



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

كلية الدراسات العليا

أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين

(دراسة ميدانية على هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام)

محافظة حضرموت

رسالة مُقدّمة إلى جامعة الريان؛

لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال

إعداد

صالح عمر علي الذيباني

إشراف

د/ خالد محمد الجابري

إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:


(أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين)

دراسة ميدانية على هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام محافظة حضرموت)
التي تقدم بها الطالب / صالح عمر علي الذيباني قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت
إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية، ولأجل هذا أوقع.

المراجع اللغوي : ياسر عبدالله محمد بن دحيم

الدرجة العلمية : ماجستير لغة عربية

جامعة : حضرموت للعلوم والتكنولوجيا

التوقيع : 

التاريخ: 2022 /6 /23م

إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ ((أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين) دراسة ميدانية على هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام محافظة حضرموت)، التي تقدّمت بها الطالب/ صالح عمر علي الذبياتي، قد استُكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي، وأزجّحها للمناقشة.

المشرف العلمي/

دكتور: خالد محمد الجابري

التوقيع: 


التاريخ: 2022/6/23م

قرار لجنة التحكيم والمناقشة

بناء على قرار رئيس الجامعة رقم (14) لعام (2022) بشأن تشكيل لجنة مناقشة رساله الماجستير الموسومة ب: (أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية على هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام محافظة حضرموت)؛ للباحث: صالح عمر علي الذبياني؛ نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة أعفاً وقد ناقشنا العنايت في محتوياتها، وفي ما له علاقة بها، وأجيزت بتاريخ: 2022/8/24م.

رئيس اللجنة

الاسم: د. خالد محمد الحباري

التوقيع: 

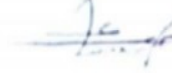
عضو اللجنة

الاسم: د. محسن محمد بن كليب

التوقيع: 

عضو اللجنة

الاسم: د. صلاح عمر بلخير

التوقيع: 

قال الله تعالى:

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾

[الزمر: 9]

الإهداء

إلى من مهّد لي طريق العلم وكان ملهماً لي ومحفزاً لأفكاري
إلى من كلله الله بالهبة والوقار
والذي الطيب

إلى من غرست فينا القيم الماجدة وحب العلم والعمل بإتقان ومن خالطت محبتها شغاف القلب
إلى ست الحبايب
أمي الحنون

إلى زوجتي الغالية وأولادي وبناتي

الذين وقفوا معي وشجعوني وكانوا خير محفز وخير سند لي
إلى سندي ومن يشد عزمي ومن عشت معهم أجمل اللحظات والضحكات
إلى أشقاء القلب والروح
إخواني الكرام

وإلى جميع الرفاق ممن تزخر ذاكرتي بمواقفهم المشرفة
وإلى كل من أحب، لكم جميعاً ... أهدي هذا الجهد

الباحث

شكر وتقدير

{رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} (النمل: 19)

الشكر والحمد والثناء لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح والصبر ومَن عليَّ بإتمام هذه الدراسة فأسأل الله أن يزيدني علماً بها، فإن الواجب يدفعني إلى أن أوجه شكري بعد الله تعالى إلى نبع المعرفة والعلم أستاذي الفاضل الدكتور خالد محمد الجابري الذي شرفني بالإشراف على إعداد هذه الدراسة وغمرني بفضله وتشجيعه المستمر لي منذ اختيار عنوان الرسالة حتى إتمامها، فكان حقاً نعم المشرف الجواد، فله مَنّي كل التقدير والاحترام وله الأجر العظيم من الله تعالى وجعله من أفضل الناس في علمه وخبرته.

كما أتقدم بجزيل الشكر لجامعة الريان التي أتاحت لي الفرصة لاستكمال دراسة الماجستير، ولا أنسى كافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على كل ما بذلوه من نصح وإرشاد وتقدير وتقديم يد العون دائماً.

كما أتقدم بعميق الامتنان لهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام فهي المؤسسة الصحية التي أجريت عليها الدراسة الميدانية، وأيضاً كل الحب والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة رسالتي وإبداء ملاحظاتهم القيمة عليها. كذلك لم ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى الأساتذة المحكمين على أداة هذه الدراسة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الاتصالات الإدارية بأبعادها (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات الوظيفة، الاتصالات الشخصية) في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام. حيث أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمنا الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (214) موظفاً من مجموع العاملين بالمستشفى وعددهم (480) عاملاً مقتبس من سجلات قسم الموارد البشرية في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام لعام 2021م. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود مستوى عالٍ لتطبيق أبعاد الاتصالات الإدارية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.437)، مما يدل على توافر فعال لنظام الاتصالات الإدارية يُسهم في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بنسبة (78.1%)، وأظهرت الدراسة أن مستوى أداء العاملين عالٍ وبنسبة (83.3%)، وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.459).

وأشارت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتصالات المهمة في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتصالات الاداء في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتصالات المهنة/الوظيفة في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الشخصية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

وقد أوصت الدراسة بمواصلة الحفاظ على المستوى العالي لأبعاد الاتصالات الإدارية، وتعزيز دور الاتصالات الإدارية والعمل على تحسينها في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام، والحفاظ على مستوى أداء العاملين الحالي والعمل على تطويره باستمرار من خلال عقد دورات تدريبية بشكل مستمر للعاملين في المستشفى في مجال الاتصالات الإدارية، والحفاظ على الأثر الإيجابي لكل من اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة/الوظيفة، والاتصالات الشخصية على تحسين أداء العاملين في المستشفى، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال التدريب والحوافز بما يرفع

من الإداء الوظيفي للعاملين ككل وتحسين الكفاءة والفاعلية، والاهتمام باتصالات المهنة من خلال عمل برنامج تعريف للعاملين عن التوصيف الوظيفي لكل مهنة، وتعزيز العلاقات الشخصية والعلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بالأمر والقضايا العائلية غير المتعلقة بالعمل، والاهتمام بمفهوم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام لأثرها الواضح على تحسين أداء العاملين.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المبحث الأول: منهجية الدراسة
2	1 - مشكلة الدراسة
3	2 - أهمية الدراسة
4	3 - أهداف الدراسة
4	4 - فرضيات الدراسة
5	5 - أنموذج الدراسة
6	6 - منهجية الدراسة
6	7 - مجتمع وعينة الدراسة
6	8 - مصادر جمع البيانات والمعلومات
7	9 - أداة الدراسة
7	التعريف بأداة الدراسة (مكونات أداة الدراسة)
7	الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

8	الجزء الثاني: ابعاد الاتصالات الإدارية
8	الجزء الثالث : المتغير التابع (أداء العاملين)
8	اختبار صدق وثبات أداة
8	صدق المحكمين
9	صدق الاتساق الداخلي
10	صدق ثبات أداة الدراسة
12	10- الأساليب الإحصائية المستخدمة
12	11 - حدود الدراسة
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	أولاً: الدراسات العربية
26	ثانياً: الدراسات الأجنبية
30	ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة
33	رابعاً: الفجوة البحثية
الفصل الثاني: الإطار النظري (الاتصالات الإدارية)	
40	المبحث الأول: الاتصالات الإدارية
40	1- تعريفات الاتصال
41	أ - من الناحية اللغوية
42	ب - من ناحية الاصطلاحية
43	2 - أهداف الاتصال الإداري
43	3 - أهمية الاتصال الإداري
44	4- أبعاد الاتصال الإداري
45	5- خصائص الاتصال الإداري
45	6- وظائف الاتصال الإداري

47	7- عناصر عملية الاتصال
51	المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري
51	1- أنواع الاتصال الإداري
54	2- دور الاتصال الإداري في المنظمة
55	3 - مقومات الاتصال الإداري
56	4 - العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الإداري (المعوقات)
58	5 - التغلب على المعوقات الاتصالية
الفصل الثالث: أداء العاملين	
62	المبحث الأول: أداء العاملين
62	1- مفهوم الأداء
62	أ -المعنى اللغوي
62	ب -المعنى الاصطلاحي
63	2-عناصر الأداء
64	3- محددات الأداء الوظيفي
65	4 - أنواع الأداء للعاملين
67	5- تقييم الأداء الوظيفي للعاملين
68	6 - عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين
69	7- أغراض تقييم الأداء الوظيفي للعاملين
72	8 -القائمون بعملية تقييم الأداء للعاملين
76	المبحث الثاني: إجراءات تحسين مستوى أداء العاملين
76	1- اجراءات تحسين مستوى الأداء
77	2 - قياس وتقييم الأداء الوظيفي
78	3- أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي

80	4 - مراحل عملية التقييم الوظيفي
81	5 - طرق تقييم الأداء الوظيفي
89	6 - خصائص نظام التقييم الوظيفي الفعال
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
99-92	المبحث الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
111-100	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
110	التحليل الوصفي لأداء العاملين
112	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
112	أ-الاختبارات القبلية لتحليل الانحدار
112	ب -اختبار التوزيع الطبيعي
113	ج -اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة
114	د -اختبار معدل تضخم التباين
116	أولاً-أختبار الفرضية الرئيسية الأولى
117	1- أختبار الفرضية الفرعية الأولى
119	2- أختبار الفرضية الفرعية الثانية
121	3- أختبار الفرضية الفرعية الثالثة
123	4-أختبار الفرضية الفرعية الرابعة
125	ثانياً-أختبارالفرضية الرئيسية الثانية
131	النتائج والتوصيات
134	قائمة المصادر والمراجع
142	الملاحق
153	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	صدق الاتساق الداخلي	1-1
11	قيمة معامل الفا لمتغيرات الدراسة	2-1
33	الفجوة البحثية للدراسة الحالية	3-1
34	مصفوفة بلد الدراسات السابقة وابعادها	4-1
36	تكرارات ابعاد الاتصالات الإدارية	5-1
37	تكرارات ابعاد أداء العاملين	6-1
92	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	1-4
93	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	2-4
95	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-4
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4-4
98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	5-4
101	المحك الاحصائي للحكم على الاجابات	6-4
102	الإحصاءات الوصفية لبعء اتصالات المهمة	7-4
104	الإحصاءات الوصفية لبعء اتصالات الاداء	8-4
105	الإحصاءات الوصفية لبعء اتصالات الوظيفة	9-4
107	الإحصاءات الوصفية لبعء الاتصالات الشخصية	10-4

109	تحليل محاور الدراسة	11-4
110	الإحصاءات الوصفية لبعء أداء العاملين	12-4
113	مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة	13-4
115	اختبار معدل تضخم التباين (VIF) التباين المسموح (Tolerance) لمتغيرات الدراسة	14-4
116	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار إثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين	15-4
118	تحليل الانحدار البسيط لاختبار إثر اتصالات المهمة في أداء العاملين	16-4
120	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتصالات الأداء في أداء العاملين	17-4
122	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتصالات المهنة في أداء العاملين	18-4
124	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصالات الشخصية في أداء العاملين	19-4
125	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية	20-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	أنموذج الدراسة	1-1
47	عناصر عملية الاتصال	1-2
81	مراحل عملية التقييم الوظيفي	1-3
93	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1-4
94	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-4
96	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-4
98	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4-4
99	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	5-4
112	اختبار التوزيع الطبيعي	6-4
114	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	7-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الملحق
142	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	1
143	قائمة بأسماء الموظفين الذي تمت مقابلتهم	2
146	الاستبانة	3

المقدمة

تعد الاتصالات الإدارية شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكنها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل انه من الصعب جدا أن يتصور الانسان وجود أي منظمة مهما كان نوعها دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين.

إن وجود نظام اتصال فعال بشكل صحيح ومنظم في المستشفيات ضرورة ملحة من أجل استمرار التواصل، ومواجهة المشكلات، وتبادل المعلومات، وتحسين أداء العاملين. والمستشفيات اليمينية جزء من البيئة تتأثر بها وتؤثر فيها، وثمة تحديات وتغييرات تؤثر على هذه المستشفيات مثل التكنولوجيا والعولمة وما يرافقها من التنوع، ومواكبة آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية والطبية، وتطبيق نظام التعليم المستمر داخل المستشفيات، واقتناء أحدث الأجهزة الطبية من أجل التشخيص الصحيح للحالات المرضية.

أن أداء العاملين عبارة عن نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها فاذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى الى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه الا في ظل تقييم أداء العاملين، مع استخدام إداة الأداء كوسيلة فعالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفاعلية في رفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

تناولت الدراسة موضوع الاتصالات الإدارية وتحسين أداء العاملين في اربعة فصول فقد تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة في مبحثين، يختص المبحث الأول بمنهجية الدراسة، ويختص المبحث الثاني بالدراسات السابقة أما الإطار النظري للدراسة فتم تناوله في فصلين، الفصل الثاني ويدرس الاتصالات الإدارية فتم تناوله في مبحثين، المبحث الأول الاتصالات الإدارية والمبحث الثاني

أنواع الاتصال الإداري ، أما الفصل الثالث يدرس أداء العاملين فتم تناوله في مبحثين أيضا المبحث الأول مفهوم الأداء والمبحث الثاني إجراءات تحسين مستوى أداء العاملين ، بينما تناول الفصل الرابع ثلاثة مباحث، المبحث الأول التحليل الوصفي لعينة الدراسة، والمبحث الثاني التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة، والمبحث الثالث اختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة:

قام الباحث بأجراء بعض المقابلات مع مجموعة من المسؤولين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام، إضافة الى الملاحظة كون الباحث يعمل في هذه المنظمة فشهد وجود المشكلات الآتية: قصور

1 - أن جهاز الأشعة المقطعية عاطل عن العمل، مع عدم إشعار إدارة المستشفى بذلك من قبل مدير دائرة الأشعة بالمستشفى.

2- ضعف الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين بالمستشفى.

3- ضعف متابعة إدارة المستشفى لسير العمل بالأقسام الداخلية للمستشفى.

4 - ضعف التواصل لتوفر الأموال الكافية للصيانة الدورية للمعدات والأجهزة الموجودة بالمستشفى.

وانطلاقاً من ذلك فإن الدراسة تحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى الاتصالات الإدارية في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام؟

2- ما مستوى أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام؟

3- ما أثر الاتصالات الإدارية (بأبعادها مجتمعة) في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن

سيناء التعليمي العام؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة

الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي

العام بمحافظة حضرموت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

المستوى الوظيفي، الخبرة العملية)؟

2 - أهمية الدراسة:

1-2 الأهمية العلمية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته الاتصالات الإدارية وأداء العاملين، فتوافر نظام اتصالات إدارية فاعلة يُسهم في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام، كما أن وظيفة الاتصال كواحدة من أهم الوظائف الإدارية تؤدي دوراً محورياً في عمل المستشفيات المبني على التواصل بين العاملين فيها وعملائها من جهة، والعاملين مع بعضهم بعضاً من جهة أخرى بالإضافة إلى الدور الذي تؤديه المستشفيات في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن المتوقع ان تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بمراجع تساعد الباحثين القادمين في دراساتهم عبر الاطلاع على نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

2-2 الأهمية العملية:

تسليط الضوء على أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين والوقوف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام والقاء الضوء على مستوى أداء العاملين فيها، ستساهم هذه الدراسة في التعرف على أثر تطبيق الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين ما يوفر لأصحاب القرار فرصة للتعرف على هذا الأثر وأي مشكلات أخرى تعترضها، من اجل العمل على معالجتها وصولاً للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في حدود علم الباحث في محافظة حضرموت التي ركزت على أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

تناولت هذه الدراسة هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام والذي يعد أحد القطاعات المهمة التي لم تحظ بالكثير من البحث والاهتمام، ولم يتم فيها دراسة الاتصالات الإدارية بأبعادها (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاتصالات الشخصية) ودورها المحوري بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام الذي يسعى لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتعزيز أداء العاملين.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1- قياس مستوى إثر الاتصالات الإدارية داخل هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.
- 2- قياس مستوى اداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.
- 3- قياس أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.
- 4 - تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تفيد مجتمع الدراسة.

4- فرضيات الدراسة:

وفق تساؤلات ومتغيرات الدراسة فإن الدراسة أرادت اختبار الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاتصالات المهمة كبعدها من أبعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتصالات الأداء في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتصالات المهنة /الوظيفة في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

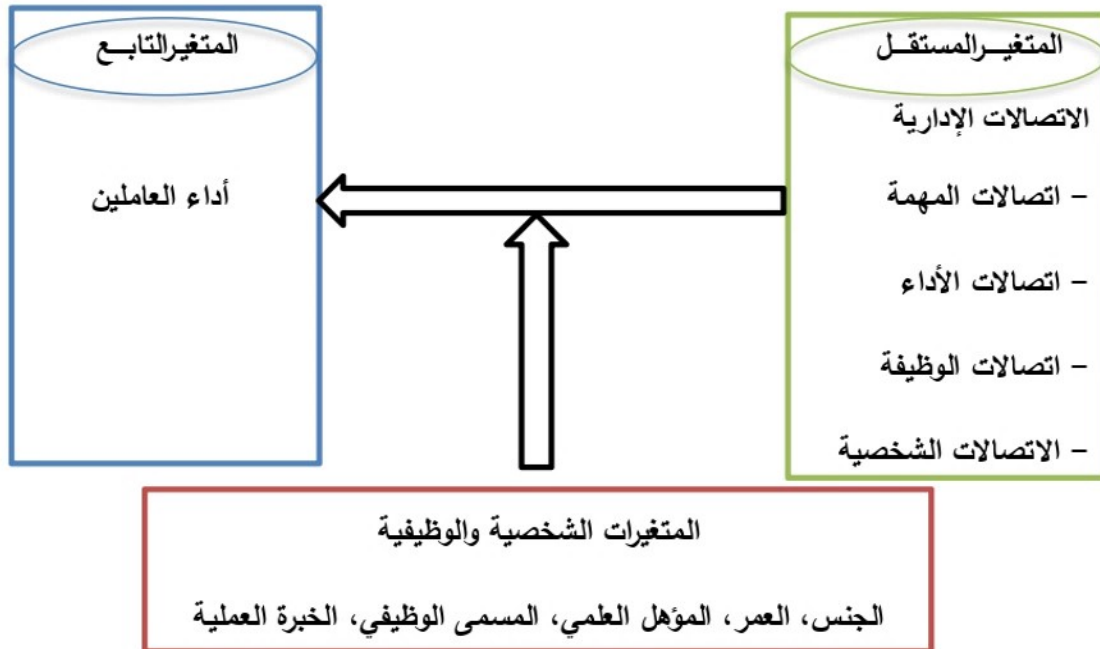
الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصالات الشخصية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

5- أنموذج الدراسة:

أنطلاقاً من مشكلة وأهداف وفرضيات الدراسة وبالرجوع للدراسات السابقة تم صياغة متغيرات الدراسة كما يلي:



شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحث وبالاتماد على دراسات سابقة

6 - منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع. والمرتكزة على الوصف الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على الاستبانة، الذي تم تصميمها وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها احصائيا لاختبار الفرضيات للوصول الى النتائج التي تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

7- مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في هيئة مستشفى ابن سيناا التعليمي العام في مدينة المكلا.

- عينة الدراسة:

بلغ عدد العاملين في هيئة مستشفى ابن سيناا التعليمي العام (480) عاملا بحسب سجلات قسم الموارد البشرية في الهيئة لعام 2021م. وتم اختيار عينة عشوائية وفق الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينات (اوماسكران، 2010، ص421) تكونت من (214) عاملا أي بنسبة (44.6%) من مجتمع الدراسة، تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، وكانت نسبة الاستجابة (100%)، وبعد فحص الاستبانات تبين أن جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

8 - مصادر جمع البيانات والمعلومات:

1 - المصادر الثانوية : اعتمد الباحث في معالجة الاطارالنظري للدراسة على مصادرالبيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والرسائل العلمية والدوريات والمقالات والتقاريرالرسمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث والمراجعة وتصفح مواقع الانترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة.

9- أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اعتمادا على دراسة كل من (مصلح،2009) و(رامي طبيشات، 2015) و(زغرودي نورة وسيوان سعيدة ،2017) و(خنوف وعيسى،2018) و(نايفة علي ،2016) و(الشهري، 2009) و(بأية بووزه ،2011) و(احمد فتحي أبو كريم ، وطناش سلامه يوسف ،2005) و(ناصر محمد جرادات ، وهاشم محمد أبو سنيه ،2019) و(لاسامو فيستوس فيمي،2014) و(دكتور والاس نياكوندي،2016) (Titang,2016) نور بدير،2021) و(طويهري، 2015) و(اونغ شون هي،2019) و(الهان ج نبأى،2007) و(لوتز ودونلد ،2004) دراسة (الطعامنة،2011) و(العنزي ،2010) و(عبد الرحمن محمد،2010) و(أبو الغنم ،2002) و(رضوان،2016) ودراسة (دكتور جين،2016) وتضمن الاستبيان عموما (34) فقرة/عبارة مستخدما مقياس ليكرث الخماسي، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من خمسة بدائل، إذ أعطي الرقم [5] للإجابة ب (أوافق تماما) وهي أعلى درجات المقياس، والرقم [4] للإجابة ب (أوافق)، و [3] للإجابة ب (محايد) ، و [2] للإجابة ب (لا أوافق) ، والرقم [1] للإجابة ب (لا أوافق مطلقا) وهي أدنى درجات المقياس.

أ-التعريف بأداة الدراسة (مكونات أداة الدراسة)

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

اختص هذا القسم بالمتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية) لعينة الدراسة، وتشمل تلك المتغيرات الوسيطة الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

الجزء الثاني: (متغيرات الاتصالات الإدارية):

ويتضمن متغيرات الدراسة الرئيسية (أبعاد الاتصالات الإدارية) ويحتوي على (27) فقرة موزعة على أربعة أبعاد أساسية والمتمثلة بالآتي:

- اتصالات المهمة
- اتصالات الأداء
- اتصالات الوظيفة (المهنة)
- الاتصالات الشخصية

الجزء الثالث: المتغير التابع (أداء العاملين):

يتكون هذا الجزء من (7) فقرات تقيس المتغير التابع (أداء العاملين) في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بالمكلا.

أختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية لاختبار صدق الأداة على أسلوب تحليل معامل الارتباط، وألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات فقرات المجالات المشمولة بالاستبانة، ويمكن الإشارة إلى أن معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (الصفر والواحد) ويمكن الحكم على المقياس بأنه يتمتع بالثبات حين لا تقل قيمة هذا المعامل عن الحد الأدنى (0.70).

- صدق المحكمين:

تم التأكد من صدق الأداة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة قسم إدارة الأعمال، وممن يعملون في كلية العلوم الإدارية بجامعة حضرموت والريان، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الاستبانة لهذه الدراسة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

- صدق الاتساق الداخلي:

لمعرفة الاتساق الداخلي البنائي لمحاور الدراسة تم احتساب معاملات الصدق للاستبانة بحسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة بالدرجة الكلية للبعد الذي ادرجت تحته، وكان ارتباطاً معنوياً، مما يدل على أن جميع الفقرات التي احتوتها الأداة تنتمي إلى الأبعاد التي شملتها الدراسة وصالحة للهدف التي وضعت لقياسه، كما هو موضح في الجدول رقم (1-1) الآتي :

جدول (1-1)

صدق الاتساق الداخلي

أداء العاملين		الاتصالات الشخصية		اتصالات الوظيفة		اتصالات الأداء		اتصالات المهمة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.607	1	0.568	1	0.306	1	0.596	1	0.231	1
0.308	2	0.683	2	0.572	2	0.534	2	0.701	2
0.404	3	0.743	3	0.346	3	0.659	3	0.744	3
0.601	4	0.558	4	0.386	4	0.569	4	0.583	4
0.454	5	0.441	5	0.603	5	0.483	5	0.630	5
0.556	6	0.619	6	0.566	6	0.448	6	0.535	6
0.299	7	-	-	0.463	7	0.084	7	0.477	7

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS).

