

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد

تاريخ تسلّم البحث: 2015/06/16م

تاريخ قبوله للنشر: 2015/08/22م

رامي طبيشات *

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية ودورها بتعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد، وتقديم التوصيات والمقترحات الملائمة لحل المشكلات التي تواجه تطبيق نظام الاتصالات الإدارية، لرفع كفاءة وأداء العاملين وتحسين أدائهم ومخرجات العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة في مدينة إربد يبلغ عددهم (2112) موزعين على (8) مستشفيات. أما عينة الدراسة فتكونت من (420) موظفاً من الوظائف التالية: طبيب، ممرض، صيدلاني، مهن طبية مساندة، مهن إدارية، وهو ما يشكل (20%) من مجتمع الدراسة.

وأوضحت نتائج تحليل الدراسة أنه لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة ونوع القطاع. وأثبتت الدراسة أن ثمة تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح فئة التمريض، وأن تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات حسب متغير عدد سنوات الخدمة لصالح عدد سنوات الخدمة.

* أستاذ مساعد، جامعة اليرموك.

وكذلك أثبتت أن ثمة تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد تعزى لمتغير نوع القطاع. وفي ضوء نتائج التحليل فإن الدراسة توصي بضرورة

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

الاهتمام بمفهوم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية في المستشفيات، لأثرها الواضح على الأداء الإضافي، والاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لرفع الروح المعنوية للعاملين، وعقد البرامج التدريبية للعاملين في المستشفيات في مجال الاتصالات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية، أداء العاملين، الأداء الرسمي، الأداء الإضافي، المستشفيات الحكومية والخاصة الأردنية.

Abstract

The purpose of this study was to identify the level of application of managerial communication and its relationship to enhance the performance of employees in government and private hospitals in the city of Irbid. The descriptive analytical method was employed to secure the necessary information for investigating the objectives of this study. A survey questionnaire was used as a tool to collect data for the research. The population of the study was all employees in public and private hospitals operating in the city of Irbid totaling (2112) that spread over (8) hospitals. However, the total of the study sample was (420) based on job titles (doctor, nurse, pharmacist, medical careers support, administrative careers) which represented (20%) of the study population..

The findings pointed out that there were different views among respondents about the level of administrative communication variable depending on the job title in favor of nursing category. Furthermore, the findings of the study revealed that there were different views among respondents about performance based on the number of years of service (5 years or less), and also on the type of sector.

Therefore, it was recommended that, there is a need to address the concept of personal communications and human relations by administrative leaders in hospitals due to its clear and obvious impact on the work performance, and more attention must be paid to the work environment in order to improve the morale of the workers. Finally, the study recommended that there should be more training courses for workers in the hospitals in the area of administrative communication. Therefore, both sectors must carefully evaluate and adopt the recommendations presented in this study.

Key words: Managerial communications, staff performance, in-role performance, extra-role performance, Public and Private Jordanian Hospitals.

المقدمة:

إن وجود نظام اتصال فعال بشكل صحيح ومنظم في المستشفيات ضرورة ملحة من أجل استمرار التواصل، ومواجهة المشكلات، وتبادل المعلومات، وتحسين أداء العاملين. والمستشفيات الأردنية 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، الأمر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام بالموارد البشرية،

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

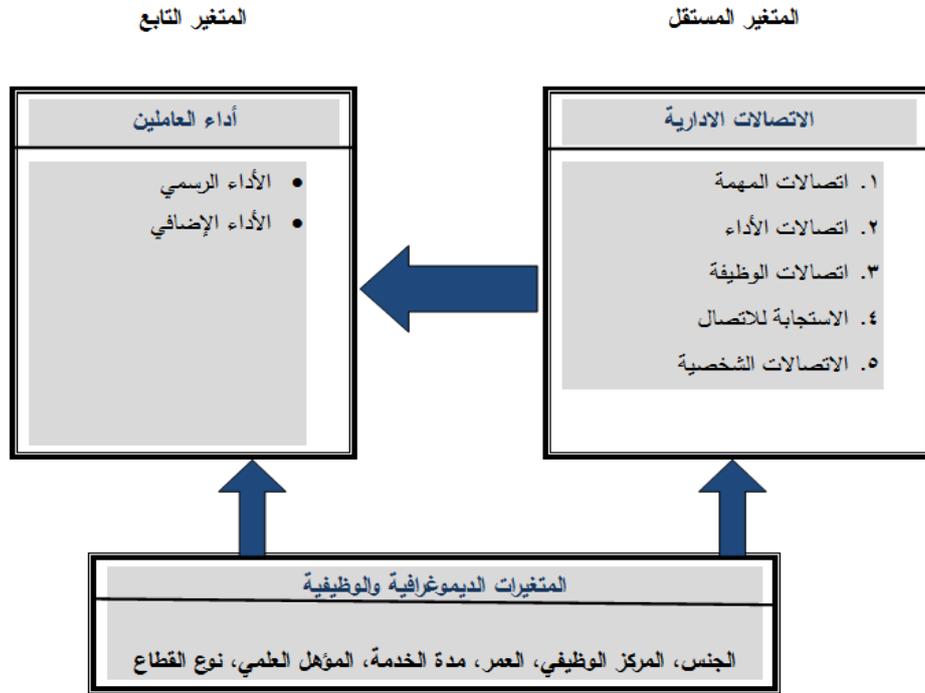
بحيث يكون لديها نظام اتصالات إدارية لضمان سهولة ويسر تنفيذ الواجبات المطلوبة من العاملين، ومواجهة المشكلات وتبادل المعلومات في كافة مناحي الحياة العلمية والتكنولوجية ومن أجل تحسين الأداء في قطاع واعد يسهم في تنمية المجتمع الاردني ونموه الاقتصادي (الطعامنه،2011: 68).

