

محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة -

الزهرة بن بريكة (*) & طارق بن قسبي (**)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى تقصي أثر كل من الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، و الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية وتحديد أكثرها تأثيرا في الأداء الوظيفي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية لمستشفى عميرات سليمان بمدينة بريكة ولاية باتنة. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهة نظر موظفي قطاع الصحة من أطباء ومساعدين طبيين وإداريين حيال أثر كل من الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، و الحوافز مجتمعة على الأداء الوظيفي. ولتحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحثان باستخدام عدة أساليب احصائية منها ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات، والتكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، والوسط الحسابي لتحديد مستوى الاجابة على متغيرات الدراسة. وللتعرف على أثر الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، و الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise، الذي أظهرت نتائجه وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، و الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى، حيث كانت القدرة التفسيرية للنموذج 80.3% من التباين الكلي في درجات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي كمية كبيرة جدا من التباين المفسر بواسطة هذه المتغيرات المستقلة.

الكلمات المفتاح: ثقافة تنظيمية، إتصال تنظيمي، تدريب، حوافز، أداء وظيفي.

تصنيف JEL: M12.

I. تمهيد:

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداء العاملين فيها، وذلك من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في أداء وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في أدائهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

ولأن العنصر البشري يعد أهم مورد من بين موارد المؤسسة، فإن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها تحسين أدائها المرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين بها، لأن التركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين وزيادة نجاح المؤسسة. ولبلوغ هذه الغاية لا بد من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري. ومن هنا تتمحور اشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي :

ما هي أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية؟

- أهمية الدراسة : تنبع أهمية الدراسة من كونها تحاول تسليط الضوء على محددات أداء المورد البشري في المؤسسات الاستشفائية، وهذا قصد الرفع من أداء الموظفين العاملين فيها، فالثقافة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والتدريب، و الحوافز لها أهمية كبرى لكل مؤسسة تسعى لتحقيق الرضا بين العاملين لديها حتى تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

- أهداف الدراسة : تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ تحليل الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، و الحوافز في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية؛
- ✓ تقصي أثر كل من الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، و الحوافز في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية وتحديد أكثرها تأثيرا.

- الدراسات السابقة :

- دراسة عون مفيد عبد الله السقا بعنوان : الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة (دراسة تطبيقية على بنك فلسطين م.ع.م)¹. هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز والدوافع على جودة أداء العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة الحوافز

- والدوافع وأثرها على أداء العاملين في البنك، وقد تم اختيار عينة من 300 موظف من مجموع الموظفين العاملين في قطاع غزة والبالغ عددهم 466 موظفاً وموظفة، وتم اعداد استبيان تم توزيعهم عليهم. وقد كانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية للحوافز (المادية والمعنوية) وجودة أداء العاملين.
- **دراسة موسي سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني بعنوان : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)**². هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة بالملكة العربية السعودية وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، كذلك تحديد اختلاف تأثير هذه العوامل باختلاف العوامل الديموغرافية للعاملين (الحالة الاجتماعية، والعمر، ونوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي). وقد استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1025) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة ايجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي)، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية والعمر.
- **دراسة سامي نابتي بعنوان : دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة (محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC)**³. هدفت الدراسة إلى محاولة تبيان الدور الذي تقوم به برامج التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم تحسين الأداء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي. وقد اعتمد في ذلك على اجراء دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بولاية قسنطينة. وقد اظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور إيجابي لبرامج تدريب الأطباء في تحسين نوعية الخدمات الصحية التي يقدمونها.
- **دراسة جلال الدين بو عطيظ بعنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة)**⁴. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة أثر المتغيرات الديموغرافية (السن، المستوى التعليمي) على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط بيرسون. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين نوعي الاتصال (الصاعد والنازل) والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، بالإضافة إلى عدم وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين.
- **الأدبيات النظرية** : تهدف هذه الدراسة إلى اظهار العلاقة بين متغيرات (الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، والحوافز) و الأداء الوظيفي، وفيما يلي استعراض لتلك المتغيرات.
- 1- الثقافة التنظيمية** : يعرف (Chuang et al, 2004) الثقافة التنظيمية على أنها : "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.⁵ ويتضح من هذا أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، وهي محصلة للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي.
- 2- الاتصال التنظيمي** : يعد الاتصال التنظيمي وسيلة من الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال يعد بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها.⁶
- 3- التدريب** : يمكن تعريف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي يجعلهم يسلكون بعد التدريب سلوك مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.⁷ ويعد الهدف الأساسي لأي منظمة هو المواءمة بين مواصفات منصب العمل ومواصفات شاغله. بيد أن هذا التطابق يكون نادر الحدوث إن لم نقل مستحيلاً وجوده. ويمكن للتدريب أن يقلل قدر الإمكان من الهوة التي تظهر نتاج الاختلاف بين ما هو مطلوب من معارف ومهارات، وما هو موجود لدى الأفراد من قدرات.
- 4- الحوافز** : أشير إلى التحفيز على أنه الجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو اشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.⁸ ويتم التحفيز عن طريق الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما.
- 5- مفهوم أداء الموارد البشرية** : يشير الأداء إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى

الطاقة المبدولة⁹، أما الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك¹⁰.