يلاحظ من الجدول (1/1) أن أعلى معامل ارتباط في البُعد الأول بلغ (0.744) للفقرة رقم(3) والتي نصها "تساهم اتصالات المهمة في توفير الوقت والجهد في المستشفى"، وأقل معامل ارتباط كان (0.231) للفقرة رقم (1)" تتصف اتصالات المهمة في المستشفى الكفاءة " بالدرجة الكلية لـ (اتصالات المهمة). أما البعد الثاني يتبين أن الفقرة رقم(3) " تساعد اتصالات الأداء على الابداع والابتكار بين العاملين في المستشفى"، حققت أعلى معامل ارتباط (0.659) في حين أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على أنه " تعمل اتصالات الأداء في رفع إنتاجية العمل " حصلت على أقل معامل ارتباط (0.084) بالدرجة الكلية لبعد (اتصالات الأداء).

كما يلاحظ أيضا من الجدول أن الفقرة رقم(5) في بُعد (اتصالات الوظيفة/المهنة) والتي تنص بأنه "تساهم اتصالات الوظيفة في فهم المشكلات وحلها" حصلت على معدل ارتباط عال(0.603) بينما بلغ معامل الارتباط الأقل (0.306) كان للفقرة(1) " تساعد اتصالات الوظيفة العاملين بالمستشفى على تطوير مهاراتهم" بالدرجة الكلية لهذا البعد وهو(اتصالات الوظيفة/المهنة). وأخيرا يلاحظ من معاملات ارتباط البُعد الرابع من أبعاد الاتصالات الإدارية أن أعلى معامل ارتباط بلغ (0.743) للفقرة رقم(3) " تساعد الاتصالات الشخصية على التغلب على المشاكل والانحرافات في المستشفى"، وأقل معامل ارتباط هو(0.441) للفقرة رقم (5) "تساهم الاتصالات الشخصية في تحقيق المناخ الإيجابي الذي يفضله العاملون في المستشفى " بالدرجة الكلية لبُعد (الاتصالات الشخصية).

أما بالنسبة لـ (أداء العاملين) تبين أن (0.607) هو أعلى معامل ارتباط للفقرة رقم (1) "الذي القدرة والاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات والمهام"، بيد أن أقل معامل كان (0.299) للفقرة رقم (7) " احرص على أداء المهام والواجبات بأفضل صورة من الكفاءة والفاعلية" بالدرجة الكلية لبُعد (أداء العاملين).

- صدق ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات إعطاء النتائج نفسها إذا تكرر تطبيق المقياس على المجموعة نفسها التي أجريت عليها الدراسة. ويعد الثبات الذي يزيد قيمته عن 0.70) يعد ثبات عالٍ يمكن الاعتماد

عليه في البحوث الاجتماعية والإنسانية. ويمكن توضيح قيمة معامل ألفا كرو نباخ للمتغيرات المستقلة والتي تمثل أبعاد الاتصالات الإدارية على النحو الموضح في الجدول (1-2)، حيث تعد جميع هذه القيم مقبولة.

وبناء على ذلك يمكن للباحث القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في قياس هذه الأبعاد تتميز بالثبات الداخلي لفقراتها فإنها أكبر من الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا كرو نباخ. وبالنسبة لفقرات الاستبيان عموماً فإن قيمة ألفا كرو نباخ لتناسق الفقرات بلغت (0.846) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات فقرات الاستبانة إجمالاً.

جدول (1-2)

قيمة معامل ألفا لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق *
	متغيرات الاتصالات الإدارية	27	0.840	0.917
الأول	اتصالات المهمة	7	0.803	0.896
الثاني	اتصالات الأداء	7	0.758	0.871
الثالث	اتصالات الوظيفة	7	0.749	0.865
الرابع	الاتصالات الشخصية	6	0.829	0.910
	متغيرات أداء العاملين	7	0.737	0.858
	عدد فقرات الاستبانة إجمالاً	34	0.846	0.920

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

* تم حساب صدق المحك الإحصائي عن طريق جذر معامل الثبات

10- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي *Statistical Package for Social Sciences (SPSS₂₅)* نسخة رقم (25)، وفيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها:

1- الإحصاءات الوصفية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة الواردة في الجزء الأول من الاستبانة.

2- معامل ارتباط بيرسون *Person's Coefficient* لقياس صدق فقرات الاستبانة.

3- معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* لقياس ثبات فقرات أبعاد الدراسة.

- المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات الأبعاد المشمولة بالاستبانة.

- اختبارات لعينة واحدة (One sample T Test) لمقارنة الوسط الحسابي الفرضي.

- تحليل الارتباط الخطي البسيط *Simple Linear Correlation* باستخدام معامل بيرسون

(*Pearson*) لمعرفة علاقات الارتباط لكل بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية في أداء العاملين

في بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بالمكلا.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد *Multiple Linear Regression* للتحقق من أثر أبعاد

الاتصالات الإدارية مجتمعة في أداء العاملين.

11 - حدود الدراسة:

1- حدود موضوعية للدراسة: اقتصرت الدراسة على تناول موضوعي الاتصالات الإدارية

وأداء العاملين وابعادهما

2 - حدود مكانية للدراسة: اقتصرت الدراسة على هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام في

محافظة حضرموت.

3- حدود بشرية للدراسة: اقتصرَت الدراسة على العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام في محافظة حضرموت

4- حدود زمانية للدراسة: أجريت هذه الدراسة على هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام في محافظة حضرموت في الفترة الزمنية للدراسة لعام 2022م.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة ركيزة أساسية من الركائز المهمة التي يقوم عليها موضوع الدراسة ورافد مهم من الروافد التي تبلور الرؤية في بناء الخلفية النظرية للدراسة، حيث تم مناقشة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والتي بلغت (23) دراسة وذلك حسب التسلسل الزمني تنازلياً.

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (نور بدير، 2021) بعنوان معرفة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية.

تم الاعتماد من خلال الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي من خلاله تم القيام بالاستعانة بعدة مقاييس من الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة الحالية، وتم من خلال الدراسات السابقة تجميع استبانة، والتي وُزعت على العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية، وتم الوصول إلى العينة المرغوبة من خلال استبعاد الاستبانات غير الملائمة للتحليل. حيث شمل مجتمع البحث على (124) عاملاً وشملت عينة البحث على (112) من العاملين في الأمانة السورية للتنمية. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها اعتماد الأمانة السورية على التكنولوجيا في كثير من عملياتها وخصوصاً على الاتصال الداخلي بين موظفيها، وذلك تحقيقاً لسرعة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، وتساهم عمليات التطوير التي يمكن أن تقوم بها المنظمة لتطوير الاتصال الداخلي في التأثير على قدرة العاملين في تحقيق أعلى أداء ممكن. وأوصى البحث بضرورة تطوير التكنولوجيا والتجهيزات والأدوات الضرورية لتسيير عمل

المنظمة، بالإضافة إلى اشراك العاملين في عملية التطوير، وتحسين دور العنصر الذكوري في المنظمة لان وجود الإناث يؤثر سلباً على تحسين أداء العاملين

2- دراسة (جرادات ، ابوسنينة 2019) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة اوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم ،فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة اوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم.

تم الاعتماد من خلال الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (28موظفا) من خلال استبانة الدراسة، وكانت نسبة الاستجابة 100% في شركة اوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم.

وتوصلت الدراسة الى نتيجة أنه يوجد إثر لإدارة المعرفة على تعلم الأفراد العاملين بالشركة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار الشركة بالاهتمام بإدارة المعرفة، وتشجيع العاملين على تقاسم المعارف التي يمتلكونها واستخدامها، لان ذلك يفيد في تحسين أداء العاملين بشكل كبير، وكذلك ضرورة اهتمام الشركة بتوفير المعلومات الضرورية واللازمة لكل العاملين فيها من أجل حثهم على اكتشاف معارف جديدة باستمرار.

3- دراسة (خنوف وعيسى، 2018) بعنوان: دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية ببلدية حمام الضلعة، بالجزائر.

ففي الدراسة استخدمنا المنهج المسحي الذي تناسب وتوافق مع طبيعة دراستهم، وقد وصل عدد أفراد العينة (38) فردا. وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة لنتائج ان الاتصال الداخلي في المؤسسات الإدارية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطاتها، والموظفون يعتمدون على وسائل الاتصال الشفوية خاصة اللقاءات والاجتماعات ووجد ان نمط الاتصال الساري بالمؤسسة الإدارية هو الاتصال النازل الذي يأتي من تعليمات وأوامر وقرارات المدير إلى الموظفين.

وقد اوصت الدراسة إلى إن الاتصال الفعال داخل المؤسسة يجب ان تكون له أهمية بالغة ودور كبير خاصة في أداء الموظفين. فمن خلال سير الاتصال الحسن تكون المؤسسة سائرة في طريق النجاح واستمراريتها وضمان بقاءها ووجود حافز للموظفين والحصول على الرضا الوظيفي.

4- دراسة (زغدودي، سعيدة، 2017) بعنوان: الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية حيث يعد شبكة ربط تربط بين جميع المستويات الإدارية التنظيمية، كما أن فعالية الاتصال هي الغاية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الوثائقية عامة والمكتبات الجامعية خاصة.

وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاعتماد من خلال الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، وتم استخدام العينة القصدية.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة هي أن العاملين داخل المكتبة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التواصل فيما بينهم، كما تؤثر الاتصالات الإدارية على العاملين بالمكتبة المركزية على تحسين مستوى أدائهم وأخيرا تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملئمة.

وأوصت الدراسة بتحسين العملية الاتصالية وبناء سياسة واضحة ومستقرة، وتطوير مهارات العاملين الشفوية والمكتوبة والالكترونية من خلال تدريب العاملين في دورات تخصصية، وفتح قنوات اتصال بين أعضاء التنظيم مما يساعد في خلق التوازن والاستقرار داخل المكتبة.

5- دراسة (نايفة علي، 2016) بعنوان دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس بسوريا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، وكذلك الفروق بين متوسطات تقدير افراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري، ولدرجة جودة الأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات الجنس، الاقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم عمل استمارة استبيان ، وكان مجتمع وعينة الدراسة هم الهيئة التعليمية لجامعة طرطوس، وبلغ عدد افراد العينة (198) عضوا للعام الدراسي 2016/2017.

اشارت النتائج الى ان درجة ممارسة الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها جاءت متوسطة. وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين درجة الاتصال الإداري ودرجة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس.

واوصت الدراسة بممارسة اكثر للاتصال الإداري في جميع مرافق جامعة طرطوس والاهتمام بالتدريب للكادرالبشري من اجل تحسين الأداء.

6- دراسة (رضوان، 2016) بعنوان "علاقة الحوسبة السحابية بتطوير الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بالجامعات الفلسطينية . قطاع غزة .

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين أبعاد الحوسبة السحابية وهي: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفير البرامج للمستخدمين، توفير الاتصالات تطبيقات سهلة الاستخدام، المرونة في أداء المهام المختلفة، توفير التكاليف وخفضها مع الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،

وكان مجتمع الدراسة يتمثل في مديري الإدارة العليا (رئيس، نائب رئيس، عميد ومساعد عميد، مدير إداري) في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. وقد استندت الباحثة إلى أسلوب الحصر الشامل المتبع في جمع البيانات) وقامت الباحثة بتوزيع (159) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (143) استبانة صالحة للتحليل.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين على مجال الحوسبة السحابية وكذلك وجود درجة موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين في مجال الأداء الوظيفي. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بصورة أكبر بالتقنيات التكنولوجية الحديثة المتبعة في الجامعات العالمية واستخدامها في جامعات قطاع غزة.

7- دراسة (طويهي، 2015) بعنوان حول أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال (دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت) هدفت الدراسة لمعرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

حيث ركزت الدراسة على (189) عاملاً من أصل (230) عاملاً في الشركة، وذلك من خلال إجابتهم على أسئلة الاستبيان الذي هو أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وبعد معالجة المعطيات من خلال برنامج الحزم الإحصائي (SPSS) .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج وهي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة يعتبر العامل الأساسي المحفز في تنمية قدرات الموارد لبشرية وتحسين أدائها، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بصورة أكبر بتكنولوجيا المعلومات وتكثيف التدريب والتأهيل للكادر البشري باستمرار.

8- دراسة (طبيشات، 2015) بعنوان قياس أثر الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة أربد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية ودورها في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة أربد، 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 أربد البالغ عددهم (2112) موزعين على (8) مستشفيات.

أما عينة الدراسة فتكونت من (420) موظفاً من الوظائف الآتية: طبيب، ممرض، صيدلاني، مهن طبية مساندة، مهن إدارية، وهو ما يشكل (20%) من مجتمع الدراسة.

وأوضحت نتائج تحليل الدراسة إلى 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.

وأوصت الدراسة بتعزيز دور الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة والعمل على تحسين وسائل الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة وعقد دورات تدريبية للعاملين في المستشفيات في مجال الاتصالات الإدارية، وتعزيز العلاقات الشخصية والعلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بالأمر والقضايا العائلية غير المتعلقة بالعمل، والاهتمام بمفهوم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية.

9- دراسة (الطعامنة، 2011)، بعنوان: (أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الأردنية) في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في البنوك الأردنية في مدينة إربد، وإلى قياس مستوى أداء العاملين لأدوارهم الرسمية والإضافية، كما هدفت إلى الوقوف على أثر ممارسة العدالة التنظيمية على مستوى أداء العاملين لأدوارهم الرسمية والإضافية. وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة العاملين في البنوك الأردنية وكانت عينة الدراسة هي (224) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة كما يتصورها العاملون في البنوك الأردنية في مدينة إربد كانت بمستوى عالٍ.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات الآتية: ضرورة اهتمام البنوك ودعمها للعدالة التوزيعية، من خلال اهتمام الرؤساء بتوفير كافة مستلزمات واحتياجات الموظفين الوظيفية، وإعادة النظر في تصميم نظام تقييم أداء موضوعي وعادل. وتبني سياسات عادلة للترقية والرواتب والمكافآت.

10- دراسة (بأية بوزه، 2011) بعنوان: (الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية).

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، من خلال دراسة وصفية تحليلية لمؤسسات صناعية جزائرية، حصر الخصائص المرتبطة بالاتصال الداخلي الحالي في المؤسسات الجزائرية.

تم استخدام المنهج الوصفي والمقابلة والملاحظة العلمية والوثائق والسجلات واستمارة الاستبيان.

مجتمع الدراسة مؤسسة ENIEM (المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية) بتيزي وزوو
-الجزائر، وبلغ حجم العينة (190) فردا.

وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من النقائص التي حالت دون تأدية الاتصال الداخلي للدور المنوط به، وفي مقدمتها غياب خلية الاتصال الداخلية التي تتكفل بتنظيم وتوزيع المعلومات بفعالية بين مختلف المستويات، وكذلك قصور الوسائل المستعملة حاليا في تجسيد اهم وظائف الاتصال الداخلي، وحرمان الافراد من المعلومات المتعلقة بالإنجاز والتي حالت دون فهمهم للأدوار المنوطة بهم.

واوصت الدراسة: بان يكون للاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل، وان يكون له دور في تحقيق الرضاء الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للأفراد.

11- دراسة (العنزي، 2010) بعنوان (أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. ولأجل تحقيق أغراض الدراسة وجمع البيانات من مجتمع الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم (163) استبانة واسترد منها (125) استبانة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود إثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها، وأظهرت وجود أثر لخصائص المعلومات تلك في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري من المديرين الى العاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية. وتطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية والالكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

12- دراسة (عبدالرحمن، 2010) بعنوان (الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي) دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة غوث الدولية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات العينة.

وبينت النتائج ان مستوى الابداع الإداري لدى مديري المدارس يعتبر مرتفعاً.

وأثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الابداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لمديري المدارس، كما بينت النتائج وجود بعض القصور في مقومات الابداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة غوث الدولية.

واوصت الدراسة بضرورة تحديث نظام اختيار مديري المدارس بحيث تتضمن مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين للوظيفة وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بحيث يكون الابداع الإداري أحد عناصره المهمة وربط نظام التقييم بعملية التدريب، والكشف عن المبدعين والموهوبين في مجال الإدارة المدرسية من المعلمين، والقيام بتدريبهم وتطويرهم مهنيًا.

13- دراسة (مصلح ، 2009) بعنوان: (أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء) من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال.

تم استخدام اداة الاستبيان، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة الموظفين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، وتكونت العينة من (128) من أصل (329) فردا.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن ثمة أثر إيجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء، حيث كانت درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جدا في جميع مجالات الدراسة الخمس.

واوصت الدراسة إلى ان الاتصالات الإدارية تعتبر حيوية، بل هي عصب الجامعة ولاسيما في ظل تباعد مناطق الجامعة ودوائرها، لذا لابد من مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات وتفعيل شبكة الانترنت باعتبارها وسيلة اتصال لها إثرهم في تخفيض تكاليف الاتصالات والحد من استخدام المكاتبات الورقية عبر الفاكس وتقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعها، لأنها تحد من الاتصالات غير الرسمية في الجامعة وتزيد من التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

14 - دراسة (الشهري، 2005) بعنوان: (الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منتسبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومعوقات الاتصالات الإدارية افي تخفيض مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأمن الجنائي.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة.

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة مقدارها (122) ضابطا في منطقة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منتسبي الأمن الجنائي. كما توصلت الدراسة الى أن تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسبيه، وذلك من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادات بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات لحل المشاكل القائمة.

وأوصت الدراسة بتوفير أحدث وسائل الاتصال المستخدمة، وتكثيف التدريب، وتأهيل العاملين على استخدام أساليب الاتصال.

15-دراسة (أبوكريم وطناش، 2005) بعنوان (فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية)

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي 2004/2005 والتعرف على إمكانية وجود اختلاف في درجة فاعلية الاتصال الإداري، تبعا لمتغيرات (الجنس، والكلية والمستوى الإداري والجامعة).

طبقت أداة الاستبيان على عينة من القيادات الاكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعدد أفراد العينة (306) فرد.

بينت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات: التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات، والاهتمام والمشاركة والتغذية الراجعة والإدارة ككل.

كما بينت نتائج الدراسة وجود درجة عالية في فاعلية الاتصال وذلك في انفتاح ووضوح نظام الاتصال، ومصداقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

وقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية ومستوياتهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس أو الجامعة.

وقد اوصت الدراسة أن الهيكل التنظيمي مهم في التفاعل بين جميع المتغيرات المتعلقة بالمنظمات وأعمالها، ففيه تحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات، وتحدد فيه أساليب النشاطات والمعلومات، وضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ومواكبة التطور في هذا الجانب.

16- دراسة (أبولغيم، 2002): بعنوان (أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري في لواء ذيبان في الأردن)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري في لواء ذيبان في الأردن.

وتم استخدام اداة الاستبيان لجمع المعلومات وكذا وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (305) موظفا في لواء ذيبان.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسائل غير اللفظية وفعالية الاتصال الإداري، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري، والمتغيرات المعدلة مجتمعة (نمط القيادة، طبيعة المعلومات، التخصص الوظيفي، تصميم التنظيم).

كما بينت الدراسة أيضا وجود علاقة إحصائية بين أبعاد الرسائل غير اللفظية وهي (الحركات، والصوت، والتصرفات، والزمان، والمكان)

وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام القادة بفاعلية الاتصال الإداري وعناصر الرسائل غير اللفظية، وبخاصة العناصر التي بينت وجود علاقة بينها وبين فاعلية الاتصال الإداري وهي (التصرفات والزمان والمكان والمظهر).

ثانيا - الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Ong Chon Hee, 2019) بعنوان: (استكشاف تأثير التواصل على أداء الموظف)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أنواع الاتصالات مثل الاتصالات الأفقية، والاتصالات الهابطة، والاتصالات التصاعدية، التي تؤثر على أداء الموظف في شركة التطوير العقاري في ماليزيا.

وقد طُبِّق منهج الاستبيان لجمع البيانات في هذه الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشارك في هذا البحث ما مجموعه (120) مجيباً.

وأشارت النتائج إلى أن الاتصالات الهابطة والأفقية لها آثار إيجابية كبيرة في أداء الموظف.

وأوصت الدراسة الإدارة بتنظيم المزيد من النشاطات مثل الاجتماعات بين الإدارات لخلق نوع من الترابط بين الرؤساء والمرؤوسين. والتدريب والتطوير المناسبين وينبغي أن تنشأ خطة لتحقيق التواصل الفعال في المنظمة.

2- دراسة (Wallace Nyakundi Atambo, 2016) بعنوان (أثر الاتصال الداخلي على

أداء الموظف): دراسة حالة شركة كينيا للطاقة والاضاءة، جنوب نيانزا، كينيا.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر الاتصالات الهابطة على أداء الموظف، تحديد أثر الاتصالات التصاعدية على أداء الموظف، وتحديد أثر الاتصال الافقي على أداء الموظف.

وكان أسلوب أخذ العينات أخذ عينات عشوائية طبقية لتحسين الدقة والتمثيلية لكل الموظفين. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات التي تم الاستفادة منها في عينة الموظفين. وتم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي، وكان عدد مجتمع الدراسة (256) في منطقة جنوب نيانزا ولكن استهدف الباحث 30% منهم فقط.

وتلخصت النتائج في أن الاتصالات الهابطة هي المناسبة حالياً في تعزيز الأداء، كما أقر المجيبون بأنه من خلال الاتصالات التصاعدية تم الحصول على ردود الفعل على الأداء، وأن الموظفين قادرين على رفع الشكاوى للإدارة وبالتالي تعزيز الأداء. وأن الاتصالات الجانبية (الافقية) يجب أن تكون ضرورية لأنها تتيح التفاعلات داخل الأقسام، وبناء فريق العمل والتسيق السليم للعمل.

وأوصى البحث بأن التواصل الفعال يمكن أن يعزز أداء الموظف، وأوصى بأن تكون أنظمة الاتصالات قوية في المنطقة لضمان فعالية الاتصالات هناك.

3- دراسة (Titang; 2016) بعنوان (أثر الاتصال الداخلي على أداء العامل في المنظمة، دراسة حالة منظمة (NGO))

هدفت الدراسة إلى إظهار تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظف في المنظمة من خلال التطرق إلى بعض عناصر الاتصال الداخلي. تم في هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان كأداة لها وذلك لتقييم تصورات الموظفين حول مناخ الاتصال وجودة المعلومات والاتصالات، وقنوات الاتصال والجهود التقديرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في القيام بوصف وتحليل البيانات التي تم القيام بجمعها من خلال (17) من العاملين، حيث إن مجتمع الدراسة تكوّن من (25) عاملاً.

وتوصلت النتائج إلى أن الاتصال الداخلي له أثر كبير على الأداء العام وإنتاجية الموظفين، وأن هياكل الاتصال في المنظمة كانت تخلق جواً خائفاً للموظف، بالإضافة إلى عدم إشراكه في عملية صنع القرار.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بالاتصالات الإدارية الداخلية والشخصية بين الموظفين ومواصلة التدريب والتأهيل من أجل تحسين الأداء.

4- دراسة (Dr .jain,2015) بعنوان (تأثير عمليات الاتصال الداخلية على الأداء الوظيفي والتي من خلالها تم القيام بمقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص بالنسبة لشركات الاتصالات في الهند) هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف تأثير عمليات الاتصال الداخلي في شركات الاتصالات الخاصة والعامه في الهند على أداء العاملين فيها.

تم من خلال الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبيان تم توزيعه بشكل عشوائي على العاملين في مختلف شركات الاتصالات الخاصة والعامه في مدينة (إندور) وذلك لجمع البيانات ومن ثم القيام بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وبرنامج Microsoft Office Excel ومن ثم القيام بالقيام بعمليات تحليل الانحدار الخطي لبيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانات والتي كان عددها (605) استبانة تم الحصول عليها من العاملين.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تتمحور حول وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من التكامل التنظيمي والمنظور على الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بالاهتمام اكثر بالاتصالات الداخلية بين كل المستويات الإدارية والعاملين من أجل تحسين الأداء بشكل مستمر من خلال التدريب والتأهيل لهم .