إن للاتصالات الإدارية دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين في المنظمة وذلك من خلال تسهيل عملية التواصل المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تعمل في إطار أكبر وأشمل على مستوى المنظمة ككل. والاتصالات عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف، بهدف تطبيق الأعمال بشكل افضل واتخاذ القرارات الصحيحة.(العميان، 2010: 103-105). كما تعمل المستشفيات وبشكل مستمر على تحسين صورتها ورفع مستوى رضا المستفيدين منها عن الخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال تطوير جودة خدماتها، ورفع كفاءة أداء موظفيها الذي لن يتم إلا باعتمادها على الاتصالات الإدارية الفعالة، التي تعتبر عصب التطور الإداري، إذ يتم من خلالها متابعة أداء العاملين للوصول إلى نتائج الأداء المنسجمة وأهداف المنظمة، وتعطي العاملين القدرة على التكيف مع بيئة العمل التي تساهم في زيادة قدرتهم على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتطوير قدراتهم على تحمل المسؤوليات الإضافية، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي (هاتيرسلي، ماكجينت، جلعوط، 2000: 87).

مشكلة الدراسة:

إن الاتصالات الإدارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الدراسات والأبحاث التي حاولت الوصول إلى نتائج من شأنها التصدي للصعوبات والمعوقات التي تحول دون قيامها بدورها على الوجه المطلوب والتي تحد من تحقيقها لأهدافها المرجوة، وتقلل من مستوى فاعليتها وكفاءتها، لإزالة عوامل التناقض والازدواجية وعدم الثقة والوصول بالنالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة في تحقيق الأهداف المنشودة (علي، ابو زيتون، 2007: 96). ولذلك فان هذه الدراسة ستحاول التعرف على مستوى ممارسة الاتصالات الإدارية بأبعادها الخمسة (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاستجابة للاتصال، الاتصالات الشخصية) في المستشفيات الحكومية والخاصة للوقوف على أثرها في تعزيز أداء العاملين ببعديه الرسمي والإضافي كما هو واضح في نموذج الدراسة.

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات



وإن عدم توافر الاتصالات الإدارية المناسبة للعاملين يؤثر سلباً على أدائهم ويسهم في ضعف انتاجيتهم مما يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للتنظيم. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الاتصالات الإدارية بزيادة مستوى أداء العاملين. وتتلخص مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة على التساؤل التالي: ما دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة الأردنية في مدينة إربد؟

أهمية الدراسة:

إن توافر نظم اتصالات إدارية فاعلة يُسهم في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة. كما أن وظيفة الاتصال- كوحدة من أهم الوظائف الإدارية- تلعب دوراً محورياً في عمل المستشفيات المبني على التواصل بين العاملين فيها وعملائها من جهة، والعاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى (Singh, 2004:73). بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه المستشفيات في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة الأردنية. كما تناولت هذه الدراسة المستشفيات الحكومية والخاصة والتي تعد احدى القطاعات التي لم تحظى بالكثير من البحث والاهتمام، ولم يتم فيها دراسة الاتصالات الإدارية بأبعادها (اتصالات

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاستجابة للاتصال، الاتصالات الشخصية) ودورها في تعزيز أداء العاملين ببُعديه الرسمي والإضافي. كما توفر هذه الدراسة ميداناً للوقوف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة في المستشفيات الحكومية والخاصة. وتلقي الضوء على مستوى الأداء الرسمي والإضافي للعاملين فيها. حيث يمكن من خلال نتائج الدراسة التعرف على أثر تطبيق الاتصالات الإدارية في أداء العاملين مما يوفر لأصحاب القرار فرصة للتعرف على هذا الأثر وأية مشكلات تعترضها للعمل على معالجتها وصولاً للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية داخل المستشفيات الحكومية والخاصة.
2. التعرف على مستوى أداء العاملين بنوعيه (الرسمي والإضافي) في المستشفيات الحكومية والخاصة.
3. التعرف على دور الاتصالات الإدارية في أداء العاملين بنوعيه (الرسمي والإضافي).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاستجابة للاتصال، الاتصالات الشخصية) في أداء العاملين، وينبثق هذه الفرضية الفرضيتان الفرعيتان التاليتان:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاستجابة للاتصال، الاتصالات الشخصية) في الأداء الرسمي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الاستجابة للاتصال، الاتصالات الشخصية) في الأداء الإضافي للعاملين.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام مصدرين للبيانات:

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

1. مصادر أولية: تمثلت بإعداد وتطوير استبانة لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.
2. مصادر ثانوية: تمثلت في الكتب والدراسات السابقة التي تناولت الاتصالات الإدارية بأبعادها (اتصالات المهمة، اتصالات الأداء، اتصالات المهنة، الإستجابة للاتصال، الاتصالات الشخصية)، وأداء العاملين بشقيه الرسمي والإضافي.

مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة في مدينة إربد، يبلغ عددهم (2112) (مقتبس من سجلات أقسام الموارد البشرية في المستشفيات المبحوثة وتقاريرها السنوية الاحصائية لعام 2013)، موزعين على (8) مستشفيات هي: (مستشفى الأميرة بسمة الحكومي، مستشفى الأميرة رحمة، مستشفى الأميرة بديعة، المستشفى الإسلامي، المستشفى التخصصي، مستشفى النجاح، مستشفى الزهايات الوردية، مستشفى ابن النفيس).
- **عينة الدراسة:** لقد تم تحديد العينة من خلال اسلوب العينة العرضية، وقد تم من خلالها استطلاع رأي عدد من العاملين في المجالات الطبية والتمريضية وأصحاب الإختصاصات الطبية المساندة من أصحاب الوظائف التالية (طبيب، ممرض، صيدلي، مهن طبية مساندة، مهن إدارية). وتم توزيع (420) استبانة على موظفي المستشفيات وهو ما يشكل (20%) من مجتمع الدراسة. وقد تم استرجاع (389) استبانة، وهو ما يمثل (92.6%) من مجموع الاستبانات الموزعة على المستشفيات. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظف وموظفة من خارج عينة الدراسة مرتين بفارق زمني مدته (أسبوعين) واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين، وتم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على جميع فقرات أبعاد الدراسة.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن أهمها:
دراسة (المنجي، 2003) بعنوان: "الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية": هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين كل من (خصائص التنظيم الإداري، وضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية)، وبين

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

فاعلية الاتصالات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أنه ثمة علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري وفعالية الاتصالات الإدارية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال، وبين فعالية الاتصالات الإدارية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وفاعلية الاتصالات الإدارية.

دراسة (الشهري، 2005) بعنوان: "تقنية 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 التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأمن الجنائي. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منتسبي الأمن الجنائي. كما توصلت الدراسة إلى أن تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبيه، وذلك من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادات بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.

دراسة (مصلح، 2008: 417-445) بعنوان: "أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال. وأظهرت نتائج الدراسة أن ثمة أثراً إيجابياً لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء، حيث كانت درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جداً في جميع مجالات الدراسة الخمس.

دراسة (الشرع، 2009: 139-142)، بعنوان: "أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد كل من التمكين الهيكلي والنفسي في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي كما يراها العاملون في المستشفى. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التمكين وأداء العاملين لدورهم الرسمي جاء مرتفعاً، في حين أن مستوى أداء الموظفين للدور الإضافي جاء متوسطاً. كما أظهرت الدراسة وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي والنفسي في كل من سلوكيات الدور الرسمي والإضافي، وخلصت الدراسة

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

إلى ضرورة خلق مناخ تنظيمي ملائم يسمح بتطبيق أبعاد التمكين ويعزز التمكين النفسي بين الأفراد، وضرورة قيام إدارة المستشفى بتطوير آلية لقياس ومكافأة السلوك الاختياري أو الإضافي.

دراسة (الطعامنة، 2011: 68)، بعنوان: "أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الأردنية": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) 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. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة كما يتصورها العاملون في البنوك الأردنية في مدينة إربد عالٍ.

دراسة لوتز ودونلد (Lotz & Donald, 2004: 140) بعنوان: "ضغط العمل والاتصالات في المستويات الإدارية المختلفة في شركة تأمين بعد اندماجها مع شركة أخرى": 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. 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.

دراسة لهان ج نباي (Ihan G Nbayi, 2007: 197) بعنوان "فاعلية الاتصالات الإدارية": 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). وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات المعلمين نحو فاعلية الاتصالات التنظيمية في المدارس كانت عالية بشكل عام، بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة في اتجاهات المعلمين في كل من المدارس الأساسية والمتوسطة تعزى لكل من الجنس والحالة الاجتماعية والخبرة، في حين وجدت فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير العمر والمؤهل العلمي.

دراسة فيبلس (Febles, 2005: 38): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أداء المهمة والأداء السياقي على عدالة التقييم ورضا الموظفين عن نتائج التقييم الخاصة بهم، وتحديد ما إذا كان إدراج مستويات مختلفة من أداء المهمة والأداء السياقي المنخفضة والمرتفعة منها، وتقييم

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

الأداء المفضل وغير المفضل، كان له تأثير ملموس على العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وقياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا عن تقييم الأداء.

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 ليظهروا سلوك الأداء السياقي حتى لو على مستويات منخفضة.

دراسة ألجي وبالينغر (J.Alge & Ballinger, 2006: 87) بعنوان: "خصوصية المعلومة في المنظمة: التمكين الإبداعي وسلوك الدور الإضافي". اختبرت الدراسة العلاقة بين تصورات الموظفين حول الرقابة على المعلومات في عملهم وأهمية المحصلات السلوكية والنفسية، من خلال تقديم نموذج للتعويض بالتمكين النفسي من خلال درجة خصوصية المعلومة (مدى حصول الموظف على المعلومة المطلوبة من الإدارة) ودوره في التعويض بحرية التصرف في العمل والحصول على أداء إبداعي وسلوك مواطنة تنظيمية عال. وأكدت نتائج البحث على أن للمعلومات خاصية وسرية تقتضي رقابة على جمعها واستعمالها بالإضافة إلى أن النموذج قد ربط خاصية المعلومة بالتمكين، وربط التمكين بالأداء الإبداعي وسلوك المواطنة.

الإطار النظري:

أولاً: الاتصالات الإدارية

مفهوم الاتصالات الإدارية: لقد ظهرت تعريفات عديدة يصعب حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الاتصال، فقد عُرِفَ الاتصال على أنه تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة (العميان، 2010: 103-105).

أما (الصيرفي، 2008: 85) فقد عرفه بأنه عملية إنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات والأفكار والآراء، والمشار من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة، بقصد التأثير وإحداث الاستجابة المطلوبة، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات وتبادلها والمشار والاتجاهات.

في ضوء ما تم عرضه سابقاً حول مفاهيم الاتصال، يتبين ان عملية الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

طرف إلى آخر وذلك باستخدام قنوات الاتصال المناسبة بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.

