاقات بين ادارة المستشفى والكوادر الصحية العاملة" قد نالت المرتبة الثانية من بين المعوقات التي تعوق الاتصال الإداري، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.36) وانحراف معياري (0.88). وبالتالي يتبين من ذلك أن ضعف العلاقات بين إدارة المستشفى والكوادر الصحية العاملة يعد من المعوقات الهامة التي تحد من فعالية الأداء الوظيفي بالمستشفيات الحكومية. وعليه فإن وجود إدارة تبتعد عن بيئة العمل والعاملين يعد معوقاً له تأثيره على الأداء الوظيفي، مما يتطلب توعية الإدارة العليا بأهمية تواصلها مع الكوادر الصحية لمعرفة ما يدور داخل غرف المستشفى. وفي ذات السياق فقد أظهرت بينت النتائج بالجدول (7) السابق أن الفقرة رقم (10) حيث نصت على "عدم اهتمام ادارة المستشفى باستخدام وسائل حديثة في الاتصالات الادارية واقتصارها على استخدام الوسائل التقليدية" قد نالت المرتبة الثالثة من بين المعوقات التي تعوق الاتصال الإداري، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.30) وانحراف معياري (0.79).

ومن جانب آخر، فقد كشفت النتائج بالجدول (7) السابق أن الفقرة رقم (13) حيث نصت على "انخفاض وعي الكوادر الصحية العاملة بأهمية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال الاداري."

قد نالت المرتبة قبل الأخيرة من بين المعوقات التي تعوق الاتصال الإداري، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.22) وانحراف معياري (0.85). وهذا يعني أن ضعف الوعي للكوادر الصحية العاملة بأهمية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال الإداري، يعد من بين المعوقات المؤثرة على الأداء الوظيفي لهذه الكوادر.

وأخيراً، فقد أظهرت النتائج بالجدول (7) السابق أن الفقرة رقم (8) حيث نصت على "عدم وجود هيكل تنظيمي لمراكز الاتصال وغياب السياسة الواضحة للاتصال الإداري بالمستشفى" قد نالت المرتبة الأخيرة من بين المعوقات التي تعوق الاتصال الإداري، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.20) وانحراف معياري (0.78)، وبالتالي فإن غياب الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال وغياب السياسة الواضحة للاتصال الإداري بالمستشفى يعد معوقاً مؤثراً بدرجة كبيرة جداً على الأداء الوظيفي بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها.

وبالتالي يستخلص الباحث من خلال تحليل وتفسير آراء أفراد العينة حول معوقات الاتصال الإداري بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها، فقد بينت النتائج أن من أهم وأبرز المعوقات التي تقف أمام كفاءة عمليات الاتصال الإداري بالمستشفيات تمثلت في: وجود فجوة كبيرة جداً في مجال تدريب الكوادر الصحية على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، ضعف العلاقات بين إدارة المستشفى والكوادر الصحية العاملة، عدم اهتمام إدارة المستشفى باستخدام وسائل حديثة في الاتصالات الإدارية، بالإضافة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظام الاتصال الإداري بالمستشفى.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: والذي نص على ما هو نوع الاتصال الإداري الأكثر اعتماداً بين الكوادر الصحية العاملة في المستشفيات الحكومية بمدينة أبها وما أثره على أدائهم الوظيفي وفقاً للمتغيرات: المهنة، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار

مربع كاي (X^2)، وجاءت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (8): يوضح العلاقة بين نوع الاتصال الإداري وكلاً من المهنة، وسنوات الخبرة والمؤهل التعليمي

نوع الاتصال الإداري		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	اختبار مربع كاي (X^2)	
0.20	12.280	سنوات الخبرة

المؤهل التعليمي	5.31	0.81
المهنة	10.69	0.56

يتضح من النتائج بالجدول رقم (8) أن قيم اختبار مربع كاي (X^2) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ويدعم ذلك قيم مستوى الدلالة الإحصائية حيث أن جميع القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي ($\alpha > 0.05$). وبالتالي نستنتج من ذلك أنه لا توجد علاقة بين نوع الاتصال الإداري المستخدم في المستشفيات الحكومية بمدينة أبها وكلا من سنوات الخبرة والمؤهل التعليمي والمهنة. مما يعني أن نوع الاتصال الإداري لا يؤثر على الرضا الوظيفي، مما يعني وجود بعض الفجوات في نوع الاتصال المستخدم.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: وينص على ما هي آراء افراد العينة حول دور الاتصال الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها وفقاً للمتغيرات: المهنة، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك لقياس مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف المهنة، سنوات الخبرة والمؤهل التعليمي، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول التالية:

جدول رقم (9): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين آراء العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المهنة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
0.09	2.058	0.333	4	1.334	بين المجموعات	دور الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي
		0.162	85	13.771	دخل المجموعات	
			89	15.104	المجموع	

0.003	4.408**	1.592	4	6.368	بين المجموعات	معوقات الأداء الوظيفي
		0.361	85	30.700	دخل المجموعات	
			89	37.068	المجموع	

**تشير على أن الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من النتائج بالجدول رقم (9) أنه ليست هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي يعزى لمتغير المهنة، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين آراء العينة حول معوقات الاتصال الإداري وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي.