5 - دراسة (Asamu Festus Femi,2014) بعنوان: (تأثير الاتصالات على أداء العمال في منظمات مختارة في ولاية لاغوس) نيجيريا،

تبحث هذه الدراسة العلاقة الهامة في التواصل بين اداء العمال ببعض المنظمات المختارة في ولاية لاغوس، نيجيريا.

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال الاستبيان. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكان حجم عينة الدراسة (120) مجيبا.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين التواصل الفعال وأداء العمال وإنتاجيتهم والتزامهم، وان الاتصالات المستمرة والفعالة لها اثر كبير في تحسين الأداء لدى العاملين بالمنظمات التي تم

اختيار الدراسة عليها ،وكذلك التدريب والتأهيل المستمر للعمال يسهمان بشكل كبير في تحسين الأداء والإنتاجية .

وأوصت الدراسة المديرين إلى التواصل مع الموظفين بانتظام لتحسين العمل والالتزام بالإداء ، وأن يكون هناك برامج واضحة للتدريب والتأهيل لكل العمال كل في مجال عمله ،وان يكون التواصل فعال بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين إداراتهم المختلفة.

6 - دراسة (Ihan G Nbayi, 2007: 197) بعنوان (فعالية الاتصالات الإدارية في اتجاهات المعلمين)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات المعلمين نحو فاعلية الاتصالات التنظيمية في مدارسهم ومعرفة وجود فروقات في اتجاهات المعلمين في المدارس الأساسية والمدارس المتوسطة تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي).

تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من معلمي المدارس الأساسية والمتوسطة في البرازيل وحجم العينة (128) معلماً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات المعلمين نحو فاعلية الاتصالات التنظيمية في المدارس كانت المدارس الأساسية والمتوسطة تعزى لكل من الجنس والحالة الاجتماعية والخبرة، في حين وجدت عالية بشكل عام، بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة في اتجاهات المعلمين في كل من فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير العمر والمؤهل العلمي.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن عينة الدراسة قادرة على التفريق بين أداء المهمة والأداء السياقي. كما أنها تؤثر في مختلف مستويات أداء المهمة والأداء السياقي على عدالة التقييم والرضا. وأن أفراد العينة يتوقعون تقديرات أداء جيدة ليظهر سلوك الأداء السياقي حتى ولو بمستويات منخفضة.

واوصت الدراسة بالعمل على زيادة فعالية الاتصالات الإدارية بين المعلمين.

7- دراسة (Lotz & Donald, 2004) بعنوان (ضغوط العمل والاتصالات في المستويات الإدارية المختلفة في شركة تأمين بعد اندماجها مع شركة أخرى) بأمریکا.

بحثت هذه الدراسة إدراك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لضغوط العمل التي يعانون منها في مرحلة الاندماج، وفحصت رضا العاملين عن الاتصالات التنظيمية خلال هذه العملية الاندماجية بين الشركتين المندمجتين.

تم استخدام أداة الاستبانة في هذه الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان حجم العينة التي تم اختيارها (156) مجيباً.

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروقات بين المديرين والمشرفين والموظفين في المستويات الدنيا في كمية ونوعية ضغوط العمل التي يعانون منها. وأيضاً عدم وجود فروقات في رضاهم عن الاتصالات، في حين كان ثمة علاقة عكسية بين الاتصالات ومصدر ضغوط العمل.

وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين بيئة العمل وتقليل ضغوط العمل على الكادر البشري والاهتمام أكثر بالاتصالات الإدارية في الشركة، والتغلب على المعوقات الاتصالية التي تحول دون تحقيق عملية الاتصال الفعالة بين كل المستويات العاملة في الشركة، والتدريب المستمر للعاملين في الشركة بعد عملية الاندماج.

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة:

أ - مدى التوافق مع الدراسات العربية والأجنبية:

تطابقت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية من حيث اتباع المنهج الوصفي التحليلي ماعدا ثلاث دراسات سابقة استخدمت المنهج المسحي الشامل وهما دراسة (خنوف وعيسى، 2018) و(رضوان ، 2016) و(عبد الرحمن ، 2010) اتفقت دراستنا مع كل الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العنزي ، 2010) في ابعاد الاتصالات الإدارية ، وأيضاً اتفقت الدراسة الحالية مع

دراسة (رامي طبيشات، 2015) من حيث أبعاد المتغير المستقل وهي (اتصالات المهمة ، واتصالات الأداء ، واتصالات المهنة ، والاتصالات الشخصية) والمتغير التابع (أداء العاملين) . وأتفقت مع دراسة كل من: دراسة (مصلح، 2009) و(رامي طبيشات. 2015) و(زغرودي نورة وسيوان سعيدة ، 2017) و(خوف وعيسى، 2018) و(نايفة علي ، 2016) و(الشهري، 2005) و (بأية بووزه ، 2011) و(لاسامو فيستوس فيمي، 2014) و(دكتور والاس نياكوندي، 2016) (Titang, 2016) (نور بدير، 2021) و(طويهري، 2015) (و(اونغ شون هي، 2019) ودراسة (دكتور جين، 2015).

ب - الاختلاف عن الدراسات السابقة:

اختلفت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع واتفقت مع بعضها من حيث المتغير المستقل، بينما الدراسة الحالية هي أول دراسة بحضرموت اليمن على حد علم الباحث وهذه الدراسة توصلت الى نتائج مهمة في الاتصالات الإدارية وكيفية تطبيقها وأثرها على أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت.

اختلفت دراسة (جرادات، ابوسنية 2019) التي كانت بعنوان: أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وابعاده، واختلفت دراسة (رضوان ، 2016) التي كانت بعنوان علاقة الحوسبة السحابية بتطوير الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بالجامعات الفلسطينية . قطاع غزة عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وابعاده،

واختلفت دراسة (الطعامنة، 2011) التي كانت بعنوان: (أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الأردنية) عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وابعاده، وأيضا اختلفت دراسة (العنزي، 2010) التي كانت بعنوان (أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية) عن الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع وابعاده. واختلفت دراسة (عبد الرحمن ، 2010) التي كانت بعنوان (الابداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي) عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وابعاده، ودراسة (ابوكريم وطناش، 2005) التي كانت بعنوان (فاعلية

الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية) عن الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع وابعاده ودراسة (أبولغيم، 2002) التي بعنوان (أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري في لواء ذيبان في الأردن) عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع وابعادهما وأيضاً اختلفت دراسة لهان ج نبأى (Ihan G Nbayi, 2007) التي كانت بعنوان (فعالية الاتصالات الإدارية في اتجاهات المعلمين) عن الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع وابعاده، واختلفت أيضاً دراسة لوتز ودونالد (Lotz & Donald, 2004) التي كانت بعنوان: (ضغوط العمل والاتصالات في المستويات الإدارية المختلفة في شركة تأمين بعد اندماجها مع شركة أخرى) عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع وابعادهما.

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في المكان، فقد أجريت معظم الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية مختلفة، واختلفت دراستنا مع معظم الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت قطاعات صناعية، وتجارية وخدمية تختلف عن مجتمع هذه الدراسة، لكنها اتفقت مع دراسة (رامي طبيشات، 2015) التي تناولت قياس أثر الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين من حيث المتغير المستقل والتابع وابعادهما. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العنزي، 2010) في ابعاد الاتصالات الإدارية واختلفت معه في المتغير التابع.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث زمن إجرائها في عام 2022م.

ربطت معظم الدراسات المذكورة سابقاً الاتصالات الإدارية ودورها بالأداء الوظيفي للعمال. واستخدمت عدة أدوات لجمع البيانات منها الاستبانة والمقابلة والمنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات.

ج-مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- أستفاد الباحث من الدراسات السابقة في كيفية اختيار منهج الدراسة ، وطريقة الأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات ، وكيفية تحليل تلك البيانات في تلك الدراسات ، والوقوف على الاستبيانات للدراسات السابقة من حيث التصميم وطبيعة الأسئلة وتلافي أي قصور .

2- أستفاد الباحث من الدراسات السابقة في عملية تكوين أداة الاستبانة.

3 - أستفاد الباحث من الدراسات السابقة في كيفية عرض الاطار النظري للدراسة.

4 - أستفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة ، مما وفر ذلك عليه الوقت والجهد والتكلفة.

رابعا: الفجوة البحثية:

بعد استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها، وجد أن هناك اختلاف كبير بين الدراسات التي تناولت الاتصالات الإدارية وأداء العاملين، والجدول الاتي يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

جدول رقم(1-3) الفجوة البحثية:

الدراسة الحالية	ما لم تتناوله الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)	الدراسات السابقة
الدراسة الحالية ركزت على دراسة اثرالاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بالمكلا في قطاع خدمي غير ربحي	لم تتناول معظم الدراسات السابقة دراسة أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في اليمن بقطاع خدمي غير ربحي كهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام وخصوصا في محافظة حضرموت /المكلا	ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة الاتصالات الإدارية وأثرها على أداء العاملين بعدة قطاعات مختلفة صناعية وتجارية في عدة دول عربية واجنبية

الدراسة الحالية	ما لم تتناوله الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)	الدراسات السابقة
تناولت الدراسة الحالية دراسة الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في بلدي اليمن وخصوصا بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بالمكلا عام 2022م	لم تتناول الدراسات السابقة دراسة الاتصالات الإدارية وأداء العاملين في اليمن وخصوصا بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بالمكلا لعام 2022م	تناولت جميع الدراسات السابقة دراسة الاتصالات الإدارية وأداء العاملين في فترات زمنية مختلفة وفي عدة دول مختلفة عن اليمن

جدول رقم (1-4) مصفوفة بلد الدراسات وابعادها

م	الدراسة	بلد الدراسة	الأبعاد التي تمت دراستها
1	نور بدير، 2021	سوريا	التطوير، التكنولوجيا، القدرة الدعم المالي، المسؤولية
2	جرادات، ابوسنينه 2019	فلسطين	اكتشاف المعرفة، مسك المعرفة، تقاسم المعرفة، استخدام المعرفة
3	خنوف عيسى، 2018	الجزائر	مشاركة المعلومات ونقلها، الكفاءة والفعالية
4	زغدودي وسيوان 2017	الجزائر	الدقة الموضوعية الفائدة المدركة، توفر الامكانيات التقنية والإدارية
5	نايفة على 2016	سوريا	الجنس، الاقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل سهولة الاستخدام
6	رضوان، 2016	فلسطين	البنية التحتية، توفير البرامج للمستخدمين توفير الاتصالات، توفير تطبيقات سهلة للاستخدام، المرونة توفير التكاليف وخفضها
7	طويهري، 2015	الجزائر	المعلومات، التكنولوجيا، التدريب
8	طبيشات، 2015	الاردن	الخصائص الشخصية مستوى الخدمة اتصالات المهمة، الأداء، الوظيفة، الاتصالات الشخصية

م	الدراسة	بلد الدراسة	الأبعاد التي تمت دراستها
9	الطعامه، 2011	الاردن	ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية
10	بايه بوزيه، 2011	الجزائر	التراكم الرأسمالي، تحسين الإنتاجية الميزة تنافسية، سهولة الاستخدام
11	العنزي، 2010	الكويت	أنماط الاتصالات الإدارية، وسائلها، ومهاراتها وخصائص المعلومات خصائص القرارات الإدارية
12	عبد الرحمن محمد، 2010	فلسطين	مهارة التواصل ادارة الموارد البشرية، مهارة التخطيط
13	عطية مصلح، 2009	فلسطين	لم تضع الدراسة العوامل المؤثرة ولكن درست العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء
14	الشهري، 2005	السعودية	الأمان والسرية، توفر الامكانيات التقنية، الابعاد الامنية
15	ابوكريم، طناش 2005	الاردن	الجنس، الكلية والمستوى الإداري والجامعة
16	ابوالغنم، 2002	الاردن	طبيعة المعلومات التخصص الوظيفي، تصميم التنظيم
17	اونغ شون، 2019	ماليزيا	التدريب، مشاركة المعلومات نقل المعلومات
18	دكتورالاس، 2016	كينيا	توفر الامكانيات التقنية، توفر المتطلبات الادارية
19	Titang, 2016	---	توفر الامكانيات التقنية، التدريب
20	Dr.jain, 2015	الهند	المعلومات، التكنولوجيا، التدريب
21	فيمي، 2014	نيجيريا	الإنتاجية، جودة الخدمة
22	لهان ج، 2007	البرازيل	الصفات الشخصية، الصفات الوظيفية
23	لوتزودونلد، 2004	أمريكا	إدراك الموظفين، ضغوط العمل، رضا العاملين

بعد استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها يمكن للباحث حصر ابعاد المتغير المستقل
(الاتصالات الإدارية) وفق تناولها بالدراسات السابقة

جدول رقم(1-5) بيان تكرارات ابعاد الاتصالات الإدارية

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدراسة	
														الابعاد	الدراسة
اتصالات الاداء	اتصالات المهمة	اتصالات الوظيفة	الاتصالات الشخصية	تحسين الإنتاجية	ايضا العدالة التنظيمية	الخصائص الشخصية	توفر الامكانيات الادارية	توفر الامكانيات التقنية	الدقة والموضوعية	الفائدة المدركة	سهولة الاستخدام	تقاسم المعلومات	اكتشاف المعرفة	نور بدير، 2021	1
				√				√						جرادات، ابوسنييه 2019	2
												√		خنوف عيسى، 2018	3
							√	√	√	√				زغدودي، سيوان 2017	4
						√					√			نايفة على، 2016	5
								√					√	طويهري، 2015	6
√	√	√	√			√								طبيشات، 2015	7
					√									الطعامنة، 2011	8
				√							√			بايه بووزة، 2011	9
√	√	√	√				√					√		العنزي، 2010	10
√				√										عبدالرحمن، 2010	11
		√					√							عطية مصلح، 2009	12
								√			√			رضوان، 2016	13
								√						الشهري، 2005	14
						√	√							ابوكريم، طناش، 2005	15
							√						√	ابوالغنم، 2002	16
												√	√	اونغ شون، 2019	17
							√	√						دكنر والاس، 2016	18

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدراسة	
اتصالات الاداء	اتصالات المهمة	اتصالات الوظيفة	الاتصالات الشخصية	تحسين الإنتاجية	ايضا العدالة التنظيمية	الخصائص الشخصية	توفر الامكانيات الادارية	توفر الامكانيات التقية	الدقة والموضوعية	الفائدة المدركة	سهولة الاستخدام	تقاسم المعلومات	اكتشاف المعرفة	الابعاد	
				√				√					√	Titang,2016	19
								√					√	Dr.jain,2015	20
				√										فيمي، 2014	21
						√								لهان ج ، 2007	22
				√		√								لوتز ودونلد، 2004	23
3	2	3	2	6	1	5	5	8	1	1	4	4	7	مجموع التكرارات	

بعد استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها يمكن للباحث حصر ابعاد المتغير التابع (أداء العاملين) وفق تناولها بالدراسات السابقة

جدول رقم (1-6) بيان تكرارات ابعاد أداء العاملين

9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدراسة	
مهارة التخطيط	جودة الخدمة	إدراك الموظفين	طبيعة المعلومات	الميزة التنافسية	الأمان والسرية	المرونة	الكفاءة والفعالية بالعمل	التمكين الهيكلي والنفسي	الابعاد	
√	√						√		1	نور بدير، 2021
							√		2	جرادات، ابوسنينه 2019
							√		3	خنوف عيسى، 2018
	√								4	زغدودي، سيوان 2017
			√						5	نايفة على، 2016
√									6	طويهي، 2015

√	√	√							طبيشات، 2015	7
									الطعامنة، 2011	8
√	√			√					بايه بووزة، 2011	9
							√		الغزبي، 2010	10
√		√							عبد الرحمن، 2010	11
	√								عطية مصلح، 2009	12
						√			رضوان، 2016	13
					√				الشهري، 2005	14
									أبوكريم، طناش، 2005	15
			√						أبوالغنم، 2002	16
			√						اونغ شون، 2019	17
		√							دكنر والاس، 2016	18
√									Titang, 2016	19
√									Dr.jain, 2015	20
	√								فيمي، 2014	21
						√			لهان ج، 2007	22
		√						√	لوتزودونلد، 2004	23
7	6	4	3	1	1	2	4	1	مجموع التكرارات	

الفصل الثاني

الإطار النظري الاتصالات الإدارية

المبحث الأول: الاتصالات الإدارية.

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري.

المبحث الأول

الاتصالات الإدارية

مقدمة:

يؤدي الاتصال دوراً ريادياً ومهماً في تطوير المؤسسة بجميع تصنيفاتها وأنواعها، بالنظر الى المنافسة ومواكبة التطور والتقدم الصناعي والتكنولوجي والسوق المفتوحة من ناحية، ومن ناحية أخرى إلى مكانة الاتصال المؤسستي بحد ذاته بالنظر لما يقدمه للمؤسسة.

وهذا ما أثبتته الدراسات العلمية وكذلك التجربة في المؤسسات العالمية الكبرى وبالإضافة الى دوره الذي غير الكثير من المفاهيم الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية والذي أدى إلى تقدم وتطور المؤسسة.

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها، ويتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها وتحقيق أهدافها .

والاتصال الإداري هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات (خنوف وآخرون، 2019، ص19).

وتعريف الجمعية الفرنسية للاتصال الإداري " أنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، وتسهيل العمل الجماعي المشترك، ورفع قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها (بوقبرين، 2016، ص8).

من خلال كل هذا يمكن ان نقول عن الاتصال الإداري كعملية:

- نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة.

- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في الإدارة.

- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للإدارة.

ويؤدي الاتصال في المؤسسة دورا في الربط والتنسيق والانسجام بين مختلف هيئات المؤسسة وأقسامها (نصيرة، 2019، ص1).

يجب أن يكون الاتصال قائماً على عملية اتصال ثنائية الاتجاه، والتي من خلالها يتم الحفاظ على العلاقات الجيدة بين الإدارة والموظفين (Adu-Oppong, 2014, p208).

يعدّ الاتصال الإداري أساس العلاقات الجيدة في المنظمة، والعلاقات الجيدة تخلق جَوْاً من خلاله يتم نشر الطاقة الإيجابية في المؤسسة وبالتالي توليد الحماس على العمل والإبداع لتحقيق الأهداف المرغوبة (Rogala, 2011, p. 6).

ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسين هما:

1 - تعريفات الاتصال:

أ - من الناحية اللغوية:

لغة: كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني (communicacion) وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة common أي شائعاً ومألوفاً (حجاب، 2004 ص، 4).

يعرّف الاتصال على أنه الاتصال بين الافراد الذين يعملون في مؤسسة ما، أو في أقسام المنظمة، أو بين الإدارة والموظفين، ويشتمل الاتصال على جميع نشاطات الاتصال وانتقال المعلومات بين أعضاء المنظمة (Vora, 2017, p. 30).

وبالتالي نصل الى أن هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول الموضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما .

ب - من الناحية الاصطلاحية:

اصطلاحاً: هي العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات والمعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما (الاعياح، 2011، ص11).

ويعرّف (Dr Muphy) الاتصال بأنه أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة للقيام بأعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو الحصول عليها هو رئيس فاشل (مالك، وآخرون، 2019، ص 6). الاتصال هو تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة (العميان، 2010، ص، 103-105).

وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية، فالشيء محل الاتصال هو المعلومات ووفقاً لنظم المعلومات فإن الاتصالات هي "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات.

وفي إطار العمل والتنظيم فإن الحقل المغطى بكلمة الاتصال لا يعرف دائماً بوضوح وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة فان كرانش سنة 1973 والذي ميز بين التفاعل والاعلام والاتصال

أما الإعلام فهو وحدة متعلقة بالعامل أو الآلة الذي يستنتج من ملاحظة العامل لآخر وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات، والتفاعل يعني تأثير عامل معين (العامل أو الآلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لأحداث هذا التأثير، بينما الاتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقاً لدى المنظمة.

من خلال كل هذه التعريفات يرى الباحث أن الاتصال هو عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للأخرين أو التأثير في

سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

2 - أهداف الاتصال الإداري:

إن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على حسن وسلامة الاتصال الإداري، ووضوح قنواته، إذ إن هذا الأخير يساعد على القيام بما يلي: (خنوف وآخرون، 2019، ص. 21-20).

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير عمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تقييم الأداء وإنتاجية العامل.
- تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مفاهيم أو مهارات جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.
- تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

3 - أهمية الاتصال الإداري:

تبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط، وبعملية إصدار القرارات ويمكن القول بشكل عام أن الاتصال بأية صورة سواء أكان رسمياً أم غير رسمي، فهو على درجه

عالية من الأهمية في المؤسسة ويمكن توضيح الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي في المنظمة المؤسسات بما يلي:

- الاتصال نشاط اجتماعي إداري ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.
- تعد عملية الاتصال بين العمال ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.

- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره فالإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها وتحقيق أهدافها (خنوف وآخرون، 2019، ص 20-19)

4 - أبعاد الاتصال الإداري:

قام كل من (Penley&Hawkins,1985: 309-326) بتصميم خمسة أبعاد للاتصالات الإدارية ركزا فيها على محتويات مفهوم الاتصال، وقاما بترتيبها بطريقة لتوضح سلوك الرؤساء والمرؤوسين في الاتصال، وتمثلت هذه الأبعاد بما يلي:

- أ - اتصالات المهمة: وتتمثل بدرجة قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل وأي تغييرات على أعمالهم إضافة إلى توضيح سياسات الأعمال.
- ب - اتصالات الأداء: وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.
- ج - اتصالات الوظيفة: وتتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.

- د - الاتصالات الشخصية: وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين .
- هـ - الاستجابة للاتصال: وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الاستماع لمرؤوسيهم والاستجابة لقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.

5 - خصائص الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية التي يمكن تحديدها كما يلي :

- أ - ان الاتصال الإداري عملية تفاعل بيت طرفين : سواء كانا شخصين ام شخصا او مجموعة من الافراد والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل .
- ب - إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية : يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة كما انها تكمن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .
- ج - إن الاتصال الإداري عملية مستمرة : بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة وانما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداتها وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والنشاطات التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة .

6 - وظائف الاتصالات الإدارية:

تظهر أهمية الاتصالات ذات الفاعلية والكفاءة من خلال الوظيفة التي تخدمها ويوجد على الأقل خمس وظائف أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- وظيفة التبليغ :

من مهامها توصيل او الحصول على المعلومات وهذا الوظيفة تعنتي بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل انساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي والعاطفة في ان يؤدي دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ تقارير تنفيذ واجبات شرح خطوات العمل في فترة معينة تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

ب -وظيفة الإقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنطقة إضافة الى تبليغ الحقائق والمعلومات فكل اداري يحتاج الى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم فالمدير يحتاج الى اقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجديد ، والموظف يحتاج الى ان يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة افضل .

ج - وظيفة التفهيم :

تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص الى اخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات اضافه الى دقة النقل في عملية الارسال.