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:

1. اتصالات المهمة: وتتمثل بدرجة قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل وأي تغييرات على أعمالهم إضافة إلى توضيح سياسات الأعمال.
2. اتصالات الأداء: وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.
3. اتصالات الوظيفة: وتتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.
4. الاستجابة للاتصال: وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الاستماع لمرؤوسيهم والاستجابة لقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.
5. الاتصالات الشخصية: وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

ثانيا: الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء: من الناحية الإدارية يعرف الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف لتحقيق هدف معين (قوي وسلمي، 2006: 63) في حين يرى (هلال، 1999: 197). أن الاداء هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. بينما يرى آل الشيخ (2001) أن الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

ويشير توماس جلبرت (Tomass Gilbert, 1974: 80) إلى مصطلح الأداء، ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

أبعاد الأداء: ثمة اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم الأداء، ومن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هما بعدا أداء المهمة (Task Performance) والأداء السياقي (Contextual Performance) (العطوي، 2007: 60).

ويشير مفهوم أداء المهمة إلى نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة بشكل مباشر، عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة، أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة (Febles, 2005: 38)، أما (هاريس، 2003: 170-172) فقد عرفها بأنها قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم، أي تلك المرتبطة بالواجبات الأساسية والإدارية الرسمية المحددة لهم. كما عرفها (Decuir, 1999: 130) بأنها السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل (صنع المنتجات، وبيع البضاعة، وتقديم الخدمات وجدولة الأعمال).

أما الأداء السياقي فيقصد به السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة، بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها، والتي تجري فيها العمليات الفنية (العطوي، 2007). كما عرفها أوران (Organ et. Al, 2006: 93) بأنها النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة، من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة، والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة. أما (Van Scotter, 2000: 79-95) فقد عرف الأداء السياقي بأنه

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة، والطريقة التي تنفذ من خلالها النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة.

أما (Borman & Motowidlo, 1997: 99-109) فقد قام بتصنيف أبعاد الأداء السياقي الى خمسة سلوكيات هي: (التطوع للأعمال، العمل بحماس، مساعدة الآخرين، وإتباع القواعد والإجراءات المنظمة، دعم الأهداف المنظمة).

الأداء الرسمي:

من المعروف أن منظمات الأعمال تحدد لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً يتضمن السلوكيات المطلوبة منه في وظيفته بالمنظمة (In Role Behaviors)، وتحدد هذه السلوكيات من خلال الوصف الوظيفي، وقد تركّز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على بحث سلوكيات الأداء الرسمي المحدد للفرد في العمل. وفي أوائل العقد الماضي بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفعاليتها التنظيم، وأطلق عليه سلوكيات الأداء الإضافي (شرح، 2009: 139-142).

الأداء الإضافي:

يرى (فيلس، 2005: 46) أن يتضمن الأداء الإضافي مجموعة من المكونات هي (الإيثار، التقاني، الروح الرياضية، المشاركة، حضور دورات تدريبية، تقديم مقترحات لتحسين العمل، البحث عن أعمال ومهام إضافية). وعليه فإن مفهوم سلوكيات الأداء الإضافي مفهوم شمولي واسع يشمل جميع السلوكيات الإيجابية التي يمكن إفرادها على مستوى (الفرد، الجماعة، المنظمة)، مفهوم سلوكيات الأداء متعدد الوجوه والأبعاد وله أصول دينية وفلسفية وتاريخية وقيمية، اقتضتها متطلبات المرحلة المعاصرة في عمل المنظمات وفي الشراكة بين القطاعات.

إن المتفحص لسلوكيات الأداء الإضافي يتفق مع كثير من الباحثين الذين يرون أن هذه السلوكيات تخفف الاحتكاك (الخلافات)، وتزيد من الكفاءة التنظيمية، خاصة إذا علمنا أن الأداء الباهر والتميز للمنظمات لا يتأتى من الجهد الاعتيادي للعاملين فيها، ولا من التواجد في أوقات الدوام الرسمي، بل إن التميز في الأداء يتطلب وإخلاص العاملين وعملهم بشكل تطوعي هادف، ومن شأن هذه السلوكيات أيضاً تقوية رابطة الزمالة لتعزيز الإنتاجية، ويحرر الطاقات لتحقيق أهداف إنتاجية، كما أنه يعزز الأداء التنظيمي من خلال زيادة قدرة المنظمة على استقطاب الأفراد وتشغيلهم والاحتفاظ بهم، لأن سلوك المساعدة والعمل التشاركي بين الموظفين يساهم في خلق

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

مناخ إيجابي جذاب يرفع من معنويات العاملين ويقوي تماسكهم وإحساسهم بالانتماء Podaakaff & (Mackenzi, 1997: 133-151).

إن هذه السمات تتطلب تقييم أداء وظيفي يتعدى الأداء الرسمي ليطال الأدوار الإضافية التطوعية وصولاً إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق كفاءة وفاعلية وظائف المنظمة وقدرتها على الاستمرار (الشمائلة، 2004: 93).

تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظراً للفوائد التي تعود جراء تطبيقها. ولقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر، حيث عرّف (شنوفي، 2005: 120) تقييم الأداء بأنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسوها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً".

كما يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العاملين في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكماً مثالياً لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العاملين" (رجم، 2012: 65). ويبرز هذا التعريف النتيجة النهائية من تقييم الأداء الممثلة في إعطاء حكم ورأي شامل وموضوعي على مستوى أداء العاملين بالاعتماد على معايير قياس محددة مسبقاً.