وللتعرف على دلالة الفروق في معوقات الإتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي قام الباحث بتطبيق اختبار المقارنات المتعددة باستخدام أسلوب أقل فرق معنوي (Least Square Difference)، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (10): نتائج اختبار أقل فرق معنوي لدلالة الفروق في معوقات الاتصال الإداري باختلاف المهنة

فرق المتوسط					المهنة
طبيب	أخصائي مختبر	أخصائي أشعة	صيدلي	ممرض	
-	-	0.69*	-	0.47*	طبيب
-	-	0.71*	-	*0.49	أخصائي مختبر
-0.69*	-0.71*	-	-0.75*	-	أخصائي أشعة
-	-	0.75*	-	0.53*	صيدلي
-0.47*	-0.49*	-	-0.53*	-	ممرض

*تشير إلى أن الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

كشفت النتائج بالجدول رقم (10) أعلاه أن الفروق جوهرية وذات دلالة إحصائية كما يلي:

- هناك فروق جوهرية بين طبيب وكلا من أخصائي أشعة وممرض وذلك لصالح طبيب.
- هناك فروق جوهرية بين أخصائي مختبر وأخصائي أشعة وممرض، وذلك لصالح أخصائي مختبر.
- هناك فروق جوهرية بين صيدلي وأخصائي أشعة وممرض، وذلك لصالح صيدلي.

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين آراء العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
0.49	0.817	0.140	3	0.419	بين المجموعات	دور الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي
		0.171	86	14.686	دخل المجموعات	
			89	15.104	المجموع	
0.31	1.214	0.502	3	1.506	بين المجموعات	معوقات الأداء الوظيفي
		0.414	86	35.561	دخل المجموعات	
			89	37.066	المجموع	

يتضح من النتائج بالجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول دور الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات الاتصال الفعال تعزى لاختلاف سنوات الخبرة لأفراد العينة من موظفي المستشفيات

الحكومية بمدينة أمها. وهذا يبين أن سنوات الخبرة لا تعتبر عاملاً يؤثر في آراء العينة حول أهمية الاتصال الإداري ومعوقاته في بيئة المستشفيات الحكومية بمدينة أمها.

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين آراء العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل التعليمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
0.06	2.541	0.410	3	1.230	بين المجموعات	دور الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي
		0.161	86	13.874	دخل المجموعات	
			89	15.104	المجموع	
0.08	2.326	0.927	3	2.782	بين المجموعات	معوقات الأداء الوظيفي
		0.399	86	34.286	دخل المجموعات	
			89	37.068	المجموع	

أظهرت النتائج بالجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول دور الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات الاتصال الإداري تعزى لاختلاف المؤهل التعليمي لأفراد العينة من موظفي المستشفيات الحكومية بمدينة أمها. وهذا يبين أن المؤهل التعليمي لا يعد عاملاً يؤثر في آراء العينة حول أهمية الاتصال الإداري ومعوقاته في بيئة المستشفيات الحكومية بمدينة أمها.

جدول رقم (13): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين آراء العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير النوع

النوع	
ذكر	أنثى

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
دور الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي	4.39	0.44	4.56	0.33	-1.718	0.09
معوقات الأداء الوظيفي	4.22	0.69	4.40	0.51	-1.223	0.23

بينت النتائج بالجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول دور الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات الاتصال الإداري تعزى لاختلاف النوع لأفراد العينة من موظفي المستشفيات الحكومية بمدينة أبها، وهذا يبين أن إختلاف النوع أو النوع لا يعد عاملاً يؤثر في آراء العينة حول أهمية الإتصال الإداري ومعوقاته في بيئة المستشفيات الحكومية بمدينة أبها.

نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل بيانات الدراسة، فقد خلصت الدراسة بعد تحليل الإستبانة إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وبدرجة عالية للاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية بالمستشفيات الحكومية بمدينة أبها.
- أن وسائل الاتصال الإداري المستخدمة بالمستشفى بين الإدارة والكوادر الصحية تؤثر ايجاباً وبدرجة عالية على الاداء الوظيفي للكوادر العاملة بالمستشفى.
- أن الإتصال الإداري المميز بين ادارة المستشفى والكوادر الصحية العاملة يؤدي لتحسين فاعلية الأداء الوظيفي للكوادر الصحية.
- أظهرت النتائج أن تميز العلاقات الاجتماعية بين الكوادر الصحية بمختلف تخصصاتها في المستشفى ميزه لها أثر ايجابي على الأداء الوظيفي لدى الكوادر الصحية.
- أن وجود سياسة واضحة ومحددة للاتصال داخل المستشفى يؤدي الى رفع معدلات الأداء الوظيفي للكوادر الصحية العاملة بدرجة عالية جداً.

- كشفت الدراسة أن من أهم وأبرز المعوقات التي تقف أمام كفاءة عمليات الإتصال الإداري بالمستشفيات تمثلت في وجود فجوة كبيرة جدا في مجال تدريب الكوادر الصحية على استخدام تقنيات الإتصال الحديثة.
 - كشفت الدراسة أن من أهم وأبرز المعوقات التي تقف أمام كفاءة عمليات الإتصال الإداري بالمستشفيات تمثلت في ضعف العلاقات بين إدارة المستشفيات الحكومية والكوادر الصحية العاملة.
 - اوضحت النتائج أن من بين معوقات الإتصال الإداري عدم اهتمام إدارة المستشفى باستخدام وسائل حديثة في الإتصالات الإدارية.
 - أوضحت النتائج ان من بين معوقات الإتصال الإداري غياب التخطيط الإستراتيجي اللازم لتطوير نظام الإتصال الإداري بالمستشفيات الحكومية.
 - كشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة بين نوع الإتصال الإداري المستخدم في المستشفيات الحكومية بمدينة أمها وكلا من سنوات الخبرة والمؤهل التعليمي والمهنة، مما يعني أن نوع الاتصال الإداري لا يؤثر على الرضا الوظيفي، مما يعني وجود بعض الفجوات في نوع الإتصال المستخدم.
 - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول دور الإتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، ومعوقاته تعزى لاختلاف النوع، المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.
 - بينت النتائج وجود فروق بين آراء العينة حول معوقات الاتصال الإداري باختلاف المهنة.
8. توصيات الدراسة:

- الحفاظ على الاتصال الإداري الإيجابي يجب المحافظة على مستوى الاتصال الإداري الإيجابي الحالي لما له من تأثير كبير على الأداء الوظيفي للكوادر الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة أمها.
- تعزيز وسائل الاتصال الإداري من الضروري دعم وتفعيل وسائل الاتصال الإداري بين الإدارة والكوادر الصحية، حيث تؤثر إيجابًا بشكل كبير على الأداء العام في المستشفيات الحكومية.

- ينبغي خلق بيئة اتصال إداري مميزة بين إدارة المستشفيات والكوادر الصحية، مما يساهم في تحسين فعالية الأداء الوظيفي.
- يجب النظر إلى عملية الاتصال الإداري على أنها العنصر الأساسي للعمل داخل المستشفيات الحكومية، نظرًا لتأثيرها على جميع أنشطة القطاع الصحي لتحقيق الأهداف المنشودة.
- يجب الاهتمام بتميز العلاقات الاجتماعية بين الكوادر الصحية بمختلف تخصصاتها في المستشفيات الحكومية، لما لذلك من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي.
- ضرورة وضع سياسة محددة وواضحة للاتصال داخل المستشفيات الحكومية، مما يساهم في رفع معدلات الأداء الوظيفي.
- ينبغي أن تولي إدارات المستشفيات الحكومية اهتمامًا خاصًا لتدريب العاملين على مهارات الاتصال واستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- سد الفجوة التدريبية في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، مما يساعد على رفع معدلات الأداء الوظيفي.
- ينبغي على الإدارة تعزيز ثقافة الاتصال الإداري بين الإدارات المختلفة في المستشفيات، وتفعيل العلاقات بين إدارة المستشفيات والكوادر الصحية.
- استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال لتطوير شبكة المعلومات في القطاع الصحي، مما يسهل تدفق المعلومات ويعزز عمليات الاتصال الإداري.
- ينبغي تفعيل التخطيط الاستراتيجي لما له من دور كبير في تطوير نظام الاتصال الإداري بالمستشفيات الحكومية.

9. خاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن الاتصال الإداري يلعب دورًا حيويًا في تعزيز الأداء الوظيفي للكوادر الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة أبها، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي للاتصال الإداري على الأداء، حيث تؤثر وسائل الاتصال المستخدمة بين الإدارة والكوادر الصحية بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي، كما تبين أن تحسين العلاقات الاجتماعية بين الكوادر الصحية يساهم في رفع كفاءة الأداء، ومع ذلك، كشفت الدراسة عن عدة معوقات تعوق فعالية الاتصال الإداري، مثل

فجوة التدريب على استخدام التقنيات الحديثة، وضعف العلاقات بين الإدارة والكوادر، وعدم اعتماد وسائل اتصال حديثة، وغياب التخطيط الاستراتيجي. كما لم تُظهر نتائج الدراسة تأثيراً واضحاً لنوع الاتصال الإداري على الرضا الوظيفي، مما يشير إلى وجود فجوات في أساليب الاتصال المستخدمة، في ضوء هذه النتائج، يُوصى بضرورة تطوير استراتيجيات اتصال فعالة وتعزيز التدريب على التقنيات الحديثة لضمان تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الصحي.

10. قائمة المراجع:

- القحطاني، علي بن عبد الله علي آل زهير. (2023). الاتصال التنظيمي ودوره بوصفه مطلباً رئيساً لتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة: دراسة مسحية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، ع27 ، 4 - 69. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1421578>
- كرمي، هشام، وشريط، حورية. (2023). الاتصال ودوره في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحديثة: مقارنة نظرية تحليلية. مجلة العلوم الاجتماعية، مج17، ع1 ، 551 - 563. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1372035>
- قرعيش، حدة، و لعرباوي، نصير. (2022). الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية: دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سطيف. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مج11، ع1 ، 303 - 327. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278637>
- كرمي، هشام، و شريط، حورية. (2022). اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج23، ع1 ، 89 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302972>
- حزي، بشار (2020)، الاتصال التنظيمي، ط1، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- نورة، زغدودي وسعيدة، سيوان. (2018م). الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي، دراسة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 مايو 1945م، أم البواقي، الجزائر.

- نصيرة، عسنونوفتيحة، بورعه (2018م). واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة نموذج جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة دراسة حالة، دراسة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، شعبة علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس ملياله، الجزائر.
- العيد، عوني محمد (2016م). الاتصال الاداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، دراسة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الانسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- نسيبة، باهي (2016م). دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي، دراسة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كليه العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- قلبو، حسينة (2015م). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دراسة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر.
- فطيمة، مالك (2015م). تأثير اهمية المعلومات والاتصال على رفع اداء العاملين، دراسة حاله مديرية التجارة لولاية البويره، دراسة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- كريمة، رماش وأمينه، عمران (2015م). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الاداري، دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية ام البواقي، دراسة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي محمد بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
- على، عادل عبد السميع (2013م). معوقات الاتصال الاداري وتأثيرها على أداء العاملين بالمنظمة الارشادية كما يراها قيادات العمل الارشادي على المستوى التنفيذي بمحافظات الدلتا، دراسة منشورة في المجلة الاقتصادية والاجتماعية، جامعة المنصورة، المجلد (4)، العدد (12)،

- زكلال، يمينة.(2013م). أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي، دراسة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر.
- الجودي، بن قيط.(2012م). إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، ماجستير علوم الاعلام والاتصال، معهد علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، الجزائر.
- المطرفي، ذياب سعد جبير.(2012م). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- درويش، عبد الرحيم.(2012م). مقدمة إلى علم الاتصال، القاهرة: عالم الكتب.
- آل مساعد، حصبة محمد، والى قبأوى، أحلام عبد السميع.(2011م). مهارات الاتصال والتفاعل، القاهرة: عالم الكتب.
- الدعيان، ابراهيم بن عبد العزيز.(2011م). الإتصال ووسائل الإعلام ،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خليفات، عبد الفتاح والمطارنة، شرين.(2010م). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد(26)، العدد (1-2)، دمشق، سوريا.
- جلال الدين، بوعطيط.(2009م). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، دراسة ماجستير في علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- ابو كريم، احمد، وسلامة طنش.(2008م). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في
- الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة دراسات: العلوم التربوية، المجلد(35)، العدد(1)، عمان، الاردن.
- حمود، خضير كاظم.(2008م). مبادئ إدارة الأعمال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

- المانع، محمد بن على.(2006م). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالامن العام، دراسة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القاضي، فؤاد.(2006م). السلوك التنظيمي والإدارة، القاهرة: جامعة مصر للتكنولوجيا.
- الماضي، محمد المحمدى.(2005م). أساسيات الإدارة، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- Griffin. Ricky W.(2002).Management 7th. Ed. Houghton Mifflin Company, Boston & New York. USA