د - وظيفة التعليم :

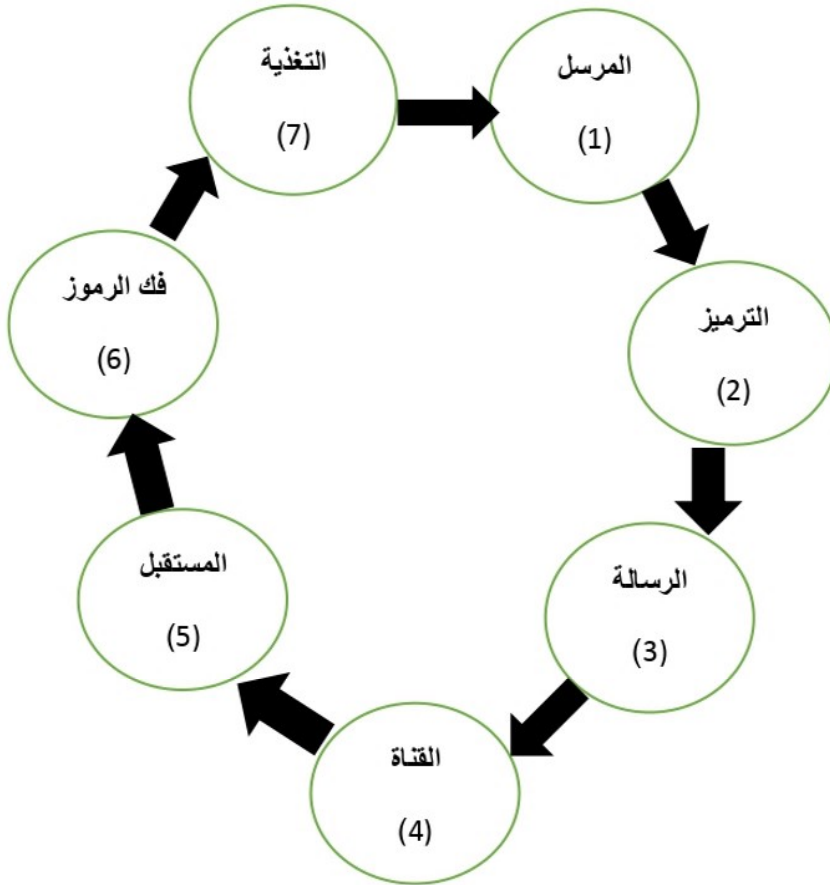
تظهر في المجال عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة ، وكل ذلك يحتاج الى تتابع من الرئيس ليتعرف على مردود القرارات لدى المرؤوسين .

هـ -وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل اثنين او أكثر على ان يتم اختيار احدهما بناء على معايير وقواعد معينه وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب.

7- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها وتتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل) الرسالة ومستقبل الرسالة، هذا بشكل ميسر إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً (خواجة عبد العزيز، 2005، ص180).



الشكل رقم (1-2) عناصر عملية الاتصال

• المصدر (المرسل):

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية محتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة الى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية أو صورة أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى

لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، كما يجب على المصدر المرسل ان يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة موضوع الاتصال، يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف (عبيدات، 2004، ص 255) .

وقد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر اخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف، المجالات وغيرها فالمرسل يقوم بوظيفتين هما (الهاشمي، 2006، ص 214).

1- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

2- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

• الترميز: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

• الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال وبدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصالا ويجب ان تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية. (العيان، 2005، ص 214)

• القناة أو الوسيلة: هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد انواع للقنوات من بينها:

أ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه او مباشرة.

ب - القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج - القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال. تلفزيون، راديو... الخ

د- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات. (احمد ماهر، 2006، ص 14)

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية، ويمكن القول ان وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل. (عبيدات، 2004، ص256)

• **المستقبل:** وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل.

وحتى يتم ذلك لابد ان يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبرته السابقة. أما التأكد من ان المستقبل قد استقبل الرسالة (ايجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل اوبأية وسائل اتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق: مثل حركات الجسم إشعار بالقبول، ابتسامه أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي. (عبيدات، 2004، ص255)

• **فك الرموز:** من اجل استكمال عملية الاتصال فان الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم. والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

• **التغذية الراجعة:** قد يؤدي الاتصال من جانب واحد الى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة الملقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي: (خوجة عبدالعزيز، 2005، ص180 و181)

- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- **المرسل:** قد يكون فرد أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته، وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- **المستقبل:** فردا أو جماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية، مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- **نتيجة الاتصال:** التغيير الحادث على المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وإنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

المبحث الثاني

أنواع الاتصال الإداري

يؤدي الاتصال دوراً أساسياً داخل المنظمة وذلك عن طريق تأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها بعضاً بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها.

– أنواع الاتصال الإداري:

تنقسم الاتصالات داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين: رسمية وغير رسمية.

وتتكون الاتصالات الرسمية من عدة اتجاهات صاعدة، وأخرى هابطة، واتصالات أفقية تجري بين الجهات والأشخاص اللذين يقعون في مستويات إدارية واحدة.

ومن هنا يمكن التحدث عن الاتصال الرسمي، كما يمكن ربط الاتصال غير الرسمي بالتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ في المؤسسات الرسمية نفسها. يشمل الاتصال الإداري نوعين أساسيين هما:

أ – الاتصال الرسمي :

وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها وتكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة وذلك لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة وتشمل الإدارة والعمال، ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الاتصال الرسمي عادةً بما يلي: قانوني، مكتوب، ويتعلق بالعمل مباشرة ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم، كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها الخطابات والمنشورات بكافة أنواعها والتقارير والمذكرات والأوامر والقرارات الإدارية وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية وبصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:

- الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل :

هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالباً ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم وتكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية والمناقشة والمحاضرات والمؤتمرات والهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات والكتيبات والخطابات والمذكرات، وهذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى المستويات الدنيا التي تقع على عاتقها واقع التنفيذ، ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوبة.

- الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى:

ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا القاعدة إلى المستويات العليا القيادية في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسلة من القاعدة إلى القيادة وهي عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل وعقبات حيث غالباً ما يحول بعض المديرين دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى وخاصةً إذا كانت تحمل الأخبار التي تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الانزعاج بالإضافة إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا، وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء ويمكن للمديرين زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال

إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وأهميتهم في المؤسسة.

- الاتصال الأفقي:

وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة في نفس المستويات كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المديرين أي ذات المستوى الرسمي للمؤسسة ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين وذلك من أجل تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون وجود أي عوائق إدارية ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال هي اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل، ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:

- تكامل الجهود والمصالح في المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم الإدارية نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون بين بعضهم بعضًا.

- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم. (خنيفر، 2014، ص7)

ب - الاتصال غير الرسمي:

إن الاتصالات بمختلف أنواعها تؤثر وتتأثر ببعضها، وإذا كان نظام الاتصالات الرسمية يركز على نقل المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم، فإن ذلك لا يخلو من نقائص أو مأخذ على هذا النوع من الاتصالات، يقوم بذكرها (كونلي، 2020 ص 7) في أربع نقاط أساسية وهي:

- بطئ عملية الاتصال لعدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات واستقبالها.

- انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم نظرا للتعقيدات الشديدة في خطوط الاتصالات الرسمية.

- التقليل من الدافعية الذاتية للفرد وذلك لعدم توافر حريّة الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.

- احتمال تشويه المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها نظرا لتعدد المستويات الإدارية التي تمر بها، ونظرا لهذه الصعوبات التي تعترض مستويات الاتصال الرسمي فإن العاملين لا يستطيعون التقيّد بمستوى الاتصال الرسمي، لذلك ينشأ اتصال مواز له وهو الاتصال غير الرسمي. الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين، وذلك بتبادل المعلومات، والأفكار، ووجهات النظر في الموضوعات الهامة، والتي تتصل بعملهم أو بتبادلهم للمعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي.

2- دور الاتصال الإداري في المنظمة:

يتضح الدور الذي يؤديه الاتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى ومميزاتها من جهة وطبيعة الاتصال من جهة أخرى، وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تعترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة، والمؤسسة باعتبارها كائن متحرك يقوم بنشاطات فإنها تحتاج إلى توفير أداة تسمح لها بالقيام بهذا النشاط، وهذا يجعل للاتصال أهمية ودور مهم من خلال عدة جوانب منها: اتخاذ القرارات بحيث تؤدي المعلومات دورا محددًا فيه والذي يرتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها وعنوانها.

ويتمثل دور الاتصال فيما يلي:

- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة انطلاقًا من عملية التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، القيادة أو المراقبة، وغيرها من النشاطات التي تتوقف على الاتصالات المرتبطة بالهيكل التنظيمي الذي يوضح مهام ومواقع المسؤولية.

- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد، وعملية حلها ويعمل الاتصال على تحقيق التماسك والرضا في العمل بين العاملين، من خلال موقف الإدارة من العاملين فيها ونوع الإشراف فيها.

- يعمل على تفعيل الموارد البشرية والتي تمر عادة عبر التحفيز (ناصر عطية، 2004، ص128).

وعليه يتضح أن الاتصال يؤدي دورا فعالا في الربط بين المؤسسة والبيئة الخارجية لتكون لديها معلومات جادة وجديدة تمكناها من رسم استراتيجيات للتعامل مع كافة التطورات والمستجدات إضافة لتقريب العاملين بعضهم من بعض وجعلهم يقدمون الأفضل في المجالات والمهام التي يشغلونها مما يحقق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

3 - مقومات الاتصال الإداري:

لا يتحقق الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصال وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لأرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعه من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق فعاليته:

أ - ان يكون موضوع الاتصال او مضمون الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل اليه وإدراكه وان يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.

ب - أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وان تكون هذه المعلومات مهمه بالنسبة للمرسل اليه وجديده والا فقدت أهميتها.

ج - أن تتم عملية الاسترجاع وان يتأكد المرسل من أن المرسل اليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي او التصرف العملي.

د - يجب ان تتركز الرسالة شفويا كانت ام كتابيه على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح المعلومات الفنية وتيسيرها والتعريف بالمصطلحات او الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

هـ - وهكذا يجب ان يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة وان يكون لدى الإدارة العليا قناعه بأهمية (إدارة الاتصال) ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

ويلخص (درويش) مقومات الاتصال الفعال التي يتفق عليها كثير من علماء الإدارة في خمس مقومات هي:

- 1- فكرة واضحة ومحدده تماما في ذهن صاحب الرسالة.
- 2- قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها.
- 3- الاستعداد الشخصي الاخر لاستقبال الفكرة المرسله له .
- 4- قدرة هذا الشخص على استيعاب المقصود من الرسالة المرسله.
- 5- قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة المرسله.

4 - العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الإداري (المعوقات):

إن عملية الاتصال كأى عملية اجتماعية يشترك فيها عدد معين من الأفراد، وهناك العديد من العوامل المؤثرة فيه، وفيما يلي عرض بعض التأثيرات كما حددها أحمد خارط، في كتابه (مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية).

- طبيعة العمل:

حيث إن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخل المؤسسة، من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو حال المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالتنظيم، والتي تطبق وتقسّم العمل الدقيق بين أفرادها.

- درجة التعقيد التنظيمي:

ان عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات عن بعضها البعض، فيكون الاتصال فيما بينها ضعيف ان لم يكن منعدما.

- حجم المنظمة:

إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عمليات الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيدا، لذلك ينص في هذه الحالة على ان تكون البيانات أو المعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب في هذه البيانات (فضيل وليد، 2003، ص96).

- اتجاهات الرئيس في العمل:

ان اتجاهات الرئيس نحو المرؤوسين، وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات فاذا كان الرئيس يتصف بالنزعة السلطوية في التسيير، فانه لا يقبل الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين، مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في الأداء في أعمالهم فيصبحون وسائل غير بناءة للمنظمة، على العكس في حال كون الرئيس لا يخطو خطوة ولا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارة مرؤوسيه أو لأخذ آراءهم الصائبة.

- عمر المنظمة:

من المعروف أنه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة كلما إثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها، لان المطلوب في بداية نشأتها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت، فان الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمي فيها (فضيل وليد، 2003، ص96).

كما أن هناك بعض المعوقات اللغوية أو اللفظية وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة، ومن بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة والاستعداد لدى بعض الرؤساء إلى الاحتفاظ ببعض المعلومات لأنفسهم حتى يظهروا أمام مرؤوسيهم بمظهر العاملين، كما قد يكون اختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة وتباين المنزلة أو المرتبة الوظيفية من بين المعوقات لعملية الاتصالات (لظفي طلعت، 2008، ص85).

إضافة إلى كل ذلك قد يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يغفلون تأثير البيئة المحيطة بهم وبعملية الاتصال.

فعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال أما غير كامل أو مشوش، ومن بين الأخطاء الخاصة نجد ان:

1- أحد اطراف الاتصال أو كليهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.

2 - أحد اطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة، أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.

3- أحد اطراف الاتصال أو كليهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه (ماهر احمد، 2000، ص361).

4 - ومن بين المعوقات أيضا أن العامل إذا لم يعط للرسالة أهمية ويأخذها بمحمل الجد كسماع جزء منها فقط ويهمل الجزء الباقي منها، قد يؤدي ذلك إلى خلق مشاكل للمنظمة إضافة إلى الجانب النفسي للفرد الذي يؤثر على فهمه للرسالة واستيعابه لها، أيضا الألفاظ والكلمات التي تحمل معاني مختلفة حيث يفهمها كل شخص بطريقته.

فعملية الاتصال الإداري تتأثر بعدة عوامل ومنها ما يتعلق بطبيعة المنظمة في حد ذاتها ومنها ما يتعلق بالجوانب النفسية، والأخرى تتعلق بطبيعة العمل وغيرها، وكل هذه العوامل تؤثر سلبا أو إيجابا على النشاطات التي تقوم بها المنظمة.

5- التغلب على المعوقات الاتصالية:

يمكن تقليل الصعوبات التي ترافق عملية الاتصال إلى حد كبير إذا ما سارت عمليات الاتصال بوضوح الرسالة المراد نقلها إضافة إلى انتقاء وسيلة الاتصال المناسبة وكذا مراعاة المرسل لمستوى فهم الملتقي للرسالة، وانتهاء بعملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق هدفها.

فتفسير عملية الاتصال وتقليل الصعوبات يتم من خلال معالجة تلك الصعوبات ،ولكن من اللازم مراعاة ضرورة إشراك المعنيين في تنفيذ التعليمات في صياغها من البداية وحتى النهاية كلما كان ممكنا ، لان ذلك يسهل فهمها ويقلل الغموض والتساؤلات حول ماهيتها ومقاصدها ، وكذلك فمن الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته، بدل دفعها للعاملين مرة واحدة لان ذلك يكون منفرا ومقلقا للعاملين الذين قد يجدون فيها وسائل تعجيزية وليس تسهيلية، وأيضا يجب ان يجتهد مشرعو التعليمات في توفير حوافز الالتزام بالتعليمات بشكل مباشر.

وأكدت الدراسات الميدانية على الاتصالات في الشركات الناجحة في الولايات الأمريكية المتحدة على أن هناك عدة عوامل تساهم في فعاليات الاتصالات وهي على النحو الآتي:

- إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصال.

- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضاً بين ما تطالب به القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.

- زيادة التفاعل والتبادل في الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من الأعلى للأسفل ومن الأسفل إلى أعلى، ويشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.

- التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات الذي تعطيه هذه الاتصالات، والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن به.

- حب الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين على أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أن تسمع الإدارة ما تحب أن تسمعه.

- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك مللقي الاتصال، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين اخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات (القيوني، 2001، ص 226).

الفصل الثالث

أداء العاملين

المبحث الأول: مفهوم الأداء

المبحث الثاني: إجراءات تحسين مستوى

أداء العاملين

المبحث الاول

أداء العاملين

1 - مفهوم الأداء:

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين (Pulakos, 2017 p. 3).

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

أ - **المعنى اللغوي:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة. وأدى الشيء قام به (ابن منظور، 2003، ص26).

ب - **المعنى الاصطلاحي:** تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها: الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (سلطان، 2004، ص 219).

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال 2006 ، ص11).

الأداء: هو قيام الفرد بالنشاطات والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية (عبد المليك مزهودة، 2001، ص8).

- **الأداء:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (محمد سلطان، 2003، ص219).

ويعرفه النمر بأنه "الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال مكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل (الفايدي، 2008، ص 81) .

- **تعريف توماس:** الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (عبدالباري إبراهيم، 2003، ص25).

من خلال مجموعة التعاريف يمكن القول إن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بالكفاءة والفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2- عناصر الأداء:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات. ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

أ - **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب - **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج - **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د - **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الحسيني، 2004، ص74).

وقد حددت ثلاثة عناصر للأداء الوظيفي للعاملين وهي:

الأول: كفايات الموظف: وتعنى ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهى تمثل الخصائص الأساسية للموظف والتي ينتج عنها أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

الثاني: متطلبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات والمهارات والخبرات التي يطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

الثالث: بيئة التنظيم: تتكون بيئة التنظيم من عوامل داخلية وأخرى خارجية. فالعوامل الخارجية هي تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة، أما البيئة الداخلية فهي عبارة عن مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل. (التويجري، 2003، ص14)

3- محددات الأداء الوظيفي للعاملين

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام يعني هذا الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد ان محددات الأداء تتوضح في: (رضا، 2003، ص85).

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه متطلبات وظيفته.

أ-الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- إدراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

من خلال كل هذا يمكن القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

4 - أنواع أداء العاملين:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار لتقسيم ذلك (عادل عشي، 2002، ص6).

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

أ- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي او الداخلي والأداء الخارجي.

- الاداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة

- **الأداء الخارجي:**

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يمكن قياسه وتحديد أثره.

ب - حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- **الأداء الكلي:**

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، والريخ والنمو.

كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى وظيفة مالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

5- تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:

شغل الأداء الوظيفي بالباحثين والمهتمين به وكذا المديرين وغيرهم نظراً للأهمية الاستراتيجية التي يتميز بها مجال تسيير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمراً طبيعياً فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي ان يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعاً للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفاً في المرحلة الأولى من انجازه لأعماله، مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

ونظراً لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم. مما يسمح لنا من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

- تعريف تقييم الموارد البشرية (الأفراد):

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى (عبدالباقي، 2002، ص285).

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة سلوكه وتصرفاته، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقية في المستقبل.

كما يمكن أن نقول إن تقييم الأداء للفرد: هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم (محمد سلطان، 2003، ص294).

كما يعرف احمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (احمد ماهر، 2005، ص284).

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافي أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز مقبول.... الخ) (عبدالغفار حنفي، 2006، ص361).

وبهذا يمكن القول إن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

6 - عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:

مما لا شك فيه ان عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

هنالك عدّة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها- :تعتبر عملية تقييم أداء العاملين العملية

التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئاتهم بقدر ما يقومون به من عمل وما يقومون بإنتاجه، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (العربي، 2012ص323).

- عرّفه (Gary Dressler) على أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل بالنسبة إلى معدلات أدائه العامة أو الأساسية (الزغودي، 2012ص45).

- وهي عملية إصدار الحكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل

درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (السعدون، 2013 ص 41).

وهي عملية تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم، وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها وذلك خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف (عيشي، 2006 ص 6).

7- أغراض تقييم الأداء للعاملين:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء تحقيق ثلاثة أغراض في المنظمات ويمكن تناولها بشي من الشرح فيما يلي: (المرسى، 2006، ص 407)

أ - أغراض استراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين نشاطات العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعية السمات الضرورية والمطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فان النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي.

ففي دراسة حديثة تبين أن 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب - أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القدرات فإن العديد من المديرين الذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية التقييم للأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ج - أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى الى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة التقييم للأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية فإن أنظمة الأداء يجب ان يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء.

ومن الغريب ان يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزها تقييم الأداء على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر ان أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ

قرارات بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكن ان نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية وزيادة الأجور. الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة لمشكلة التنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد لها.
- مكافآت الأفراد ذوي المهارات الفعلية والتميزة.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

8- القائمون بعملية تقييم أداء العاملين:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

أ- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين، لا يمكن التهرب منها ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد إنشاء العمل، وإعطاء حكم وتقرير أفضل عنه.

دلت الدراسات على أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب استخداماً وانتشاراً.

فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان مدخلاً للتقييم 6%، بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين ما يعادل 6% (حنفي، 2006، ص366).

ب - التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي يزداد فيها الاعتماد على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوفر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوفر لهم الفرص المتجددة وملاحظة أداء بعضهم لبعض في النشاطات اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر الفرص والتحفيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت، إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدارسات بهذا الخصوص. (المرسي، 2006، ص444)

ج - التقييم الذاتي (أي عن طريق الأشخاص أنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء فرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد وهذا التقرير الذي يعطيه الفرد لنفسه لا يشكل جزءا من التقييم لأداء الفرد (حنفي، 2006، ص367).

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لازال يمثل أحد المصادر الهامة وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، ولكن يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

د - التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... الخ.

لكن يؤخذ على هذا المدخل التسبب لدى المرؤوسين ببعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما ان ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فان المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل مثل مدخل تقييمات الزملاء تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداء عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم. بعكس الحال عندما يقل عدد هؤلاء المرؤوسين (المرسى، 2006، ص445).

هـ -التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم الأداء للعاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات التي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر، ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة. الخ فان المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلا من ذلك فان العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة على ذلك مؤسسة "ماريوت " التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم خدمة العملاء بشركة whirlpool، بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التلفزيوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة (المرسى، 2006، ص446).

المبحث الثاني

إجراءات تحسين مستوى أداء العاملين

ان واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات الآتية:
(سهيلة محمد عباس، 2003، ص157)

أ - **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك للكشف عن كيفية تقييم الاداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الاداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي؟ كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء.

ومن هذه الاسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية(الحاجيات) والعوامل الوقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

ب - **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها: التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ج - الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها بما يلي:

أ. **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

• التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

• التركيز على ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار الرغبة في الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز .

• الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب . **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها .

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

2 - قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

يمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة ، سواء بصورة فردية أو بصورة جماعية ، بما يخدم عرضيين أساسيين في المنظمات : تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة ، والحكم على الأداء لبيان

مدى التقدم في العمل ، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية ، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين ، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية (الهيئي ، 2003 : الفايدي ، 2008) .

ويقصد بتقييم الأداء " تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد بالنسبة لمعدلات أداء العمل في المنظمة، وتتضمن عملية التقييم:

1- وضع واعداد معدلات العمل

2- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات

3- إضافة تغذية عكسية راجعة للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء، ومواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب (ديسلر ، 2003 : 322) .

ويعرف نصر الله عملية تقييم الأداء بأنها " العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة، في ضوء الانجاز الفعلي للفرد، وسلوكه وأدائه، ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه، لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل، وتدعيم جوانب القوة (الفايدي ، 2008 : 101) .

ويعرف رشيد تقييم الأداء الوظيفي على انه " عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم " (رشيد، 2001 : 285) .

3- أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي:

أ- تنمية وتطوير أداء الموظفين: يوفر تقييم الأداء الوظيفي أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين تمكنهم من معرفة مدى حسن أدائهم لأعمالهم، والإلمام بجوانب القوة والضعف فيها وإتاحة مثل هذه

التغذية العكسية للموظف تساعده في تصحيح ما قد يكون لديه من سوء فهم في هذا الشأن. والتغلب على مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة في ذلك الأداء.

ب -زيادة الإحساس بالمسؤولية: إن إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقويم، وان نتائج التقويم سيكون لها تأثير مباشر عليه يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أدائه. كما أن ذلك يعزز من شعور الرؤساء بالإحساس بالمسؤولية بمتابعة أداء موظفيهم والإحاطة بانتظام سير العمل بوجه عام، والعمل الجاد على معالجة مشكلات الأداء.