ثالثاً: دور الاتصالات الإدارية في الأداء :

تسهم الاتصالات في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية، من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد الاستهلاك للموارد ورفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد. فضلاً عن زيادة قدرة الإدارة على صعيد العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات من خلال الاتصالات الإدارية (النمر وخاشقجي، 2006: 185).

وتعد الاتصالات الإدارية إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصفة عامة إلى رفع الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل اتصالية تحقق للتنظيم ميزة تنافسية على غيره (السلمي، 1975: 43).

ومما لا شك فيه أن الخدمات الصحية تحتاج إلى التطوير أكثر من غيرها، ومواكبة المستجدات ومواجهة التطور العلمي والتكنولوجي. كما أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة، بسبب تأثيره المباشر على كفاءة الأداء، فالاتصالات نشاط يمتد إلى جميع المستويات بصفة عامة، وفي المنظمات الصحية يمثل الاتصال الفعال أحد العمليات الأساسية في توجيه المنظمة الصحية نحو الاتجاه السليم في تطبيق نشاطاتها المختلفة، ولذلك فإن الإخفاق في إدراك المستقبل لمحتويات الرسالة نتيجة سوء وسائل الاتصال يحبط عملية الاتصال، ويؤثر سلباً على تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة، وبالتالي يبدد الوقت والجهد للحصول على تعليمات لتصحيح الوضع، مما يترتب عليه انخفاض كفاءة الأداء، حيث أن عملية الإدراك لمضمون الرسالة الاتصالية تعني تحديد السلوك المناسب تجاه الرسالة، وبالتالي القدرة على التنفيذ السليم للأوامر والتعليمات، مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء (قوته ودياب، 2002: 59)

وبما أن تحسين الأداء يحتاج إلى اتصالات فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة والدقة والفاعلية في إنجاز مهام العمل، كان لابد من توافر الاتصالات اللازمة لرفع كفاءة الأداء (عيد، 2001: 87).

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (389) موظفاً وموظفة في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة" ويوضح جدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

يوضح الجدول (1) أن نسبة الإناث حوالي (56%) من عينة الدراسة، وهذا يؤشر الى أن كثيراً من المهن الطبية يشغلها عنصر نسائي، وهذا يمثل مشاركة نسوية معقولة. وفيما يتعلق بالعمر فقد شكلت الفئة العمرية (30-40 سنة) أعلى نسبة، وبلغت 45.5% من عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (41-50 سنة) وبلغت نسبتها (25.4%) من عينة الدراسة. وتمثل الفئتان الغالبية العظمى من عينة الدراسة، في حين لم تتجاوز الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) نسبة 8% من عينة الدراسة.

وفيما يخص المؤهل العلمي فقد شكلت فئة الحاصلين على البكالوريوس أعلى نسبة وقد بلغت 46.5% في حين بلغت نسبة حملة الدبلوم 36.5%، وأما الدراسات العليا فقد بلغت 13.1%، وكانت فئة الثانوية العامة أدنى نسبة حيث بلغت 3.9% فقط.

أما المسميات الوظيفية فقد جاءت متناسقة مع الهيكل الوظيفي اللازم للمستشفيات، حيث بلغت فئة الأطباء 19.1% من عينة الدراسة، وفئة الممرضين 40.6%، وفئة المهن الطبية المساندة 22.6%. وتظهر النسبة العالية لفئة الممرضين حاجة جميع الأقسام في المستشفيات لمهنة التمريض مقارنة بالمهن الأخرى. وفيما يخص مدة الخدمة، فقد شكلت الفئة (16-24) أعلى نسبة وبلغت 24.9%، في حين جاءت الفئة (6-10 سنوات) في الترتيب الثاني وبلغت 22.9%. أما فئة (25 سنة فأكثر) وكانت أدنى نسبة حيث بلغت 12.9%. وأخيراً كانت فئة القطاع الحكومي هي الغالبة، حيث بلغت 78.9% وهذه النسبة تتماشى مع حجم القطاع العام وتطوره مقارنة بالقطاع الخاص.

جدول (1):

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

(ن=389)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	172	44.2%
	أنثى	217	55.8%

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
	المجموع	389	%100
العمر	أقل من 30 سنة	82	%21.1
	30-40 سنة	177	%45.5
	41-50 سنة	99	%25.4
	51 فأكثر	31	%8.0
	المجموع	389	%100
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	15	%3.9
	دبلوم	142	%36.5
	بكالوريوس	181	%46.5
	دراسات عليا	51	%13.1
	المجموع	389	%100
المسمى الوظيفي	طبيب	75	%19.3
	ممرض	158	%40.6
	مهن طبية مساندة	88	%22.6
	موظف إداري	51	%13.1
	صيدلي	17	%4.4
	المجموع	389	%100
عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	89	%22.9
	6-10 سنوات	89	%22.9
	11-15 سنة	64	%16.5
	16-24 سنة	97	%24.9
	25 فأكثر	50	%12.9
	المجموع	389	%100
نوع القطاع	حكومي	307	%78.9
	خاص	82	%21.1

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
	المجموع	389	%100

ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية: "ثمة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد".
ويتفرع عنها الفرضيتان الفرعيتان التاليتان:
الفرضية الفرعية الأولى: ثمة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الإدارية في تعزيز بُعد الأداء الرسمي في المستشفيات الحكومية والخاصة الأردنية في مدينة إربد.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاتصالات الإدارية في أداء العاملين (بُعد الأداء الرسمي)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (2):

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد للاتصالات الإدارية على بُعد الأداء

الرسمي

(ن=389)

المتغير المستقل	الارتباط (R)	R2	Adjusted R2	قيمة F	الدلالة الاحصائية (P)
الاتصالات الإدارية وأبعادها الخمسة	0.50	0.24	0.23	24.92	0.00
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
اتصالات المهمة	0.13	0.05	0.17	2.56	0.01
اتصالات الأداء	0.18	0.06	0.25	3.23	0.00
اتصالات المهنة (المسار الوظيفي)	-0.11	0.05	-0.16	-2.15	0.03
الاستجابة للاتصال	0.12	0.05	0.18	2.27	0.02
الاتصالات الشخصية	0.07	0.04	0.11	1.77	0.08

يظهر من الجدول رقم ما يلي:

1. وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات المهمة على بُعد الأداء الرسمي، حيث بلغت قيم (T, β) (0.17، 2.56) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.

2. وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات الأداء على بُعد الأداء الرسمي، حيث بلغت قيم (T, β) (0.25، 3.23) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.

3. وجود أثر عكسي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات المهنة (المسار الوظيفي) على بُعد الأداء الرسمي، حيث بلغت قيم (T, β) (-0.16، -2.15) على التوالي وهي قيم سالبة ودالة إحصائياً.

4. وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للاتصال على بُعد الأداء الرسمي، حيث بلغت قيم (T, β) (0.18، 2.27) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.

5. وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الشخصية على بُعد الأداء الرسمي، حيث بلغت قيم (T, β) (0.18، 2.27) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.

6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة على بُعد الأداء الرسمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.50)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R -square) (0.24)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة في التأثير على بُعد الأداء الرسمي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (24.92) بدلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغيرين التابعين، بالتالي تقبل الفرضية.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة للأثر الواضح للاتصالات الإدارية الرسمية في المستشفى كونها المصدر الرئيس في توفير المعلومات، كما تعزى هذه النتيجة إلى الدور الهام والرئيسي الذي تلعبه الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء، إذ إن الاتصالات الإدارية تساهم في إيصال التعليمات

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

الإدارية للموظفين في الوقت المناسب، كما تشير الدراسة إلى أن ثمة ارتباطاً بين مدى فاعلية عملية الاتصال والأداء الرسمي للفرد داخل هذه المستشفى، حيث ترى الدراسة أن الكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الأداء الرسمي الكلي للمستشفى أو غيره يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال، أما نتيجة اتصالات المهنة فهي طبيعية، لأن اتصالات المهنة هي التي تحدث التفاعل سواء السلبي أو الإيجابي بين العاملين، ولكن نظام اتصالات المهنة في المستشفى يعزز التفاعل السلبي، حيث لا يوجد تعاون ولا تفاعل بدون اتصال وهذا ينعكس سلباً على الأداء الرسمي، وتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخيبري، 2003) التي توصلت إلى توفر الوسائل التقنية الحديثة بإدارات الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية بنسب متفاوتة، ويؤكد جميع العاملين في الإدارات تأثير استخدام التقنية الحديثة على الإنتاجية، وتتفق كذلك مع دراسة (الشهري، 2005) التي أشارت إلى أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات، ودراسة (مصلح، 2008) التي أشارت إلى أن ثمة أثراً إيجابياً لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به، في الأداء، ودراسة شان هي (Chun Hui, 1994) التي أظهرت أن الثقة المتبادلة وتعزيز عملية المشاركة في صنع القرار تؤثر على أداء الدور الرسمي بشكل إيجابي.

الفرضية الفرعية الثانية: ثمة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الإدارية في تعزيز بُعد الأداء الإضافي في المستشفيات الحكومية والخاصة الأردنية في مدينة إربد.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد لأثر أبعاد للاتصالات الإدارية على أداء العاملين (بُعد الأداء الإضافي)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (3): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد للاتصالات الإدارية على بُعد الأداء الإضافي (ن=389)

المتغير المستقل	الارتباط (R)	R2	Adjusted R2	قيمة F	الدلالة الإحصائية (P)
الاتصالات الادارية	0.54	0.29	0.28	31.89	0.00

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

وأبعادها الخمسة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اتصالات المهمة	0.06	0.06	0.07	1.05	0.29
اتصالات الأداء	0.11	0.06	0.13	1.65	0.10
اتصالات المهنة (المسار الوظيفي)	0.10	0.06	0.12	1.60	0.11
الاستجابة للاتصال	0.06	0.06	0.07	0.97	0.33
الاتصالات الشخصية	0.20	0.05	0.26	4.22	0.00

يظهر من الجدول رقم (12) ما يلي:

- وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات المهمة على بُعد الأداء الإضافي، حيث بلغت قيم (T، β) (0.07، 1.05) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات الأداء على بُعد الأداء الإضافي، حيث بلغت قيم (T، β) (0.13، 1.65) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات المهنة (المسار الوظيفي) على بُعد الأداء الإضافي، حيث بلغت قيم (T، β) (0.12، 1.60) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للاتصال على بُعد الأداء الإضافي، حيث بلغت قيم (T، β) (0.07، 0.97) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الشخصية على بُعد الأداء الإضافي، حيث بلغت قيم (T، β) (0.26، 4.22) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة على بُعد الأداء الإضافي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.54)، وهي قيمة

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.29)، وهي قيمة دالة إحصائياً تقدر قدرة أبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة في التأثير على بُعد الأداء الإضافي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (31.89) بدلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية.