ج -تحقيق الفاعلية التنظيمية: يؤدي تقويم أداء الموظفين دوراً جوهرياً في تزويد الجمهور بمستوى عال من الخدمات العامة، حيث إن أجهزة الخدمات العامة عليها التزام للمواطنين بالعمل على تقويم الأداء وتحسينه بصورة مستمرة، سواء على المستوى الفردي أم التنظيمي، وتقويم الأداء الرسمي يوفر معلومات مهمة بهذا الشأن، حيث إنه يوفر نوعاً من التغذية المرتدة عن العمليات المختلفة التي يضطلع بها الجهاز الإداري، وما يتضمنه من وحدات إدارية في داخله.

د -توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية: علاوة على أن تقويم الأداء الوظيفي يعد أداة مهمة لتحديد مدى فاعلية المنظمة بشكل عام، فانه يوفر آلية مناسبة لتغذية مرتدة للكشف عن القصور في السياسات والنشاطات لإدارة الموارد البشرية، مثل الخلل في مجال الاختيار الوظيفي أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء أو تخطيط القوى العاملة، أو برامج التدريب، أو تصميم الوظائف.

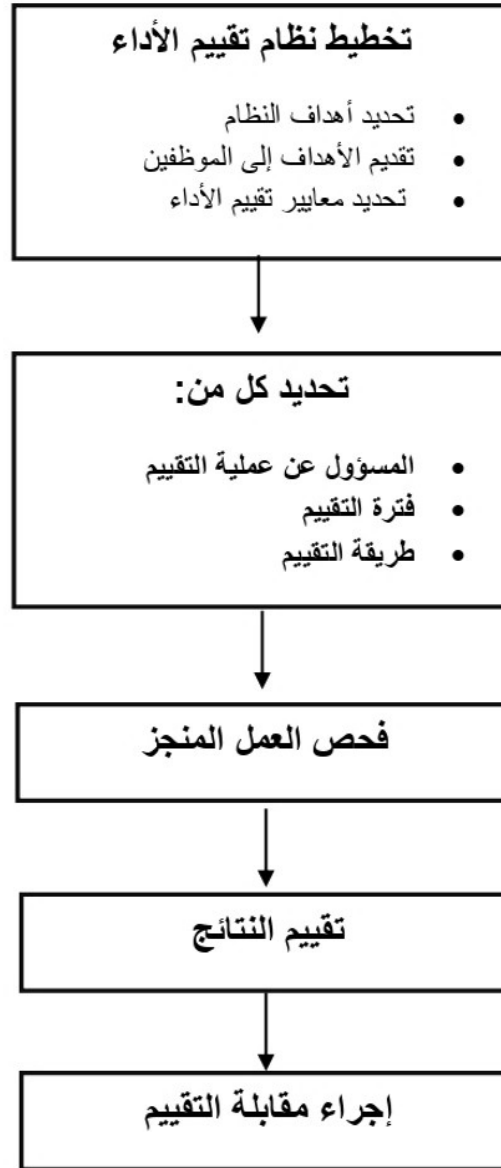
هـ -تحسين الاتصالات التنظيمية: يوفر تقويم الأداء الوظيفي، وماينتجه من تغذية مرتجة عن أداء الموظفين، وسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن خلاله يشعر الموظفون باهتمام الرؤساء بأدائهم، وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في ذلك الأداء والارتقاء به. كما أن تقيد الرؤساء في تقويم مرؤوسيهـم بعوامل موضوعية لها علاقة بالعمل، تجعل الموظفين يشعرون بالعدالة والإنصاف بالمعاملة. علاوة على ذلك فان التقويم يساعد الرؤساء على تفهم موظفيهم على نحو أفضل وأكثر عمقاً، على أساس واقعي وموضوعي، الأمر الذي يسهم في النهاية في تحسين

علاقة العمل بين الرؤساء ومرؤوسيهـم ويحفز على رفع معنويات العاملين وأدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

و-الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية: يوفر تقييم الأداء الوظيفي البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ قرارات موضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين، مثل: تثبيت الموظفين الجدد، التكليف، التدريب والنقل، والترقية، والتأديب، وإنهاء خدمة الموظف. وبذلك فهو يسهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناء على معايير محددة وموضوعية في هذا المجال. وفي ظل غياب مثل هذه المعلومات فان قرارات الأفراد تتخذ انطلاقاً من اجتهادات وانطباعات شخصية، أو بناء على نزعات وأهواء شخصية، الأمر الذي يكون له اثراً سلبياً على الأداء والرضا الفردي، والإنتاجية الكلية للمنظمات (رشيد، 2001).

4 - مراحل عملية التقييم الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، (رشيد، 2001). ويمكن أن تتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل (3-1).



شكل (3-1) مراحل عملية التقييم الوظيفي

5 - طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق المتاحة لتقويم الأداء الوظيفي وقد أدى البحث المستمر عن وجود طرق جديدة للأداء الوظيفي إلى تولد هذه الطرق بشكل بالغ، فليس ثمة اتفاق على أن طريقة معينة أفضل من غيرها، فلا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب واختيار طريقة معينة لتقويم الأداء له تأثير فائق على فاعلية التقويم (رشيد، 2001 ص 303) .

وفيما يلي توضيح لأهم طرق تقويم الأداء الوظيفي:

أولاً: طرق المقارنة

تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقويم بصورة إجمالية بعضهم مع بعض وترتيبهم ترتيباً تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة ، وتعد هذه الطرق غير مكلفة اقتصادياً وكذلك فإن تطبيقها يسهم في الحد من بعض أخطاء التقويم مثل التساهل والتشدد ، وتكون مفيدة عندما يكون التقويم للأغراض الإدارية إلا أن هذه الطرق من ناحية أخرى تفتح المجال لاحتمال تحيز المقومين لان التقويم فيها يعتمد على الانطباع الإجمالي لأداء الموظف ، بالإضافة إلى أنه يصعب من خلالها تقديم التغذية العكسية المناسبة للموظفين على أدائهم ، وتتضمن طرق المقارنة أساليب عدة منها : طريقة الترتيب وطريقة التوزيع الإجباري .

أ- طريقة الترتيب

تعد هذه الطريقة من أيسر طرق التقويم وأسهلها فهماً وتنفيذاً، وفيها يتم تقويم الموظفين في العادة على أساس أداءهم الإجمالي، وليس على أساس عوامل محددة للتقويم وذلك من خلال مقارنة الموظفين الخاضعين للتقويم بعضهم لبعض، وترتيبهم تنازلياً طبقاً لتلك المقارنة. وهناك ثلاثة أساليب لتطبيق طريقة الترتيب: الترتيب البسيط، الترتيب التبادلي، والمقارنة الزوجية. ففي الترتيب البسيط يقوم الرئيس بمقارنة الموظفين موضع التقويم بعضهم ببعض وترتيبهم تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل أو من الأفضل أداء إلى الأقل أداء، وهكذا فإن الموظف الذي ينظر إلى أنه الأفضل أداء يوضع في المرتبة الأولى ويعطى رقم (1) والموظف التالي له في حسن الأداء يوضع في المرتبة الثانية ويعطى رقم (2)، وهكذا إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين.

أما في أسلوب الترتيب التبادلي فيعد الشخص المكلف بعملية التقويم قائمة بأسماء الموظفين الخاضعين للتقويم جميعهم، ثم يقوم باختيار الموظف الأفضل أداء في المجموعة ووضعه في المرتبة الأولى وإعطائه الرقم (1)، ثم اختيار الموظف الأضعف أداء في المجموعة ووضعه في المرتبة الأخيرة وإعطائه الرقم الأخير في المجموعة. وهكذا يستمر المقوم في اختيار أفضل موظفين واولهم

أداء بصورة تبادلية من رأس القائمة إلى أسفلها، إلى أن يتم ترتيب الموظفين جميعهم في القائمة تنازلياً من أعلى إلى أسفل.

أما الأسلوب الثالث من أساليب الترتيب فهو أسلوب المقارنات الثنائية أو الزوجية الذي يفوق الأسلوبين السابقين في دقة التقويم ، ففي الأسلوبين السابقين ثمة افتراض ضمني أن الترتيب يتم على أساس مقارنة كل فرد في المجموعة الخاضعة للتقويم مع كل فرد آخر فيها ، إلا أن الأسلوبين السابقين لا يتضمنان آلية معينة لتحقيق مثل تلك المقارنة ، ومن هنا يأتي استخدام طريقة المقارنات الثنائية لتحقيق هذا الغرض .فهذه الطريقة تقتضي مقارنة كل فرد في المجموعة موضع التقويم بكل فرد آخر في المجموعة ، أي يتم مقارنة كل موظف مع غيره في المجموعة ، ويحدد الترتيب النهائي لكل فرد بعدد المرات التي تم تقويمه فيها بأنه أفضل من الآخرين (حمود والخرشة ، 2007 ، 158) .

ب - التوزيع الإجباري

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة.

والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة ، وبمقتضى هذه الطريقة يتم الترتيب على أساس متدرج ، للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين : المتميز أو المتدني من الأداء ، ويتم ذلك بأن يتولى المقوم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء ، ويتم وضع هذه النسب بحيث تكون نتائج التقويم على شكل جرسى (توزيع عادي) ، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ ، كما أنها تساعد على التغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقويم ، ولكن يعاب عليها أنها تفترض أن كل المجموعات لها النسبة نفسها من ذوي الأداء الممتاز ، والأداء الجيد ، والأداء غير المرضي ، في حين إن المجموعة التي يتم تقويمها قد لا تخضع لهذه النسب المحددة ، كما يعاب عليها أنها لا توفر تغذية عكسية للموظف (أبو شيخة، 2010، ص352)

ثانياً: الطرق المطلقة

الطرق المطلقة لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم بعضهم ببعض، أو بمقارنتهم بمعايير معينة، بل يتم تقييمهم بصورة مطلقة.

ومن أبرز الطرق المطلقة طريقة تقييم المقالة التي تعد من أشكال تقييم الأداء الوظيفي، وتتضمن طريقة المقالة تقريراً وصفيًا يعده الرئيس المباشر في نهاية فترة التقييم، يصف فيه أداء الموظف خلال فترة التقييم، ومقترحاته لتحسين أدائه.

وثمة أسلوبان لتنفيذ هذه الطريقة: الصيغة المفتوحة (غير المقيدة)، والصيغة المقيدة. ففي الصيغة المفتوحة يتولى الرئيس كتابة تقرير أداء الموظف، يصف فيه سلوكه وإنجازاته وصفاته الشخصية، دون أن يتبع في ذلك عناصر أو خطوط عريضة معينة، أما في أسلوب المقالة المقيدة فيتم تزويد المقوم بخطوط عريضة للتقييم لتكون بمثابة مرشد يستهدي به في وصف أداء الموظف، وتتضمن هذه الخطوط العريضة عوامل مثل: الإنجازات الرئيسة للموظف، أبرز الجوانب السلبية في الأداء، المقترحات لتطوير أداء الموظف.

وتعد طريقة المقالة ملائمة لوصف العوامل المجردة في الأداء، وتكفل للمقوم بعض المرونة والحرية في وصف أداء الموظف واختيار الأسلوب المناسب لذلك، كما أنها تقدم معلومات وافرة ووصفاً متكاملًا عن الموظف. إلا أن إعداد المقالات الوصفية يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب جهداً فائقاً من جانب الرؤساء، خاصة عندما يكون عدد الموظفين المطلوب تقييمهم كبيراً، كما أن نتيجة التقييم في هذه الطريقة تعتمد على مهارات المقوم وما يبذله من جهد في كتابتها وليس بالضرورة على الأداء الحقيقي للموظف (رشيد، 2001، ص 310).

ثالثاً: مقاييس التقييم

في مقاييس التقييم لا يتم مقارنة الموظفين بعضهم ببعض، مثلما هو الحال في طرق الترتيب، ولا يتم تقييم أدائهم بصورة مطلقة كما هو الحال في طريق المقالة، بل يتم تقييم أدائهم بالنسبة إلى

عوامل معينة، فمقاييس التقييم تتضمن عدداً من العوامل، ويتولى المقوم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف، وذلك باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم. ومن أبرز أساليب مقاييس التقييم: مقاييس التقدير البياني، والمقاييس المرتكزة إلى السلوك، ومقاييس السلوك المتوقع ومقاييس ملاحظة السلوك، وقوائم الاختيار، والقوائم الحرجة.

أ-مقاييس التقدير البياني

تعد مقاييس التقدير البياني من أقدم طرق مقاييس التقييم وأكثرها استخداماً، ويحتوي نموذج التقييم فيها على عدد من العناصر يتم قياسها باستخدام مقياس متدرج من منخفض إلى مرتفع (أو ما شابه ذلك)، ويقوم الشخص المكلف بالتقييم باختيار الدرجة التي يتضمنها المقياس التي تتفق مع أداء الموظف في كل بعد، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف في كل عنصر من عناصر التقييم، وذلك لتحديد تقديره العام.

وفي العادة يتم استخدام أربع فئات رئيسة للقياس: معايير كمية، ومعايير نوعية، ومعايير متصلة بالوقت، ومعايير متعلقة بأسلوب الأداء، ووفقاً لهذه الطريقة توجد توزيعات مختلفة لقياس كل بعد من أبعاد الأداء، إلا أن قياس الأبعاد بصورة عامة يكون الغالب أما باستخدام مقاييس مستمرة أو مقاييس فئوية، في الصيغة المستمرة يتم تمثيل كل خاصية أو صفة يراد تقييمها على مقياس أو ميزان متدرج بين حد أعلى وأدنى، ويختار المقوم أية نقطة على المقياس تمثل مدى قوة الصفة في الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الإعداد والفهم والإدارة، كما تتميز بأن تطبيقها وإدارتها لا يتطلبان تكاليف باهضة، حيث يمكن تطبيقها على عدد كبير من الموظفين، ولتغطية عدد واسع من الموظفين، ولا يحتاج المقوم لتطبيقها إلا إلى قدر محدود من التدريب، كذلك فإن الأبعاد المستخدمة في التقييم تساعد المقوم على فهم العوامل الهامة في أداء العمل، كذلك فإن ما تتضمنه تقديرات رقمية لكل بعد من أبعاد الأداء يسهل مقارنة أداء الموظفين في هذه الأبعاد، والأداء الكلي، بما يكفل اتخاذ القرارات في مجال إدارة الموارد البشرية بصورة سليمة، ولكن من ناحية أخرى يؤخذ على هذه الطريقة أن هناك احتمال لإغفال بعض عوامل التقييم المهمة لبعض الوظائف، وذلك حتى يتسنى تطبيق تلك

العوامل على نطاق واسع من الوظائف ، الأمر الذي يتمخض عنه تجاهل عوامل هامة في تقييم الأداء لشاغلي بعض الوظائف ، علاوة على ذلك فإن بعض العوامل التي قد يتضمنها نموذج التقييم قد تثير قدراً من اللبس ، لأنه لا يوجد اتفاق على معناها ، فعلى سبيل المثال ، ليس من السهل تحديد دلالات دقيقة لعوامل مثل : الشخصية والولاء والحماس ، كذلك فإن دلالة مقاييس أبعاد الأداء مثل : ممتاز ، جيد ، وجيد جداً ، ومرضي ، قد لا تكون واضحة بشكل كاف لدى المقيمين ، ومعناها يختلف من شخص إلى آخر ، ولهذا يكون من الضروري تحديد معنى عوامل التقييم والمقاييس المستخدمة لها بدقة قدر الإمكان ، وإلا كانت النتيجة تقويماً محرفاً . علاوة على ذلك فإن هذه الطريقة تعطي للمقوم قدراً كبيراً من التحكم في نتائج التقييم، لأن التقييم فيها يعتمد على رأي المقوم إلى حد بعيد، الأمر الذي يجعل المجال واسعاً في التقييم سواء لصالح الموظف أو ضده، ويكون من العسير التحكم في الأخطاء الناتجة عن المقوم مثل: التساهل، أو التشدد، أو النزوع نحو المركزية، أو تأثير الهالة، وبصفة عامة فقد كشفت الدراسات في هذا المجال أن التقديرات في هذه الطريقة تنجح إلى تقييم الموظف إيجابياً مع مرور الوقت (حمود والخرشة، 2007)

ب-المقاييس المرتكزة على السلوك

نظراً لما يشوب طريقة مقاييس التقدير البياني من عيوب حاول بعض المختصين تقديم أمثلة سلوكية تعكس التباين في مستويات الأداء الفعلي لكل عنصر من عناصر التقييم، ولكل درجة من الدرجات المخصصة لقياس كل عنصر وفي هذه الطريقة يتضمن نموذج التقييم لكل وظيفة أو فئة من الوظائف عدداً من عناصر الأداء، ويكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء تتراوح بين الأداء المتميز للغاية والأداء الضعيف للغاية (ديسلر ، 2004 ص 323)

- قوائم الاختيار

طبقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الموظف من خلال مراجعة قوائم تتضمن جملاً، أو كلمات تصف الأداء في الوظيفة، ويطلب من المكلف بالتقييم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء

الموظف وخصائصه. ويتم تطوير قوائم الاختيار في العادة باستخدام أحد الأسلوبين: قوائم الاختيار الموزونة أو الاختيار الاجباري.

أ . قوائم الاختيار الموزونة

في هذه الحالة يزود المقوم بقائمة تتضمن سلسلة من الجمل الوصفية التي تصف جوانب محددة في العمل وغالباً ما تكون هذه الجمل، جملاً سلوكية تصف السلوكيات الفاعلة وغير الفاعلة في العمل، التي يتم تحديدها عن طريقة دراسة الوظائف وتحليلها. وتكون كل جملة موزونة بقيمة رقمية تتناسب مع أهميتها، ويتم تحديد هذه الأوزان عن طريق أشخاص متخصصين، وفقاً لمدى أهميتها أو عدم أهميتها للأداء الناجح، وتكون هذه الأوزان غير معروفة للمقوم، وعند التقويم يشير المقوم إلى الجمل التي تتفق مع الأداء الفعلي للموظف، وفي النهاية يتم جمع التأشيريات وما يقابلها من أوزان لكل موظف من قبل شخص آخر غير المقوم، ويتم تحديد نتيجة تقويم الموظف من خلال متوسط اوزان الجمل التي اختارها المقوم.

ب - الاختيار الاجباري

لقد تم تصميم هذه الطريقة للتقويم خصيصاً للتغلب على مشكلات التقويم المرتبطة بالتساهل والتشدد والنزوع نحو المركزية وتأثير الهالة. ويحتوي نموذج التقويم في هذه الحالة على مجموعة كبيرة من الجمل أو الصفات، وتتكون كل مجموعة في الغالب من أربع جمل، بحيث تحتوي كل مجموعة على جملتين تشيران إلى نواحي ايجابية للموظف وجملتين سلبيتان ضده بحيث تكون كل جملتين متساويتين من حيث الايجابية والسلبية. ويتم تقويم الموظف بان يطلب من القائم بالتقويم بان يحدد في كل مجموعة الجملة التي تصف الشخص موضع التقويم أكثر من الثلاث جمل الأخرى، ثم أن يحدد الجملة التي تعد اقل وصفاً للموظف من الثلاث الأخرى عنه، عقب ذلك تجمع الدرجات ويعطى كل موظف درجة معينة تشير إلى تقدير أدائه الكلي (رشيد، 2001 ص 310) .

ج - الوقائع الجوهرية

تقوم هذه الطريقة على افتراض مبسط، وهو إن من بين المهام التي يؤديها الموظف، هناك فقط القليل منها له تأثير ايجابي على العمل. ومن بين الوقائع والحالات العديدة للعمل، تكون الحالة جوهرية عندما تظهر أن أداء الموظف لمهمة معينة يؤدي إلى نجاح غير عادي أو إخفاق غير عادي لجزء من العمل. ويتم تحديد الوقائع الجوهرية لكل عمل من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين في العمل، وتسجيل الوقائع الجوهرية، التي تتضمن السلوكيات التي تميز بين النجاح والإخفاق في أداء العمل. ويتولى الرئيس تسجيل الوقائع الجوهرية في سجل خاص لكل موظف (عباس، 2003 ص 150)

رابعاً: الطرق المبنية على النتائج

تركز الطرق السابقة في التقييم على خصائص الفرد الشخصية، أو سلوكياته في العمل، أما الطرق المبنية على النتائج فتتركز على نتائج الأعمال كمياري رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومن أكثر الأساليب استخداماً في هذا المجال أسلوب الإدارة بالأهداف

أسلوب الإدارة بالأهداف:

يتلخص هذا الأسلوب باشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة معينة من الزمن، وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ثم تطوير مستويات معينة للأداء لتكون بمثابة معايير لتقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف. وفي نهاية الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الأهداف يجتمع الرئيس والمرؤوسين لمناقشة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمستويات المحددة، والسبل المناسبة للتغلب على العقبات والعراقيل وتحسين الأداء في المستقبل (زويلف 2003;211)

ويعتبر نظام الإدارة بالأهداف من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق الابتكار والإبداع والتي تجعل منه ظاهرة متجددة ، حيث يركز هذا النظام على الرؤساء والمرؤوسين ، وإن الفرد هو الذي يناط به العمل على اختلاف المستويات التنظيمية ، وهذا النظام يزود المديرين بالمعلومات عن العاملين

وطريقة أدائهم بشكل دوري ومستمر ، ومن خلال تحديد الأفراد للأهداف يصبح الرئيس في وضع أفضل لتقييم أداء المرؤوسين على أساس المدى الذي حققه المرؤوسون في تحقيق الأهداف ، مما يساعد المديرين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ، ودفع التعويضات ، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي ، ما يؤدي إلى تحسين الأداء والانجاز ، وقياس الأداء بواسطة ربطه بالنتائج (الصرن ، 2000 ص 55)

6 - خصائص نظام التقييم الوظيفي الفعال

يوضح NOE & MONDY خصائص نظام التقييم الوظيفي الفعال كما يلي :

أ- أن تكون معايير تقييم الأداء مرتبطة بالوظيفة ، ويتم استبعاد المعايير التي لا تمت بصلة للعمل موضوع التقييم ، ويتم ذلك من خلال تحليل الوظيفة ، فمثلا تعتبر بعض العوامل الشخصية مثل المبادرة ، والحماسة ، والولاء والتعاون من العوامل المهمة في عملية التقييم ، ولكن يجب ألا تستخدم إذا لم تكن مرتبطة بوضوح بالوظيفة.

ب - تحديد ما ينبغي تقويمه: يجب تحديد أبعاد الأداء التي سيتم التقييم على أساسها ، فإذا فهم الموظفون هذه الأبعاد فإنهم يقومون بأدائهم تبعاً لها ، ويقومون بالتعديلات اللازمة خلال قيامهم بأعمالهم دون الانتظار للتقييم الرسمي.

ج- التوحيد القياسي: يجب على المؤسسات أن تستخدم نفس وسائل التقييم لكل الموظفين في نفس نوعية الوظيفة والتي تخضع لنفس المشرف.

د - تدريب المقيمين (القائمين بالتقييم): فكثيراً ما يفتقد المقيمون إلى المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لعملية تقييم الأداء بصورة فعالة، ولذا على المنظمة أن تقوم بتدريبهم على تلك العملية بكافة جوانبها لضمان الدقة والاتساق في عملية التقييم. ولقد حدد KLIMOSKI & WEXLEY أربعة خصائص للمقيم الجيد:

- أن يكون في الموقع الوظيفي الذي يسمح له بملاحظة سلوك وأداء الأشخاص محل التقييم.

- أن يعرف أبعاد الأداء الذي سيتم تقييمه.
- أن يملك المعرفة الكافية بطرق التقييم والإجراءات الإدارية المرافقة لعملية التقييم. وأخيرا، يجب - أن يكون محفزا بالقدر الكافي لكي يقوم بتلك العملية، حيث أن العديد من الدراسات تؤكد أن عملية التقييم الوظيفي من العمليات التي لا تستهوي الكثير من المديرين (KINCKI & KREITER. 2001).

هـ- التغذية العكسية:

يحتاج الموظف إلى معرفة الكثير عن كيفية أدائه لعمله، وقد أثبتت عدة دراسات بأن دعم المديرين لموظفيهم من خلال تقديم المشورة المستمرة لهم، لها تأثير ايجابي على توجيه نشاطات هؤلاء الموظفين نحو الأهداف الشخصية والتنظيمية الملائمة، وعلى تنمية مهاراتهم في العمل، وعلى تنمية دوافعهم تجاه التطوير الذاتي. ويجب أن يكون التواصل مستمرا بين المدير والموظف فيما يخص مشاكل العمل اليومية، ولا يتم ترحيلها إلى مقابلة تقييم الأداء.

ز- الاحتفاظ بسجلات الأداء:

على المدير أن ينشئ سجلا لكل موظف يسجل فيه كافة الملاحظات عن أداء الموظف خلال فترة التقييم، وبالرغم من إن هذه المهمة قد تعتبر مملة بالنسبة للمدير، إلا أنها تحسن من عملية تقييم الأداء.

و- التظلم:

بما أن هناك احتمالات لوجود أخطاء في عملية التقييم، فمن العدالة بان تتاح الفرصة للموظف للتظلم من عملية تقييمه، الأمر الذي يسهم في إكساب عملية التقييم الموضوعية، ويوفر الحماية اللازمة للموظفين من احتمال تعسف بعض المديرين، ويعزز ثقة الموظفين بعملية التقييم (72 : 2005، NOE & MONDY).

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

التحليل الوصفي لعينة الدراسة

تمت دراسة البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفق المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

1- متغير الجنس:

يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

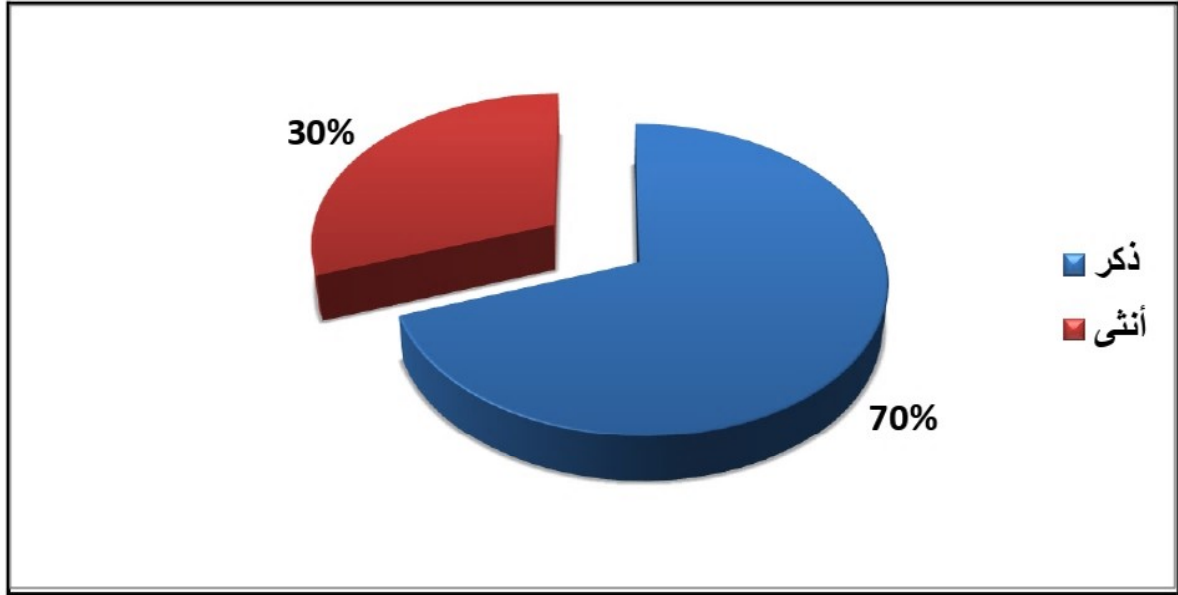
جدول رقم (1-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	149	70%
2	أنثى	65	30%
	الإجمالي	214	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تبين من نتائج الجدول (1-4) أن (70% من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (30% من الإناث، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة ارتفاع الذكور إلى طبيعة المهام التي تتطلب توظيف الذكور في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بالمكلا، ونظراً لبعدها المسافة من مركز المدينة وكذا امتداد فترات الدوام لفترات طويلة، وثقافة مجتمعنا الحضري المحافظ الذي يرفض فكرة عمل الإناث في بعض الأقسام الذي معظم طاقمها من الذكور وخصوصاً أثناء الدوام المسائي وفقاً للعوامل الاجتماعية المتمثلة في العادات والتقاليد.



شكل رقم (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (1-4)

2- متغير الفئة العمرية:

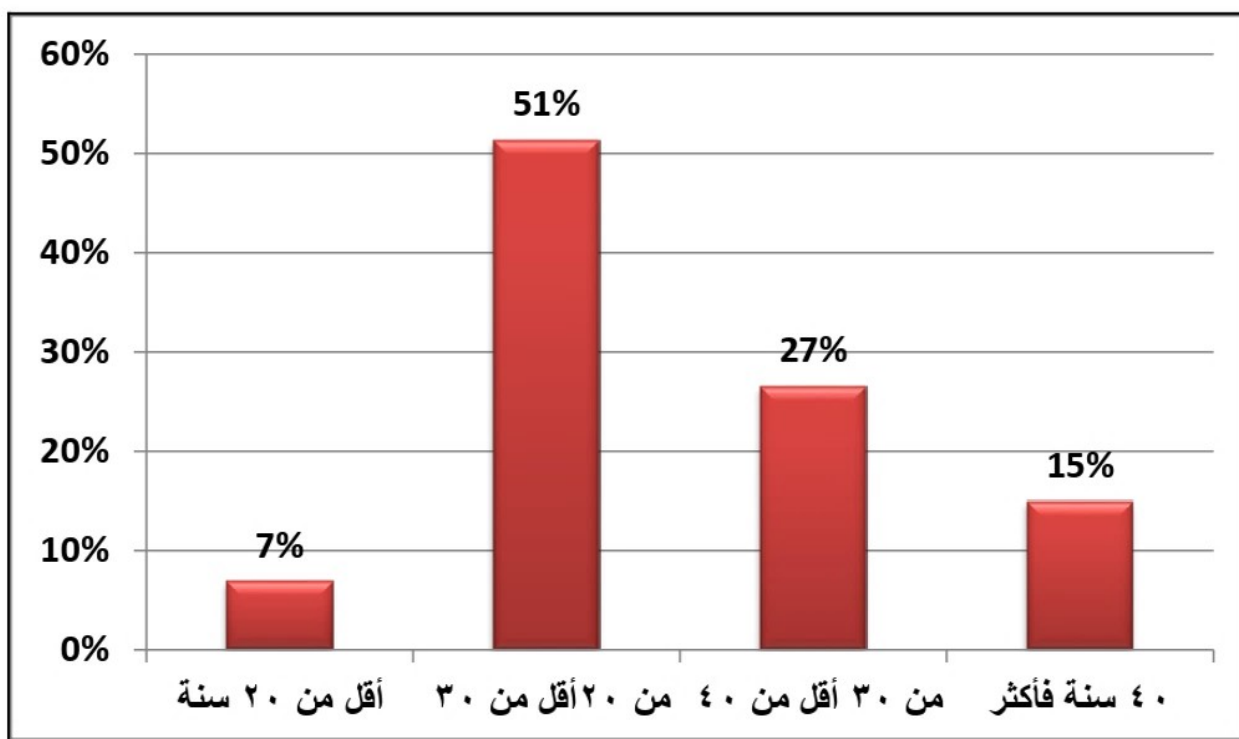
الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

جدول رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

م	الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 20 سنة	15	7.0%
2	من 20 - أقل من 30 سنة	110	51.4%
3	من 30 - أقل من 40 سنة	57	26.6%
4	40 سنة فأكثر	32	15.0%
	الإجمالي	214	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يلاحظ من جدول التوزيع التكراري للفئات العمرية أن (7%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (أقل من 20 سنة)، وأن (51.4%) ممن تتراوح أعمارهم (من 20 إلى أقل من 30 سنة) لانهم في الغالب جامعيين وعاملين بكل الدوائر والأقسام المختلفة في المستشفى ، وهم من فئة الشباب الذين لديهم القدرة على التطوير والتحسين المستمر، والعمل بروح الفريق ، ولديهم القدرة بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم ، ومن ثم أداء المهام بطريقة أكثر فاعلية من حيث السرعة والدقة المطلوبة ، وكذلك (26.6%) ممن هم في الفئة العمرية الثالثة وتتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، بينما الذين أعمارهم تزيد عن (40) سنة فأكثر فيشكلون (15%) كما يوضحه الرسم البياني.



شكل رقم (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول (4-2)

3- متغير المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

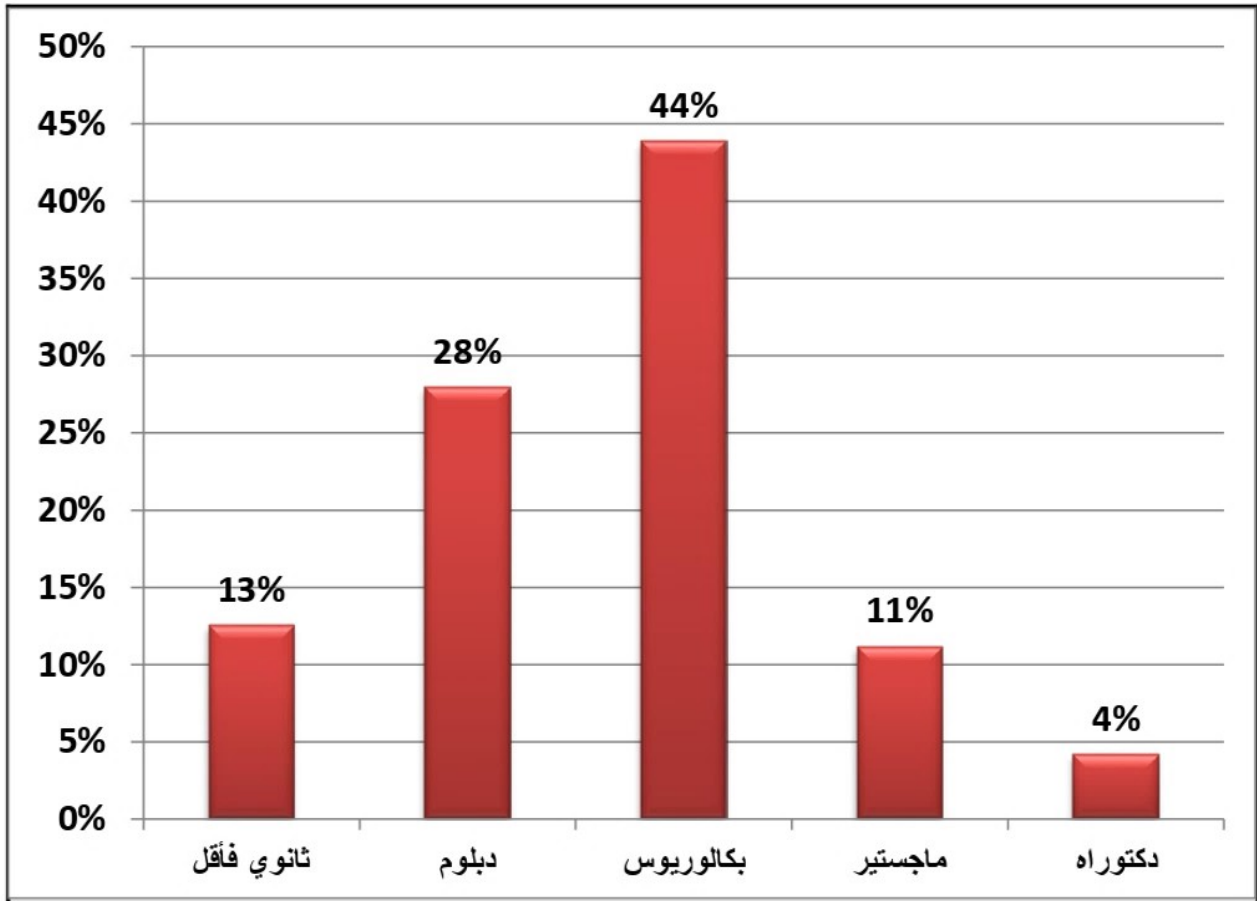
جدول رقم (3-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	ثانوي فأقل	27	12.6%
2	دبلوم	60	28.0%
3	بكالوريوس	94	44%
4	ماجستير	24	11.2%
5	دكتوراه	9	4.2%
الإجمالي		214	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، ويلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي وحاصلين على شهادة (بكالوريوس) وبنسبة (44%) تقريباً، يليه المؤهل العلمي (دبلوم) بنسبة (28%) أما الذين اكتفوا بمؤهل (ثانوي فأقل) فهم يشكلون (12.6%) وهناك من حصل على فرصة للدراسات العليا فمنهم (11.2%) حصلوا على درجة الماجستير، و(4.2%) على درجة الدكتوراه. وبصفة عامة يتبين للباحث أن معظم الوظائف في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بالمكلا يشغلها متخصصون ويشكلون (87%) من حملة الشهادات الجامعية (البكالوريوس والدبلوم والماجستير والدكتوراه) من العاملين الذين سُنحت لهم الفرصة لمواصلة تعليمهم، ويعزز هذا الرأي متغيرات العمر والوظيفة والخبرة. وهذا يدل على اهتمام هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بتوظيف وتعيين الكوادر الجامعية.



شكل رقم (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول (4-3)

4-متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

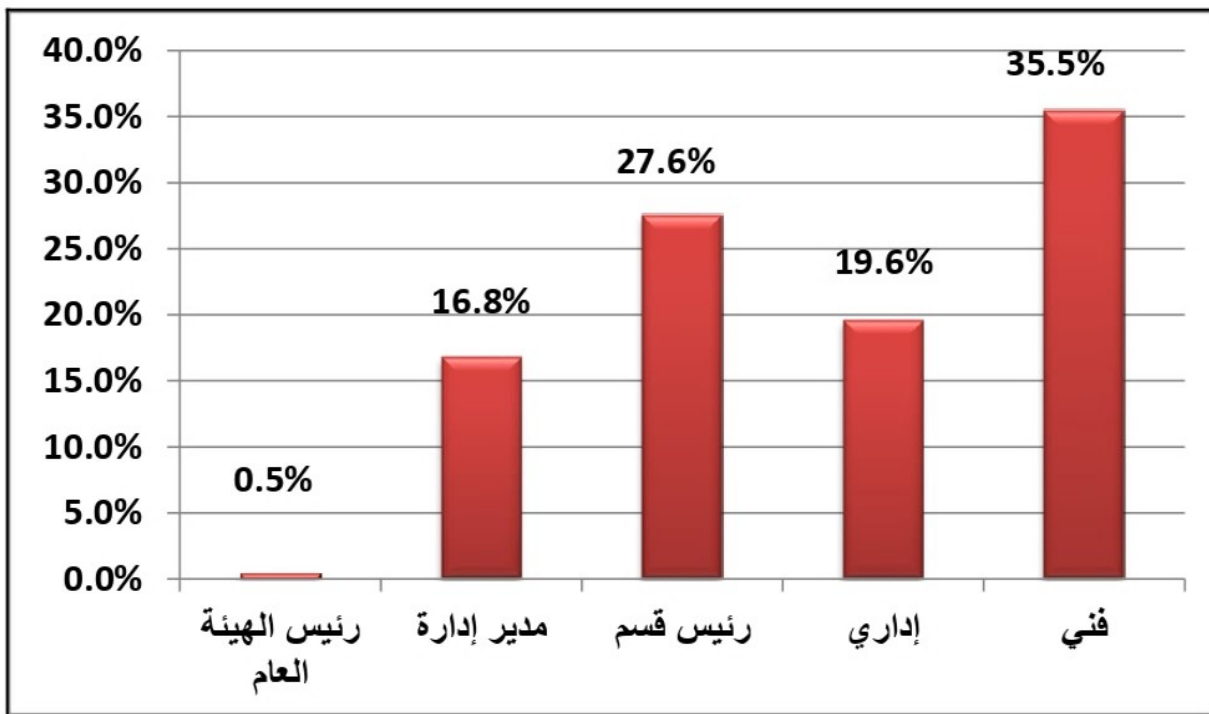
م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
1	رئيس الهيئة العام	1	0.5%
2	مدير إدارة	36	16.8%
3	رئيس قسم	59	27.6%

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي	م
19.6%	42	إداري	4
35.5%	76	فني	5
100%	214	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة

يتبين بأن (0.5%) من هم في المستويات الإدارية العليا (رئيس الهيئة العام) في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بالمكلا، بينما (44.4%) في المستويات الإدارية المتوسطة، و(19.6%) في المستويات الإدارية الدنيا، كما أن هناك (35.5%) والفنيين الصحيين الذين يعملون في أقسام الأشعة والمختبرات والصيدلة والتمريض ولهذا يشكلون أكثر نسبة لعملهم في اربعة أقسام مختلفة قائمة عليهم فقط.

يشير الجدول رقم(4-4) بأن (36%) تقريبا من أفراد عينة الدراسة من الفنيين الذين يعملون في مجال الصحة بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام حيث كان عددهم (76) فرداً، ثم تأتي بعدها فئة رؤساء أقسام بنسبة (27.6%) وهناك (20%) من الموظفين الإداريين، كما يتولى (36) فردا وظيفة مدير إدارة في المستشفى قيد البحث، وبلغت نسبة الذين يشغلون مراكز وظيفية عليا (0.5%) حيث يمثل الهيئة رئيس واحد. وهذا يدل على أنه تم تعبئة الاستبانة من قبل الجهات المستهدفة، مما يعطي دقة في النتائج المتحصل عليها.



شكل رقم (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول (4-4)

5- متغير الخبرة العملية:

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية.

جدول رقم (5-4)

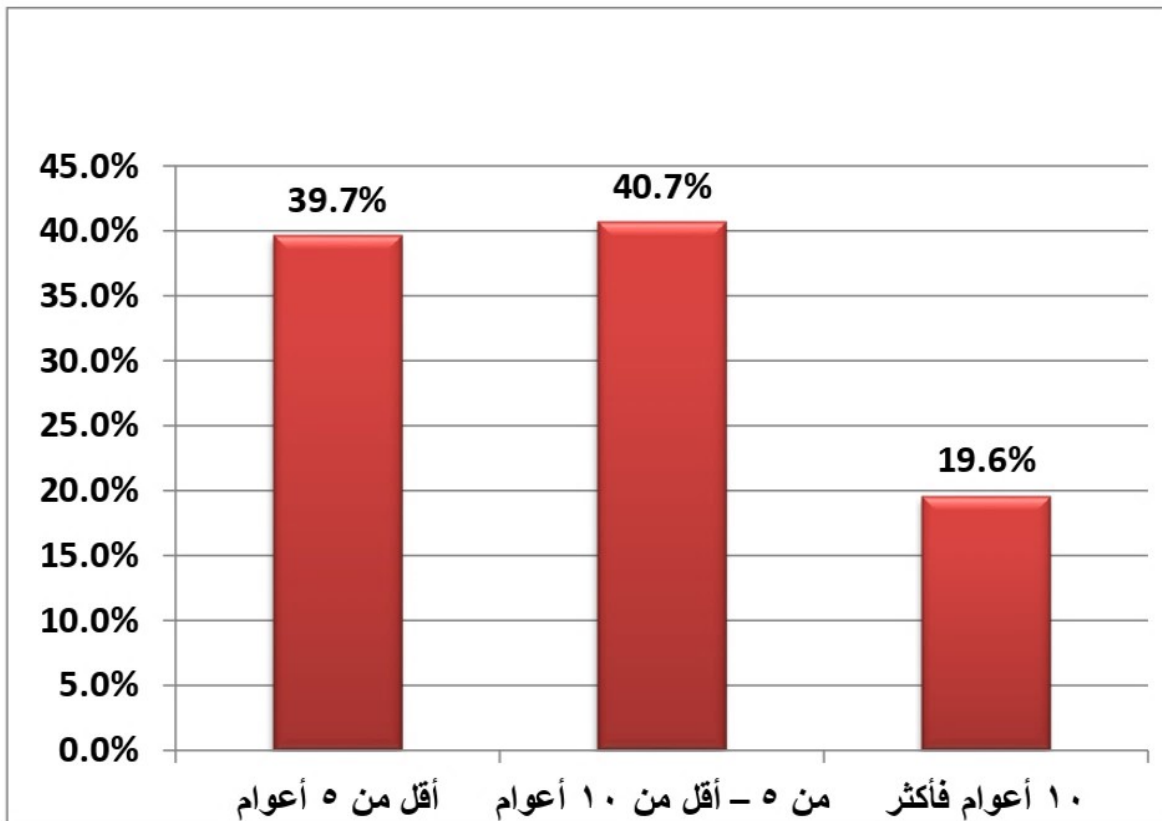
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة العملية

م	الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 5 أعوام	85	39.7%
2	من 5 - أقل من 10 أعوام	87	40.7%

م	الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية
3	10 أعوام فأكثر	42	19.6%
	الإجمالي	214	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS).

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (4-5) أن الذين تقل خبرتهم عن 5 أعوام يشكلون (39.7%)، وأن (40.7%) من أفراد عينة الدراسة بغلت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 أعوام، أما الذين خبرتهم العملية 10 أعوام فأكثر فيشكلون ما نسبته (19.6%) ويلاحظ أن أفراد العينة إجمالاً لديهم خبرات عملية متوسطة لأنهم في مرحلة الشباب وخريجو معاهد وجامعات .



شكل رقم (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول (4-5)

المبحث الثاني:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

- تحليل محاور الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن الدراسة الحالية تناولت الاتصالات الإدارية بأبعادها المتمثلة في: (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاتصالات الشخصية) ودورها في تعزيز أداء العاملين بالتطبيق على هيئة مستشفى ابن سينا العام والذي يعد أحد القطاعات التي لم تحظ بالكثير من البحث والاهتمام، وتسعى الدراسة الحالية الى الإجابة على التساؤلات الرئيسية الآتية:

1- ما مستوى الاتصالات الإدارية في هيئة مستشفى ابن سينا العام؟

2 - ما مستوى أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا العام؟

3 - ما أثر الاتصالات الإدارية (بأبعادها مجتمعة) في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا العام؟

للإجابة عن تلك التساؤلات تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One sample T Test) لتحليل فقرات الاستبيان للمتغيرات المستقلة الأربعة والمتمثلة بـ (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات الوظيفة، الاتصالات الشخصية). وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1,960)، أو (مستوى الدلالة المعنوية أقل من $\alpha=0.50$)، والوزن النسبي أكبر من (60%) والعكس صحيح تكون الفقرة سلبية.