7. مما يؤكد أن الأداء الإضافي في المستشفى لا يعتمد على الاتصالات والتشاور فيما بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تبين الدراسة أن نتيجة الاتصالات الشخصية يعزى إلى أن الأداء الإضافي يتشكل من مجموعة من المكونات مثل المشاركة، وعليه فإن الاتصالات الشخصية تعزز مفهوم سلوكيات الأداء الإضافي والسلوكيات الإيجابية التي يمكن إفرازها على مستوى (الفرد، الجماعة، المنظمة)، كما يتضح أن الاتصال الشخصي من أكثر أنواع الاتصال شيوعاً في المستشفيات، فالعاملون في المستشفيات لا يهتمون بالأداء الإضافي إلا من خلال العلاقات الإنسانية التي تنمي لديهم الشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شان هي (Chun Hui , 1994) التي أظهرت أن الثقة المتبادلة وتعزيز عملية المشاركة في صنع القرار تؤثر على أداء الدور الإضافي بشكل إيجابي. وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد للاتصالات الإدارية على مجال الأداء ككل، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد للاتصالات الإدارية على

مجال الأداء ككل

(ن=389)

المتغير المستقل	الارتباط (R)	R2	Adjusted R2	قيمة F	الدلالة الإحصائية (P)
الاتصالات الادارية	0.57	0.32	0.31	35.89	0.00

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

وأبعادها الخمسة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
اتصالات المهمة	0.10	0.05	0.14	2.13	0.03
اتصالات الأداء	0.14	0.05	0.21	2.87	0.00
اتصالات المهنة (المسار الوظيفي)	-0.02	0.05	-0.03	-0.40	0.69
الإستجابة للاتصال	0.09	0.05	0.14	1.91	0.06
الاتصالات الشخصية	0.13	0.04	0.20	3.43	0.00

يظهر من الجدول (4) ما يلي:

- وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات المهمة على مجال الأداء ككل، حيث بلغت قيم (T، β) (2.13، 0.14) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات الأداء على مجال الأداء ككل، حيث بلغت قيم (T، β) (2.87، 0.21) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر عكسي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات المهنة (المسار الوظيفي) على مجال الأداء ككل، حيث بلغت قيم (T، β) (-0.40، -0.03) على التوالي، وهي قيم سالبة ولكنها غير دالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للاتصال على مجال الأداء ككل، حيث بلغت قيم (T، β) (1.91، 0.14) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصالات الشخصية على مجال الأداء ككل، حيث بلغت قيم (T، β) (3.43، 0.20) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة على مجال الأداء ككل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.57)، وهي

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.31)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد الاتصالات الإدارية مجتمعة على التأثير في مجال الأداء ككل، وبلغت قيمة الاختبار (F) (35.89) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن كافة الموظفين في المستشفيات يتلقون التعليمات والأوامر حسب التسلسل الإداري من خلال نظام اتصالات واحد، لذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، وفيما يتعلق بنتيجة المسمى الوظيفي فترى الدراسة أن الممرضين يتأثرون بنظام الاتصالات الإدارية الذي يستخدم في المستشفى أكثر من غيرهم، بسبب احتكاكهم به لفترة أطول من غيرهم، بمعنى إن الممرض يتلقى الاتصالات من رئيسه المباشر بشكل دائم، وانتقت هذه النتيجة مع دراسة (مصلح، 2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي، 2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية إزاء تقنيات الاتصالات الحديثة الأكثر استخداماً تعزى للمتغيرات الشخصية.

ملخص النتائج:

يتضمن هذا الجزء الاجابة عن أسئلة الدراسة بناءً على النتائج المتعلقة بمتوسطات اجابات الأفراد المبحوثين، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. ثمة مستوى متوسط من ممارسة الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة من وجهة نظر العاملين.
2. ثمة مستوى متوسط من الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة من وجهة نظر العاملين.
3. تؤثر اتصالات المهمة والأداء والاستجابة للاتصال بشكل طردي وهام على بُعد الأداء الرسمي.
4. تؤثر اتصالات المهنة (المسار الوظيفي) بشكل عكسي وغير هام على بُعد الأداء الرسمي.

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

5. تؤثر الاتصالات الشخصية بشكل طردي وغير هام على بُعد الأداء الرسمي.
6. تؤثر اتصالات المهمة والاتصالات الأداء واتصالات المهنة (المسار الوظيفي) والاستجابة للاتصال بشكل طردي وغير هام على بُعد الأداء الإضافي.
7. لا تتباين آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد، باختلاف متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة ونوع القطاع.
8. ثمة تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد، باختلاف متغير المسمى الوظيفي لصالح المسمى الوظيفي (ممرض).
9. لا تتباين آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد، باختلاف متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.
10. ثمة تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد، باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة لصالح فترة الخبرة (5 سنوات فأقل).
11. ثمة تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد تعزى لمتغير نوع القطاع.

توصيات الدراسة:

- بناءً على ما سبق من نتائج توصى الدراسة بما يلي:
1. تعزيز دور الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة.
2. العمل على تحسين وسائل الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة.
3. عقد دورات تدريبية للعاملين في المستشفيات في مجال الاتصالات الإدارية.
4. الاهتمام بمفهوم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية في المستشفيات لأثرها الواضح على الأداء الإضافي.
5. تعزيز العلاقات الشخصية والعلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بالأمور والقضايا العائلية غير المتعلقة بالعمل.