1- وصف وتحليل بيانات متغيرات الدراسة الأساسية:

استعان الباحث لتقييم الإحصاءات الوصفية بجدول المحك الإحصائي الموضح بالجدول (4-6) للحكم على درجة الموافقة لإجابات أفراد العينة؛ لتسهيل عملية المقارنة بين المتوسطات الحسابية المتحصل عليها، حيث قام الباحث بتعريف خمسة مستويات أساسية لمعرفة مستوى درجة توافر أبعاد الاتصالات الإدارية الخاصة بالمتغيرات المستقلة في تحسين أداء العاملين، وذلك باستخدام مدى المتوسط المرجح طبقا للمعادلة الآتية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) مقسوما على عدد المستويات.

$$\frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0.80$$

جدول رقم (4-6)

المحك الإحصائي للحكم على الإجابات

الدرجة الوزنية	بدائل الإجابة	مدى المتوسط المرجح	مستوى درجة التوافر
5	أوافق تماما	4.20 - 5	توافر عال جدا
4	أوافق	3.40 - 4.20	توافر عال
3	محايد	2.60 - 3.49	توافر متوسط
2	لا أوافق	1.80 - 2.60	توافر منخفض
1	لا أوافق مطلقا	1 - 1.80	توافر منخفض جدا

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بدائل الإجابة

- التحليل الوصفي لأبعاد (الاتصالات الإدارية):
أ- التحليل الوصفي لبُعد اتصالات المهمة:

جدول رقم (4-7)

التحليل الوصفي لبُعد اتصالات المهمة

الرتبة	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
7	توافر عال	1.044	3.66	تتصف اتصالات المهمة في المستشفى بالكفاءة	1
4	توافر عال	0.824	3.92	تسهل اتصالات المهمة التواصل بين الرئيس والموظف لنقل تقارير جيدة في المستشفى	2
1	توافر عال	0.795	4.03	تساهم اتصالات المهمة في توفير الوقت والجهد في المستشفى	3
3	توافر عال	0.800	3.95	تعمل اتصالات المهمة على دقة إيصال التعليمات للعاملين في المستشفى	4
2	توافر عال	0.765	3.96	تساعد اتصالات المهمة على التغلب على مشاكل العمل في المستشفى	5
5	توافر عال	0.784	3.90	تساهم اتصالات المهمة في إيصال رسالة المستشفى بوضوح	6

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الرتبة
7	تساهم اتصالات المهمة في تخفيض الانحرافات الإدارية في المستشفى	3.80	0.705	توافر عال	6
	اتصالات المهمة	3.89	0.612	توافر عال	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يلاحظ من الجدول (4-7) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات عالية وتقع ضمن نطاق المستوى الثاني، مما يدل على أن اتصالات المهمة في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام متوافرة بشكل عال. وفق المتوسط الحسابي العام للبعد الأول من أبعاد الاتصالات الإدارية (3.89) بانحراف معياري (0.612)، وهذا يعني وجود توافر عال في اتصالات المهمة في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمدينة المكلا.

ويبين التحليل الوصفي لبعد اتصالات المهمة أن متوسط درجات التوافر في جميع الفقرات السبع كان عال وتتراوح قيمته ما بين (3.66) و(4.03). وكانت أدنى تلك الفقرات توافر هي الفقرة (تتصف اتصالات المهمة في المستشفى بالكفاءة) بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.044)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافرا هي الفقرة (تساهم اتصالات المهمة في توفير الوقت والجهد في المستشفى) بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.795).

ب- التحليل الوصفي لُبعد اتصالات الأداء:

جدول رقم (4-8)

التحليل الوصفي لُبعد اتصالات الأداء

الرتبة	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
4	توافر عال	0.730	3.92	تعمل اتصالات الأداء على تحسين عمل المستشفى	1
3	توافر عال	0.710	3.94	توفر اتصالات الأداء الوقت والجهد للعاملين في المستشفى	2
7	توافر عال	0.799	3.83	تساعد اتصالات الأداء على الإبداع والابتكار بين العاملين في المستشفى	3
5	توافر عال	0.706	3.91	تساهم اتصالات الأداء في التغلب على العقبات التي تواجه المستشفى	4
1	توافر عال	0.722	3.98	تعزز اتصالات الأداء روح التعاون بين العاملين في المستشفى	5
6	توافر عال	0.760	3.86	تجعل اتصالات الأداء انحرافات العمل منخفضة في المستشفى	6
2	توافر عال	0.704	3.95	تعمل اتصالات الأداء في رفع إنتاجية العمل	7
	توافر عال	0.533	3.91	اتصالات الأداء	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول (4-8) أن مستوى درجة التوافر لجميع الفقرات عالية وتقع ضمن نطاق المستوى الثاني، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني من أبعاد الاتصالات الإدارية (3,91) بانحراف معياري (0.533) وبالتالي يستنتج أن لاتصالات الأداء توافر مرتفع في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمدينة المكلا.

ويبين التحليل الوصفي لبعده اتصالات الاداء أن متوسط درجات التوافر في جميع الفقرات السبع كان عال وتتراوح قيمته ما بين (3.83) و(3.98). وكانت أدنى تلك الفقرات توافرا هي الفقرة (تساعد اتصالات الأداء على الإبداع والابتكار بين العاملين في المستشفى) بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.799)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافرا هي الفقرة (تعزز اتصالات الأداء روح التعاون بين العاملين في المستشفى) بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.722).

ج - التحليل الوصفي لبعده اتصالات الوظيفة:

جدول رقم (4-9)

التحليل الوصفي لبعده اتصالات الوظيفة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الرتبة
1	تساعد اتصالات الوظيفة العاملين بالمستشفى على تطوير مهاراتهم	3.82	0.683	توافر عال	5
2	تتصف اتصالات الوظيفة في المستشفى بالكفاءة	3.57	0.905	توافر عال	7
3	تساهم اتصالات الوظيفة في حصول	3.92	0.720	توافر عال	4

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الرتبة
	العاملين على معلومات دقيقة				
4	تعمل اتصالات الوظيفة على تبسيط الإجراءات وسرعة المعاملات في المستشفى	4.01	0.772	توافر عال	1
5	تساهم اتصالات الوظيفة في فهم المشكلات وحلها	3.93	0.750	توافر عال	2
6	تساعد اتصالات الوظيفة في تحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح في المستشفى	3.82	0.781	توافر عال	6
7	تعمل اتصالات الوظيفة على زيادة مستوى الفهم بين الرئيس والمرؤوسين في المستشفى	3.93	0.781	توافر عال	3
	اتصالات الوظيفة	3.86	0.530	توافر عال	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة

يلاحظ من الجدول (4-9) أن مستوى درجة التوافر لجميع الفقرات عالية وتقع ضمن نطاق المستوى الثاني، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث من أبعاد الاتصالات الإدارية (3.86) بانحراف معياري (0.530) مما يعني أن لاتصالات الوظيفة (المهنة) توافر مرتفع في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمدينة المكلا.

ويبين التحليل الوصفي لبعد اتصالات الوظيفة أن متوسط درجات التوافر في جميع الفقرات السبع كان عال وتتراوح قيمته ما بين (3.57) و(4.01). وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (تتصف اتصالات الوظيفة في المستشفى بالكفاءة) بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.905) ، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (تعمل اتصالات الوظيفة على تبسيط الإجراءات وسرعة المعاملات في المستشفى) بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.722)

د-التحليل الوصفي لبُعد الاتصالات الشخصية:

جدول رقم (4-10)

التحليل الوصفي لبُعد الاتصالات الشخصية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الرتبة
1	تساعد الاتصالات الشخصية الرئيس على معرفة احوال وقضايا المرؤوسين الشخصية	3.89	0.740	توافر عال	5
2	تعمل الاتصالات الشخصية على سرعة إيصال التعليمات للعاملين في المستشفى بما يساهم في زيادة الإنتاجية في المستشفى	4.00	0.702	توافر عال	2
3	تساعد الاتصالات الشخصية على التغلب على المشاكل والانحرافات في المستشفى	3.97	0.765	توافر عال	4
4	تقوم الاتصالات الشخصية على التعاون والتفاهم الجيد بين الرئيس والمرؤوسين	4.01	0.695	توافر عال	1

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الرتبة
5	تساهم الاتصالات الشخصية في تحقيق المناخ الإيجابي الذي يفضله العاملين في المستشفى	4.00	0.719	توافر عال	3
6	تعمل الاتصالات الشخصية على تدفق المعلومات الضرورية في المستشفى	3.89	0.752	توافر عال	6
	الاتصالات الشخصية	3.96	0.553	توافر عال	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول (4-10) أن مستوى درجة التوافر لجميع الفقرات للبعد الرابع من أبعاد الاتصالات الإدارية عالية وتقع ضمن نطاق المستوى الثاني. وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع من أبعاد الاتصالات الإدارية (3,96) بانحراف معياري (0.553) وهذا يؤكد أن للاتصالات الشخصية توافر بشكل عال في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمدينة المكلا ويبين التحليل الوصفي لبعده الاتصالات الشخصية أن متوسط درجات التوافر في جميع الفقرات الست كان عال وتتراوح قيمته ما بين (3.89) و(4.01). وكانت أدنى تلك الفقرات توافرها هي الفقرة (تعمل الاتصالات الشخصية على تدفق المعلومات الضرورية في المستشفى) بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.752) ، وكانت أعلى تلك الفقرات توافرها هي الفقرة (تقوم الاتصالات الشخصية على التعاون والتفاهم الجيد بين الرئيس والمرؤوسين) بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.695).

جدول رقم (4-11)

تحليل محاور الدراسة

الأبعاد	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة
أبعاد الاتصالات الإدارية						
الأول	اتصالات المهمة	3.89	0.612	77.8	21.223	0.000
الثاني	اتصالات الأداء	3.91	0.533	78.3	25.099	0.000
الثالث	اتصالات الوظيفة	3.86	0.530	77.1	23.659	0.000
الرابع	الاتصالات الشخصية	3.96	0.553	79.2	25.461	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS).

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=50.0$) ودرجة حرية (213) تساوي (1.960).

بالنظر إلى بيانات الجدول (4-11) أعلاه يتبين لنا أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الاتصالات الإدارية وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.437)، مما يدل على توافر فعال لنظام الاتصالات الإدارية يُسهم في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا العام بنسبة (78.1%) وهذا يجيب على التساؤل الرئيسي الأول: ما مستوى الاتصالات الإدارية في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام؟

هـ - التحليل الوصفي لأداء العاملين:

تعتبر الاحصاءات الوصفية مهمة جدا في التحليل الاحصائي لأي منظمة ناجحة.

جدول رقم (4-12) التحليل الوصفي لأداء العاملين

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الرتبة
1	لدي القدرة والاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات والمهام	4.00	0.715	توافر عال	2
2	أشارك بصورة جيدة في اتخاذ القرارات في المستشفى بكل كفاءة	3.88	0.822	توافر عال	7
3	لدي القدرة على ابتكار الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه العمل	4.12	0.653	توافر عال	5
4	اعمل على تحسين جودة أدائي بصورة دائمة من خلال تطوير مهاراتي	4.30	0.660	توافر عال	1
5	خبرة العمل تنمي مهاراتي وقدراتي	4.29	0.619	توافر عال	3
6	أحرص بصورة دائمة على الانضباط الإداري في العمل	4.30	0.742	توافر عال	2
7	أحرص على أداء المهام والواجبات بأفضل صورة من الكفاءة والفاعلية	4.27	0.642	توافر عال	4
أداء العاملين		4.17	459.0	توافر عال	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول (4-12) أن مستوى درجة التوافر لجميع الفقرات لأداء العاملين عالية وتقع ضمن نطاق المستوى الثاني، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام (4.17) بانحراف معياري (0.459) وهذا يؤكد أن أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمدينة المكلا متوافرا بشكل مرتفع.

وهذا يجيب على التساؤل الرئيسي الثاني ما مستوى أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام؟

ويبين التحليل الوصفي لبعد أداء العاملين أن متوسط درجات التوافر في جميع الفقرات السبع كان عال وتتراوح قيمته ما بين (3.88) و(4.30). وكانت أدنى تلك الفقرات توافرا هي الفقرة (أشارك بصورة جيدة في اتخاذ القرارات في المستشفى بكل كفاءة) بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.822) ، وكانت أعلى تلك الفقرات توافرا هي الفقرة (اعمل على تحسين جودة أدائي بصورة دائمة من خلال تطوير مهاراتي) بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.660).

المبحث الثالث:

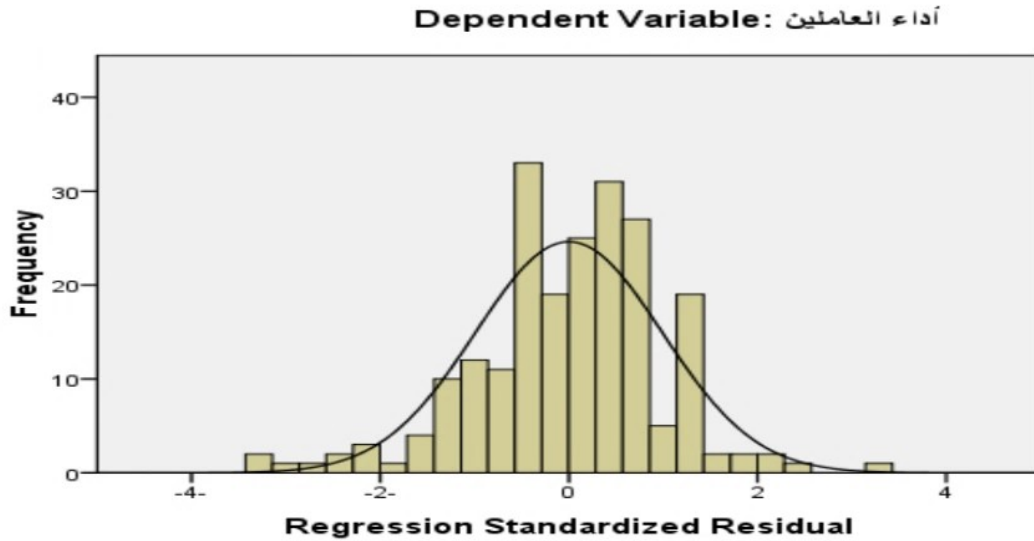
اختبار فرضيات الدراسة:

أ- الاختبارات القبلية لتحليل الانحدار:

استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لبيان أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الاتصالات الإدارية) مجتمعة على المتغير التابع (أداء العاملين)، بهدف معرفة أي المتغيرات المستقلة لها أثر معنوي على المتغير التابع، ومعرفة التأثير النسبي لتلك المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى معرفة مقدرة النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وذلك عند مستوى معنوية (0.50). وفيما يلي عرض للاختبارات القبلية لتحليل الانحدار، من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تطبيق الانحدار:

ب - اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

يتضح من الشكل (4-6) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.



شكل رقم (4-6) اختبار التوزيع الطبيعي (Normality)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

ج - اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Correlation Matrix Person) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول (4-13) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات.

جدول رقم (4-13)

مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

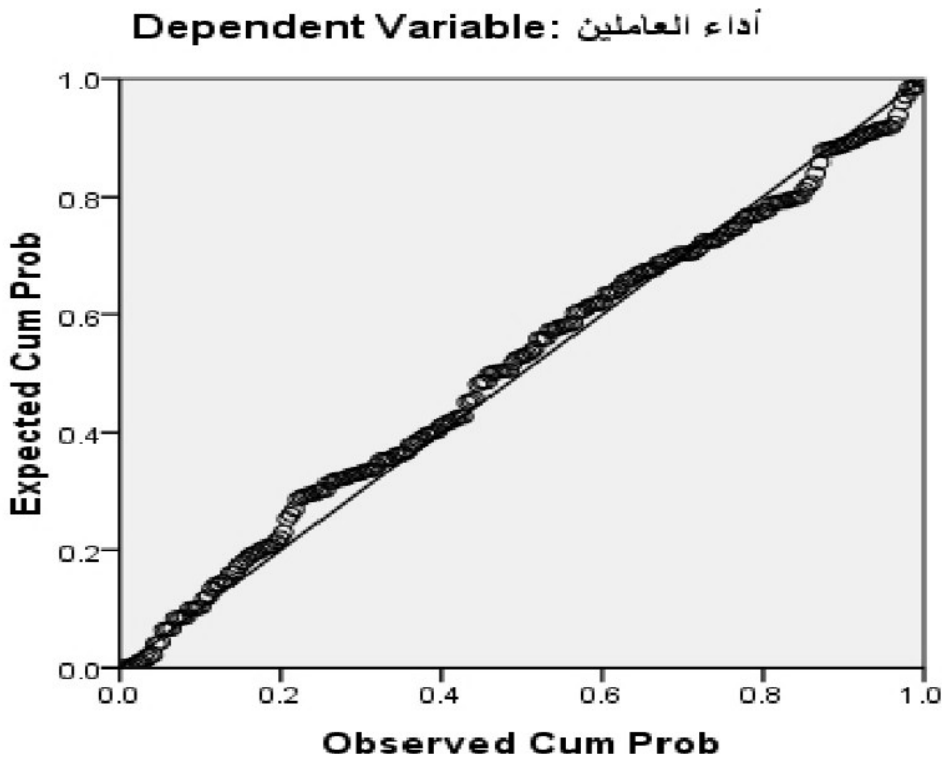
المتغيرات	اتصالات المهمة	اتصالات الأداء	اتصالات الوظيفة	الاتصالات الشخصية	أبعاد الاتصالات الإدارية	أداء العاملين
اتصالات المهمة	1	0.600	0.534	0.366	0.824	0.303
اتصالات الأداء		1	0.558	0.333	0.804	0.479
اتصالات الوظيفة			1	0.476	0.819	0.454
الاتصالات الشخصية				1	0.670	0.381
أبعاد الاتصالات الإدارية					1	0.512
أداء العاملين						1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول وجود علاقات ارتباط موجبة دالة احصائياً بين أبعاد الدراسة، وقد تبين أن أقوى ارتباط بلغ (0.600) بين (اتصالات المهمة واتصالات الأداء)، وبناء على ذلك لا توجد مشكلة

ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة. ولكن يلاحظ أن علاقة المتغيرات المستقلة كلا على حده بالمتغير التابع (أداء العاملين) متوسطة وسيأتي بيان ذلك لاحقاً عند اختبار الفرضيات الفرعية.

كما يظهر من الشكل رقم (4-13) أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة خطية، حيث يمثل المحور الرأسي المتغير التابع (أداء العاملين)، بينما المحور الأفقي المتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في (أبعاد الاتصالات الإدارية).



شكل رقم (4-7) العلاقة بين المتغيرات المستقلة لمستقلة والمتغير التابع.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية

د - اختبار معدل تضخم التباين:

تم اختبار معدل تضخم التباين (*Variance Inflation*) (**VIF**) واختبار التباين المسموح (*Tolerance*) للمتغيرات المستقلة، والذي يشترط أن يكون معيار الاختبار معدل تضخم التباين

(VIF) أقل من (10)، بينما قيمة التباين المسموح لابد أن تكون أكبر من (0.20). وبحساب المعاملات السابقة لتلك المتغيرات تؤكد النتائج كما في الجدول (4-14) على استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً.

جدول رقم (4-14)

اختبار معدل تضخم التباين (VIF) التباين المسموح (Tolerance) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	معدل تضخم التباين <i>VIF</i>	التباين المسموح <i>Tolerance</i>
اتصالات المهمة	1.743	0.574
اتصالات الأداء	1.782	0.561
اتصالات الوظيفة	1.789	0.559
الاتصالات الشخصية	1.324	0.755

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يظهر من الجدول أعلاه أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة تتراوح بين (1.324 – 1.789) وهي أقل من (10) معيار الاختبار، بينما قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.20) وتتراوح قيمته ما بين (0.559 – 0.755)، وبالتالي يمكن القول : بأنه لا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول الارتباط السابق ويمكننا استخدام تحليل الانحدار للإجابة على فرضيات الدراسة الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام قيد الدراسة، وكما هو موضح بالجدول رقم (4-15).

جدول رقم (4-15)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين

المعيار	قيم معاملات الانحدار	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
أداء العاملين	ثابت الانحدار (a)	0.51	0.262	8.479	.000	75.218	0.000	معنوي
	معامل الانحدار (b)	2		8.673	.000			
نتيجة الفرضية: رفض								

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

بالاطلاع على بيانات الجدول رقم (4-15) يتبين وجود علاقة ارتباط طردية بين الاتصالات الإدارية مجتمعة وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.512)، ويشير معامل التحديد أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الاتصالات الإدارية) استطاعت أن تفسر (26.2%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء العاملين)، وأن (73.8%) ترجع لعامل الصدفة ونتيجة عن متغيرات وعوامل أخرى ليست ضمن متغيرات الدراسة. كما أن مستوى الدلالة المعنوية أقل من (0.05) مما

يعني وجود أثر معنوي لاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام، وبهذا تكون الإجابة عن التساؤل الرئيسي الثالث للدراسة: ما أثر الاتصالات الإدارية (بأبعادها مجتمعة) في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

وبناء عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). ويتم قبول الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتصالات المهمة كبعء من أبعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء للعاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر اتصالات المهمة في تحسين أداء للعاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت، وفق المعادلة الآتية:

$$Y = A + BX$$

Y = يمثل المتغير التابع وهو (أداء للعاملين).

X = يمثل المتغير المستقل وهو (اتصالات المهمة).

A = ثابت الانحدار.

B = يمثل مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة التغير الذي يحدث في المتغير المستقل.

وتظهر النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-16)

تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتصالات المهمة في تحسين أداء للعاملين

في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت

المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square R ²	قيمة T	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
اتصالات المهمة	0.227	0.303	0.092	4.637	21.498	0.000	معنوي
نتيجة الفرضية: رفض							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.303) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية، بمعنى أنه كلما زادت اتصالات المهمة زادت درجة تحسين أداء للعاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت. ويشير معامل التحديد التي بلغت قيمته (0.092) إلى أن اتصالات المهمة تساهم بمقدار (9.2%) في تحسين أداء للعاملين في الهيئة، بينما 90.8% ترجع إلى متغيرات وأسباب أخرى. ومن قيمة اختبار T، وقيمة اختبار F يتضح لنا إن نموذج الانحدار دال إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05).

وبهذه النتائج يمكن القول إن هناك علاقة بين اتصالات المهمة وتحسين أداء للعاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمدينة المكلا محافظة حضرموت، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث اتصالات المهمة كبعث من

ابعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام". ويتم قبول الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتصالات المهمة كبعء من ابعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتصالات الأداء كبعء من أبعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر اتصالات الأداء في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت، وفق المعادلة الآتية:

$$Y = A + BX$$

Y = يمثل المتغير التابع وهو (أداء للعاملين).

X = يمثل المتغير المستقل وهو (اتصالات الأداء).

A = ثابت الانحدار.

B = يمثل مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة التغير الذي يحدث في المتغير المستقل.

وتظهر النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-17)

تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتصالات الأداء في تحسين أداء للعاملين

في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت

المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square R ²	قيمة T	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
اتصالات الأداء	0.413	0.479	0.229	7.943	63.085	0.000	معنوي
نتيجة الفرضية: رفض							

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يشير الجدول رقم (4-17) إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين اتصالات الأداء وأداء للعاملين بمعدل (0.479)، أي كلما زاد الاهتمام باتصالات الأداء زادت درجة تحسين أداء للعاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام. وتساهم اتصالات الأداء بمقدار (22.9%) في أداء العاملين كما يشير معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.092)، في حين أن 77.1% تعزى لمتغيرات أخرى. كما يلاحظ من قيمة اختبار T، وقيمة اختبار F لنا إن نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05).

وبناء على تلك النتيجة يمكن القول : فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتصالات الأداء كبعء من ابعاد الاتصالات الإدارية في تحسين

أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام". ونقبل بالفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتصالات الأداء كبعء من ابعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتصالات المهنة كبعء من أبعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء للعاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر اتصالات المهنة في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت، وفق المعادلة الآتية:

$$Y = A + BX$$

Y = يمثل المتغير التابع وهو (أداء للعاملين).

X = يمثل المتغير المستقل وهو (اتصالات المهنة/الوظيفة).

A = ثابت الانحدار.

B = يمثل مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة التغير الذي يحدث في المتغير المستقل.

وتظهر النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-18)

تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتصالات المهنة في تحسين أداء العاملين

في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت

المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square R ²	قيمة T	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
اتصالات المهنة	0.393	0.454	0.206	7.413	54.956	0.000	معنوي
نتيجة الفرضية: رفض							

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (0.454) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية، وأنه كلما زادت اتصالات المهنة زادت درجة تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت. ويشير معامل التحديد إلى أن اتصالات المهنة تساهم بمقدار (20.6%) في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام، بينما 79.4% ترجع إلى متغيرات وأسباب أخرى ليست قيد الدراسة. ومن قيمة اختبار T، وقيمة اختبار F يتضح لنا إن نموذج الانحدار دال إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اتصالات المهنة كبعد من ابعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام". ونقبل بالفرضية البديلة أن ونقبل بالفرضية البديلة: يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية لبعء اتصالات المهنة كبعء من ابعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04} : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصالات الشخصية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الاتصالات الشخصية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت، وفق المعادلة الآتية:

$$Y = A + BX$$

Y = يمثل المتغير التابع وهو (أداء للعاملين).