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

6. ترسيخ المبادئ لدى العاملين ورفع الروح المعنوية وذلك بتطبيق آلية معينة مثل التدريب والحوافز، لتعزيز الأداء الإضافي بما يرفع من الإداء الوظيفي ككل وتحسين الكفاءة والفاعلية.
7. الاهتمام ببيئة العمل وتحسينها في المستشفيات الحكومية والخاصة.
8. الاهتمام باتصالات المهنة والمسار الوظيفي من خلال تعريف الموظف بالتطوير المهني والنمو الوظيفي.
9. ضرورة أن تتوجه البحوث الى الاتصالات الشخصية وعلاقتها بالأداء الإضافي.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- آل الشيخ، عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد (2011)، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 120.
- الخيري، محمد موسى محمد (2003)، دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 49.
- رجم، خالد، (2012)، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 65.
- السبيعي، هزاع (2003)، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 37-39.
- السلمي، علي، (1975)، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، ص 43.
- شرع، مريم موسى (2009)، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ص 139-142.
- الشمايلة، نانسي، (2004)، تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التمييز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن، ص 93.

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

- شنوفي، نور الدين (2005)، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، ص120.
- الشهري، علي حسن (2005)، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص76.
- الصيرفي، محمد (2008)، قياس وتقويم أداء العاملين، (ط1)، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، ص85.
- الطعمانة، عبدالله محمد(2011)، أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الاردنية في مدينة إربد من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الاردن، ص68.
- العسكر، هلال محمد، (1988)، الركائز الأساسية للاتصالات الإدارية، مجلة الخدمة المدنية، الرياض، العدد (128)، ص64.
- العطوي، عامر علي(2007)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد(1)، بغداد، العراق، ص60.
- علي، صباح حميد وأبوزيتون، غازي فرحان، (2007). الاتصالات الإدارية اسس ومفاهيم ومراسلات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص96.
- العميان، محمود سليمان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص 103- 105.
- عيد، محمد فتحي، (2001)، الأساليب والوسائل التقنية التي يستخدمها الإرهابيون وطرق التصدي لها ومكافحتها، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص87.
- الغزوي، فانتن عوض، (2010)، القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، ص86.
- قوته، محمد بن نوري ودياب، عبد الحميد بن أحمد، (2002)، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، الرياض: مطابع الشرق الأوسط، ص59.

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين.....رامي طبيشات

- قوي، بوحنية وسلمى، الإمام، (2006). علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة، مج (1)، ع (1)، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، ص 63.
- مصلح، عطية، (2008). أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، مجلة جامعة الخليل للبحوث، مج (4) ع (2) ص ص 417-445.
- المنجي، زهراء سيف، (2003)، الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، سلطنة عمان.
- النمر، سعود بن محمد، خاشقجي، هاني يوسف، (2006). الإدارة العامة: الاسس والوظائف، (ط6)، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ص185.
- نوار، صالح، (2004)، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرون، ص ص 120-121.
- هاتيرسللي، ميشيل، مكجنيث، ليندا، جلعوط، سامر، (2000). الاتصال والاتصال الإداري: المبادئ والممارسة، دار الرضا للنشر، ص87.
- هلال، محمد وعبدالغني، حسن، (1999). مهارات إدارة الأداء، (ط2)، القاهرة: مركز تطوير الإدارة والتنمية، ص197.

المراجع باللغة الانجليزية:

- Bateman, T. S. & Organ, D. W., (1983). "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship", Academy of management Journal, Vol. 26, No. 4, pp: 587-595.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance, pp: 99-109.
- Chun, H. (1994), Effects of leader empowerment behaviors and followers, personal control, and self efficacy on in-role and extra-role performance. Doctor dissertation, Indiana University, university microfilms internation (UMI).USA, p:87.

- Decuir, A. D. (1999) "Satisfaction and Performance: The explanatory role of the task vs. contextual performance distinction", Unpublished dissertation, Texas A&M University, p: 67.
- Febles, M., (2005) "The Role of Task and Contextual Performance in Appraisal Fairness and Satisfaction", Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University, p: 38.
- Lotz and F. Donald, (2004): Stress and communication across job levels after an acquisition. School of Human and Community Development, University of the Witwatersrand, Private Bag 3, Wits 2050, Republic of South Africa4, p: 140.
- Nabayi, Ihan, (2007), The Organizational 5. Yrd. Doç. Dr. İhan G Communication Process in Schools. Akdeniz University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Dumlupınar Bulvarı, Kampus, 07058 Antalya- Turkey, p: 197.
- Harris, A. F. (2003) "Towards Cultural Competence: An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees", Unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina, pp: 170-172.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (2006) "Organizational Citizenship Behavior: Its nature, Antecedents, and consequences", VIKALPA, Vol. 32, No. 1, p: 93.
- Pearce, J. and B. Gregersen. (1991). Task interdependence and extra role behavior: A test of the Mediating effect of felt responsibility .journal of Applied Psychology, Vol.24, No 6, p: 97.
- Penley, E.Larry, & Hawkins, Brain, (1985): Studying inter personal communication in organizations, Academy of Management Journal, Vol.28, No.2, pp: 309-326.
- Podaakaff p. m. and Mackenzi S.B. (1997), Impact of organizational citizenship Behavior on organizational Performance: A Review and suggestions for future research, Human Performance, 10(2), p.p.133-151.
- Singh, Yogendra and Pandey, Mamta. (2004): Principles of Organizational Behavior, New Delhi, A. I. T. B. S, p: 73.
- Van Scotter, J. R. (2000) "Relationship of Task Performance and Contextual performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment", Human Resource management Review, vol. 10, No. 1, and pp: 79-95

- Wilbur Schramm, Donald F. Roberts. (1978): The process and effects of mass communication, Revised Edition (Urbana University of Illinois press) P.12.
- Gilbert T.F, (1974). Levels and Structures of performance Analysis, Morrist, NJ. Praxis corporation, p: 80.
- Penley, E.Larry, & Hawkins, Brain,(1985): Studying inter personal communication in organizations, Academy of Management Journal, Vol.28, No.2, PP 309-326.