X = يمثل المتغير المستقل وهو (الاتصالات الشخصية).

A = ثابت الانحدار.

B = يمثل مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة التغير الذي يحدث في المتغير المستقل.

وتظهر النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-19)

تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصالات الشخصية في تحسين أداء العاملين

في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت

المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square R ²	قيمة T	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
الاتصالات الشخصية	0.317	0.381	0.145	6.003	36.036	0.000	معنوي
نتيجة الفرضية: رفض							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (4-19) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.381) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية، أي أنه كلما زادت الاتصالات الشخصية زادت درجة تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام. ويشير معامل التحديد التي بلغت قيمته (0.145) إلى أن الاتصالات الشخصية تساهم بمقدار (14.5%) في أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام، بينما 85.5%، ترجع إلى متغيرات أخرى. وبالنظر إلى قيمة اختبار T، وقيمة اختبار F يتبين إن نموذج الانحدار دال إحصائياً بمستوى دلالة أقل من (0.05).

وبهذه النتائج يمكن القول إن هناك علاقة بين الاتصالات الشخصية وتحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمدينة المكلا محافظة حضرموت، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصالات

الشخصية كبعد من أبعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام".

ونقبل بالفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصالات الشخصية كبعد من أبعاد الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}):

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية). ولاختبار هذه الفرضية تمّ أولاً احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم استخدام اختبار (t) (Independent Sample T.Test) لمتغير الجنس لمعرفة الفروق بين فئتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين لبقية المتغيرات الأخرى، لمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، وتُعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، والعكس صحيح.

جدول رقم (4-20) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	فئة المتغيرات	التكرارات <i>N</i>	المتوسط الحسابي <i>Mean</i>	الانحراف المعياري <i>S.D.</i>	إحصائية <i>F</i>	مستوى الدلالة <i>Sig.</i>	نتيجة الفرضية
الجنس	ذكر	149	3.96	0.418	0.011	0.981	قبول الفرضية
	أنثى	65	3.95	0.370			لا توجد فروق
العمر	أقل من 20 سنة	15	4.01	0.321	0.149	0.900	قبول الفرضية

المتغيرات	فئة المتغيرات	التكرارات <i>N</i>	المتوسط الحسابي <i>Mean</i>	الانحراف المعياري <i>S.D.</i>	إحصائية <i>F</i>	مستوى الدلالة <i>Sig.</i>	نتيجة الفرضية
	من 20 الى أقل من 30	110	3.95	0.420			لا توجد فروق
	30 الى أقل من 40 سنة من	57	3.95	0.431			
	40 سنة وما فوق	32	3.99	0.334			
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	27	3.99	0.414	1.831	0.124	قبول الفرضية لا توجد فروق
	دبلوم	60	3.85	0.437			
	بكالوريوس	94	4.02	0.386			
	ماجستير	24	3.91	0.372			
	دكتوراه	9	4.00	0.304			
المستوى الوظيفي	رئيس الهيئة العام	1	3.35	0.000	0.859	0.490	قبول الفرضية لا توجد فروق
	مدير إدارة	36	3.99	0.401			
	رئيس قسم	59	4.00	0.327			
	إداري	42	3.94	0.330			
	فني	76	3.93	0.487			
الخبرة العملية	أقل من 5 أعوام	85	3.98	0.425	1.437	0.240	قبول الفرضية لا توجد فروق
	من 5- أقل من 10 أعوام	87	3.90	0.359			
	من 10 أعوام فأكثر	42	4.03	0.441			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير الجنس، أي أنّ النوع لا يؤثر في اتجاهات الأفراد حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين، وأنّ الذكور والإناث لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت عند مستوى دلالة (sig) (0.981)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير العمر. أي أنّ العمر ليس له علاقة باتجاهات وآراء مفردات عينة الدراسة، وأنّ الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 20 سنة) ، والذين أعمارهم من (20 - أقل من 30 سنة)، ومن (30 - أقل من 40 سنة)، والأفراد الذين أعمارهم (40 سنة وما فوق)، لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (0.149) عند مستوى دلالة (sig) (0.900)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير المؤهل العلمي. أي أنّ المستوى التعليمي لا يؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين، أي أنّ الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوية عامة فأقل، والأفراد الذين لديهم دبلوم، أو بكالوريوس، أو دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)، لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين، وإن

وجدت بعض الفروق فهي فروق رقمية وليست جوهريه بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، أي أنّ المؤهل العلمي ليس له علاقة باتجاهات وآراء مفردات عينة الدراسة تجاه أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت، إذ بلغت قيمة F (1.831) عند مستوى دلالة (sig) (0.124)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. أي أنّ المستوى الوظيفي لا يؤثر في استجابات في أفراد العينة تجاه أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين، وبصيغة أخرى فإنّ أفراد عينة الدراسة من رئيس الهيئة العام أو مدراء الإدارات أو رؤساء الأقسام أو الإداريين أو الفنيين، لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهريه بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (0.859) عند مستوى دلالة (sig) (0.490)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير الخبرة العملية. أي أنّ سنوات الخبرة ليس لها علاقة باتجاهات وآراء مفردات عينة الدراسة تجاه أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين، وأنّ الأفراد الذين تقل خبرتهم عن (5 أعوام) ونوي الخبرات المتوسطة (من 5- أقل من 10 أعوام) وذوي الخبرات العالية (من 10 أعوام فأكثر)، لهم نفس الآراء والاعتقاد، ونلاحظ ذلك من خلال تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في متوسطات الفئتين الأولى والثانية، وأن الفروق رقمية وليست جوهريه بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت

قيمة F (1.437) عند مستوى دلالة (sig) (0.240)، وهي أكبر من (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

مما سبق، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ومن خلال هذه النتائج فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تشير إلى أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بمحافظة حضرموت، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية).

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات:

فيما يلي ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والتي هدفت إلى معرفة أثر الاتصالات الإدارية بأبعادها المتمثلة في: (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاتصالات الشخصية) ودورها في تحسين أداء العاملين بالتطبيق على هيئة مستشفى ابن سينا العام والذي يعد أحد القطاعات التي لم تحظ بالكثير من البحث والاهتمام، وتوصلت الدراسة الحالية الى الآتي:

1 - كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الاتصالات الإدارية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.437)، مما يدل على توافر فعال لنظام الاتصالات الإدارية يُسهم في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا العام بنسبة (78.1%).

2- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء العاملين عال ونسبة (83.3%)، وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.459)

3- رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا العام.

4 -وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتصالات المهمة في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا العام، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى.

5 -وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتصالات الأداء في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا العام، ولذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

6 -وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتصالات المهنة/ الوظيفة في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا العام، وعليه رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

7- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الشخصية في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا العام، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات:

- 1- مواصلة الحفاظ على المستوى العالي لأبعاد الاتصالات الإدارية ، وتعزيز دور الاتصالات الإدارية والعمل على تحسينها في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.
- 2- الحفاظ على مستوى أداء العاملين الحالي والعمل على تطويره باستمرار من خلال عقد دورات تدريبية بشكل مستمر للعاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام في مجال الاتصالات الإدارية.
- 3 - الحفاظ على الاثرالإيجابي لكل من اتصالات المهمة ،اتصالات الأداء، اتصالات المهنة/الوظيفة ، والاتصالات الشخصية على تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام.
- 4 - رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال التدريب والحوافز بما يرفع من الإداء الوظيفي للعاملين ككل وتحسين الكفاءة والفاعلية.
- 5- الاهتمام باتصالات المهنة من خلال عمل برنامج تعريفى للعاملين عن التوصيف الوظيفي لكل مهنة.
- 6 - تعزيز العلاقات الشخصية والعلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بالأمر والقضايا العائلية غير المتعلقة بالعمل.
- 7 - الاهتمام بمفهوم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام لأثرها الواضح على أداء العاملين.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر باللغة العربي

1. أبو الغنم. (2002). أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري في لواء ذيبان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
2. أبو شيخة، نادر أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
3. أبو كريم، وطناش. (2005). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
4. أحمد ماهر. (2005). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
5. الباري، إبراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.
6. بأية بوزه. (2011). الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسة الوطنية الكهرو منزلية، الجزائر.
7. بن عيشي، عمار. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
8. بوقرين، بسمة. (2016). دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، الجزائر.
9. التويجري، عبدالعزيز إبراهيم. (2003). البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، السعودية.
10. جرادات، ابوسنينة. (2019). أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، شركة أوردو للاتصالات، فلسطين.
11. جمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كساب. (2007). إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
12. حاتم رضاء. (2003). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي، السعودية.

13. حجاب، محمد منير. (2004). المعجم الإعلامي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
14. الحسيني، إيمان عبد العزيز. (2004). دور إدارة الصحة والسلامة والبيئة في الحد من اثار الصناعة، السعودية.
15. حنفي، عبد الغفار. (2006). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
16. خنفر، وفاء. (2014). دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA برقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
17. خوف، عيسى. (2018). دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، الجزائر.
18. الدعياج، إبراهيم عبدالعزيز. (2011). الاتصال ووسائل الاعلام، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. ديسلر، جاري. (2004). إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد، الرياض: دار المريخ للنشر.
20. رشيد، مازن. (2001). إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في السعودية، الرياض: مكتبة الحبيكات.
21. رضوان. (2016). علاقة الحوسبة السحابية بتطوير الأداء الوظيفي للمدراء العاملين بالجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
22. زغدودي، سعيدة. (2017). الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
23. الزغودي، محمد السايح. (2012). مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في مؤسسة (ALFA PIPE)، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
24. زوليف، مهدي حسن. (2003). إدارة الافراد، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.

25. سهيلة محمد عباس. (2003). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
26. شعبان، فرج. (2009). الاتصالات الإدارية، الأردن: دور اسامه للنشر والتوزيع.
27. الشهري. (2005). الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
28. الصرن، رعد. (2001). إدارة الابداع والابتكار، دمشق: دار الرضا للنشر.
29. طبيشات، رامي. (2015). قياس أثر الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة أريد، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
30. الطعمنة. (2011). أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
31. طلعت إبراهيم، لطفي. (2008). النظرة المعاصرة في علم الاجتماع.
32. الطويهري. (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، الجزائر.
33. عبد الرحمن. (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، مدارس وكالة غوث الدولية، فلسطين.
34. عبد المليك، مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية. العدد(1).
35. عبيدات، ضيف الله محمد. (2004). نتائج المرحلة الأولى من الممسوحات الاثرية الميدانية في منطقة البادية الأردنية الشمالية، الأردن.
36. عبيدات، محمد إبراهيم. (2004). سلوك المستهلك - المدخل الاستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
37. عطية. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة "مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر.

38. العميان، محمود سليمان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
39. العنزي. (2010). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، وزارة العدل الكويتية، الكويت.
40. الفائدي، سالم. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
41. فضيل، وليد. (2003). فعالية الملتقى الوطني الثاني: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، جامعة الجزائر.
42. القريوني، يوسف. (2001). المدخل الى التربية الخاصة، دبي.
43. مالك صبري، أيمن. (2019). اتجاهات الطلبة نحو الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية.
44. ماهر، احمد. (2000). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الإسكندرية: الدار الجامعية.
45. محمد سعيد، انور سلطان. (2004). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
46. محمد هلال. (2003). مهارات التفكير الابتكاري، كيف تكون مبدعا؟، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
47. المساري، محمد العربي. (2012). الافريقية الاسبانية في صيغتها المجددة.
48. مصلح. (2009). أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
49. نايفة، علي. (2016). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، سوريا.
50. نصيرة، ملال. (2019). الاتصال الداخلي في المؤسسة، جامعة مستغانم، الجزائر.
51. نور، بدير. (2021). معرفة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا.

52. نوري بركات، هلال صالح. (2006). تأثير التدريب الفطري بالأسلوب المكثف والموسع في تنمية بعض المتغيرات الوظيفية والبدنية والمهارة بكرة السلة.
53. الهاشمي، رشا محمد جعفر. (2006). نظام التعددية الحزبية ودورة في الحياة الديمقراطية.
54. الهيتي، خالد. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- 1- Akua, (2014). Ahyia Adu-Oppong & Emmanuel, Agyin Birikorang, 'Communication in the Workplace.
- 2 - Ong Chon Heel, (2019). Exploring impact of communication on employee.
- 3 -Elaine, D. Polkas, (2017). 'Performance Management', SHRM Foundation, United States of America.
- 4-(Jain,2015).The impact of internal communication processes on job performance in Indian companies.
- 5- Asamu Festus Femi (2014).The impact of communication on workers performance in selected organization in Logos state, Nigeria.
- 6 – (Lhan G Nbayi, (2007). Effectiveness of administrative communication in teacher's attitudes.
- 7 - (Lotz & Donald, 2004) .Work and communication pressures at different administrative levels in an insurance company after its merger .
- 8- Niyati, Vora & Raj, Kishore Petra (2016). Importance of Internal Communication: Impact on Employee Engagement in Organizations', Symbiosis International University, Bhubaneswar, India.
- 9 – Titans (2016). Influence of internal communication on the organization performance proposition.
- 10-Anna Regale, (2011).The Influence of Internal Communication on Different Aspects of Company Functioning.
- 11 - Dr. Wallace Nyakundi Atambo & Deborah Kemunto Momanyi (2016). Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya.
- 12 - Kreitner, Robert & Kinicki (2004). Angelo, Organizational Behavior, Fifth edition, McGraw-Hill, New York,

13-Mandy,R.Wayne,(2010).HumanResourceManagement,prenticehall,NewJersey.

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	الكلية	الجامعة
1	د. خالد محمد الكلدي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم الادارية	حزرموت
2	د. صلاح عمر بلخير	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم الادارية	حزرموت
3	د. محسن محمد بن كليب	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم الادارية	حزرموت
4	د. هاني سالمين بلعفير	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم الادارية	حزرموت

ترتيب أسماء المحكمين حسب الحروف الأبجدية

ملحق رقم (2) بأسماء الموظفين الذين تمت مقابلتهم وطرح الأسئلة عليهم حول أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام

م	الاسم	الوظيفة	التخصص
1	د. عبد الرحمن محمد السويني	صيدلاني	صيدلة
2	مهدي صالح بازنبور	مدير المختبر	مختبرات طبية
3	احمد خالد الديني	أشعة	فني اشعة
4	أحمد سعيد العطيشي	مدير الموارد البشرية	إدارة أعمال

أسئلة المقابلة للموظفين المذكورين أعلاه كانت كما يلي:

السؤال الأول: هل هناك أي نوع من الاتصالات الإدارية في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام؟

السؤال الثاني: ما مستوى الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين بالمستشفى؟

السؤال الثالث: هل هناك وجود للاتصال الإداري بين العاملين أنفسهم؟

السؤال الرابع: ما مستوى الاتصال الإداري الصادر من العاملين الى إدارة المستشفى؟

السؤال الخامس: هل للاتصال الإداري في المستشفى أي تأثير على أداء العاملين فيه؟

السؤال السادس: هل الاتصال الإداري ضعيف بين الإدارة والعاملين في المستشفى؟

السؤال السابع: هل الإدارة مهتمة بالاتصال الإداري لرفع أداء العاملين بالمستشفى؟

السؤال الثامن: هل تتم عملية الاتصال الإداري بشكل جيد داخل أقسام المستشفى المختلفة؟

السؤال التاسع: هل مدراء الإدارات والأقسام المختلفة في المستشفى يجيدون عملية الاتصال الإداري

بشكل جيد؟

السؤال العاشر: هل تستمع إدارة المستشفى للشكاوى والملاحظات المرفوعة من قبل العاملين

بالمستشفى؟

السؤال الحادي عشر: هل إدارة المستشفى تطمح لرفع كفاءة أداء العاملين داخل المستشفى؟

السؤال الثاني عشر: ما أثر الاتصال الإداري في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام؟

السؤال الثالث عشر: ما مستوى أداء العاملين في هيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام؟

السؤال الرابع عشر: هل هناك ضعف في تواصل إدارة المستشفى مع الجهات المسؤولة لتوفير الأموال

الكافية لصيانة الأجهزة العاملة بالمستشفى؟

السؤال الخامس عشر: هل هناك ضعف في متابعة إدارة المستشفى لسير العمل بالأقسام الداخلية بالمستشفى؟

ملحق رقم (3) الاستبانة



جامعة الريان
AL-RAYAN UNIVERSITY

الجمهورية اليمنية

جامعة الريان

عمادة الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

المحترم

الاسم (اختياري)

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة حول (أثر الاتصالات الإدارية في تحسين أداء العاملين) بهيئة مستشفى ابن سينا التعليمي العام بالمكلا لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الريان بحضورموت المكلا.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية

الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة الرئيسية المتمثلة بالآتي:

• أبعاد الاتصالات الإدارية:

- اتصالات المهمة
 - اتصالات الأداء
 - اتصالات الوظيفة (المهنة)
 - الاتصالات الشخصية
- الجزء الثالث: يشتمل على:

• أداء العاملين

ارجو منكم التكرم بقراءة كل فقرة بعناية ووضع علامة (√) في مكان الإجابة المناسبة لكم، مع التأكيد بأن المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

صالح عمر علي الذبياتي

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - العمر: أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 30 سنة
من 30 - أقل من 40 سنة أكبر من 40 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- 4 - المسمى الوظيفي: رئيس الهيئة العام مدير إدارة رئيس قسم إداري فني
- 5 - الخبرة العملية: أقل من 5 أعوام من 5 - أقل من 10 أعوام من 10 أعوام فأكثر

ثانياً: أبعاد الاتصالات الإدارية (المتغير المستقل):

البعد الاول: اتصالات المهمة

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
1	تتصف اتصالات المهمة في المستشفى بالكفاءة					
2	تسهل اتصالات المهمة التواصل بين الرئيس والموظف لنقل تقارير جيدة عن المستشفى					
3	تساهم اتصالات المهمة في توفير الوقت والجهد في المستشفى					
4	تعمل اتصالات المهمة على دقة إيصال التعليمات للعاملين في المستشفى					
5	تساعد اتصالات المهمة على التغلب على مشاكل العمل في المستشفى					
6	تساهم اتصالات المهمة في إيصال رسالة المستشفى بوضوح					
7	تساهم اتصالات المهمة في تخفيض الانحرافات الإدارية في المستشفى					

البعد الثاني: اتصالات الأداء:

لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارة	الرقم
					تعمل اتصالات الأداء على تحسين عمل المستشفى	1
					توفر اتصالات الأداء الوقت والجهد للعاملون في المستشفى	2
					تساعد اتصالات الأداء على الإبداع والابتكار بين العاملين في المستشفى	3
					تساهم اتصالات الأداء في التغلب على العقبات التي تواجه المستشفى	4
					تعزز اتصالات الأداء روح التعاون بين العاملين في المستشفى	5
					تجعل اتصالات الأداء انحرافات العمل منخفضة في المستشفى	6
					تعمل اتصالات الأداء في رفع إنتاجية العمل	7

البعد الثالث: اتصالات الوظيفة (المهنة):

لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارة	الرقم
					تساعد اتصالات الوظيفة العاملين بالمستشفى على تطوير مهاراتهم	1
					تتصف اتصالات الوظيفة في المستشفى بالكفاءة	2
					تساهم اتصالات الوظيفة في حصول العاملون على معلومات دقيقة	3
					تعمل اتصالات الوظيفة على تبسيط الإجراءات وسرعة المعاملات في المستشفى	4
					تساهم اتصالات الوظيفة في فهم المشكلات وحلها	5
					تساعد اتصالات الوظيفة في تحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح في المستشفى	6
					تعمل اتصالات الوظيفة على زيادة مستوى الفهم بين الرئيس والمرؤوسين في المستشفى	7

البعد الرابع: الاتصالات الشخصية:

لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارة	الرقم
					تساعد الاتصالات الشخصية الرئيس على معرفة احوال وقضايا المرؤوسين الشخصية	1
					تعمل الاتصالات الشخصية على سرعة إيصال التعليمات للعاملون في المستشفى بما يساهم في زيادة الإنتاجية في المستشفى	2
					تساعد الاتصالات الشخصية على التغلب على المشاكل والانحرافات في المستشفى	3
					تقوم الاتصالات الشخصية على التعاون والتفاهم الجيد بين الرئيس والمرؤوسين	4
					تساهم الاتصالات الشخصية في تحقيق المناخ الإيجابي الذي يفضله العاملين في المستشفى	5
					تعمل الاتصالات الشخصية على تدفق المعلومات الضرورية في المستشفى	6

ثالثاً: أداء العاملين (المتغير التابع):

لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارة	الرقم
					لدي القدرة والاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات والمهام	1
					أشارك بصورة جيدة في اتخاذ القرارات في المستشفى بكل كفاءة	2
					لدي القدرة على ابتكار الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه العمل	3
					اعمل على تحسين جودة أدائي بصورة دائمة من خلال تطوير مهاراتي	4
					خبرة العمل تنمي مهاراتي وقدراتي	5
					أحرص بصورة دائمة على الانضباط الإداري في العمل	6
					أحرص على أداء المهام والواجبات بأفضل صورة من الكفاءة والفاعلية	7

Abstract

This study aimed to know the impact of the application of administrative communication with its dimensions (task communication, performance communication, job communication, personal communication) in improving the performance of employees at Ibn Sina General Teaching Hospital. Where the study followed the descriptive analytical method, and the questionnaire was used as a main tool for data collection, and the study sample consisted of (214) employees out of the total number of employees in the hospital, and their number is (480) workers quoted from the records of the Human Resources Department in the Ibn Sina General Teaching Hospital Authority for the year 2021 AD. To a set of results, most notably the presence of a high level of application of the dimensions of administrative communication with an arithmetic mean (3.90) and a standard deviation (0.437), which indicates an effective availability of the administrative communication system that contributes to improving the performance of employees in the Ibn Sina General Teaching Hospital Authority by (78.1%), and showed The study showed that the level of workers' performance is high at a rate of (83.3%), with a mean of (4.17) and a standard deviation of (0.459). The study indicated that there is a statistically significant effect of administrative communications in improving the performance of employees in the Ibn Sina General Teaching Hospital Authority, and the presence of a statistically significant effect of the mission communications in improving the performance of employees in the Ibn Sina General Teaching Hospital Authority, and the presence of a statistically significant effect of performance communications in improving the performance of The employees of the Ibn Sina General Teaching Hospital Authority, the presence of a statistically significant effect communications in improving the performance of the employees of the Ibn Sina General Teaching Hospital Authority, and the presence of a statistically significant effect of the personal communications in improving the performance of the employees of the Ibn Sina General Teaching Hospital Authority.

The study recommended that the high level of administrative dimensions and to strengthen the role of administrative and action communications are improved in the body of Ibn Sinai General Hospital and to maintain the level of performance and work on their development in order to continue during training courses In the hospital in the field of administrative communications, maintain positive impact for each of the task contacts, performance contacts, professions / function, and personal communications to improve the performance of hospital staff, and raise the moral spirit of workers through training and incentives to raise job performance For workers as a whole and improve efficiency and effectiveness, and attention to the profession with the work of a definition program for employees for the career description of each profession, promote personal relations and human relations between workers and attention to work and non-employment issues, and attention With the concept of personal communications and human relations by administrative leaders at the Ibn Sinai General Educational Hospital for its clear impact on improving the performance of workers.

Republic of Yemen
Ministry of High Education
& Scientific Research
Al- Rayan University
Faculty of Higher Studies



**The impact of administrative communication on
improving the performance of employees**
**A Filed study in the form of Ibn Sina General Teaching
Hospital**
Hadhramout Governorate

**A letter Submitted to AL-Rayyan University To complete the requirements
for obtaining Master's degree specializing in Business Administration**

By

Saleh Omar Ali AL-Thebani

Supervisor

Dr.Khaled Mohammed AL-Jabari