أما الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات، وإدراك الدور (المهام) ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام). ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسدية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛ ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه به الفرد جهده في العمل من خلاله؛ ويتمثل ذلك في مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء¹¹.

II. الطريقة والأدوات المستخدمة:

1- أسلوب الدراسة : لنقصي أثر كلا من الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، و الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمستشفى، توصل الباحثان إلى أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي، لغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات.

2- مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين العاملين بمستشفى عميرات سليمان بمدينة بركة ولاية باتنة، أما عينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 68 موظف في المستويات الثلاثة (أطباء، مساعد طبيب، إداري).

3- أداة الدراسة : بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحثان أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الاستبيان " وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلة، وعليه فقد قام الباحثان بتصميم الاستبيان وذلك بالاعتماد على :

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراتها؛
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان؛
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال؛
- خبرة الباحثان.

وقد تكون الاستبيان من قسمين :

◀ القسم الأول : وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيب (الجنس، العمر، الوظيفة، مدة الخدمة بالوظيفة الحالية، مدة الخدمة بالمؤسسة).

◀ القسم الثاني : يشمل قياس وتقييم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و يتكون من 38 عبارة مقسمة على جزئين :

- الجزء الأول : وهو عبارة عن مجال " العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي " ويتكون من 28 فقرة موزعة على أربعة محاور وهي : محور الثقافة التنظيمية؛ محور الاتصال التنظيمي؛ محور التدريب؛ محور الحوافز.
- الجزء الثاني : وهو عبارة عن مجال " الأداء الوظيفي " ويتكون من 10 فقرات .

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة كما يلي غير موافق (1)، محايد (2)، موافق (3). ولتفسير النتائج تم الاعتماد على المقياس التالي¹² :

- من 1 - 1.66 درجة متدنية في الإجابة؛
- من 1.67 - 2.33 درجة متوسطة في الإجابة؛
- من 2.34 - 3 درجة مرتفعة في الإجابة.

4- متغيرات الدراسة : تتكون الدراسة الحالية من المتغيرات التالية :

المتغيرات المستقلة : الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، الحوافز.

المتغير التابع : الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفى.

5- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة : قام الباحثان بتفريغ الاستبيان وتحليله من خلال برنامج SPSS

22، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- ✓ معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، حيث يستخدم هذا لاختبار الصدق البنائي؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبيان؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛

- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الاجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة؛
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، الحوافز) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)؛

6- صدق وثبات الأداة : تم عرض الاستبيان على محكمين من ذوي الاختصاص وذلك لإبداء الرأي في كل مجال من مجالات الاستبيان، وإبداء الرأي حول فقراته وذلك من حيث ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية. وقد تم أخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم المتمثلة في إعادة صياغة بعض الفقرات؛ وحذف فقرات أخرى؛ إضافة الى دمج بعض الفقرات في فقرة واحدة لاكتمال المعنى. كما تم الاعتماد على طريقة الصدق البنائي لمجالات الاستبيان؛ حيث تم حساب ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ويظهر من خلال الجدول رقم (01) أن محتوى كل مجال من مجالات الدراسة له علاقة قوية بهدف الدراسة حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.801 و 0.947). ولقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ حيث أظهرت نتائجه قيم مرتفعة في جميع مجالات الدراسة حيث تتراوح بين (0.900، 0.977)، كما بلغ معامل ثبات الاستبيان بشكل شمولي 0.980 ، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ على تمتع أداة الدراسة بصورة عاملة بمعامل ثبات عال وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

III. النتائج ومناقشتها :

1- الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة : ورد في الجدول (03) تفصيل لعينة الدراسة حسب الجنس حيث فاقت نسبة الموظفين الإناث 60% بتكرار 41 موظفة في هذه الدراسة، بينما بلغت نسبة الموظفين الذكور أكثر من 39% بتكرار 27 موظف ويعود سبب زيادة عدد الموظفات عن الموظفين وهذا بحكم ميول المرأة لدراسة تخصصات الطب والصيدلة أكثر من الرجال. كما ورد في الجدول توزيع أفراد العينة حسب العمر حيث تشكل الفئة من 30 الى 40 سنة النسبة الأعلى حيث بلغت 35.3% بتكرار 24 موظف في هذه الدراسة، تليها فئة الموظفين أقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 25% ثم الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 23.5%، في حين أن نسبة الموظفين الأكثر من 51 سنة هي الأقل وبلغت 16.2%. كذلك تم عرض المهنة لموظفي المستشفى في الجدول والتي وردت كما يلي : كانت نسبة المعاونين الطبيين النسبة الأكبر وبلغت 45.6% تليها الأطباء بنسبة 33.8%، أما نسبة الإداريين فبلغت 20.6% ولعل هذه النسب تتوافق مع متطلبات القطاع الصحي. كما تم عرض مدة الخدمة بالوظيفة الحالية للموظفين العاملين في المستشفى فكانت مدة الخدمة من 6-10 سنوات هي النسبة الأعلى حيث بلغت 33.8% تليها فئة من 11-15 سنة بنسبة 25%، ثم فئة الأقل من 5 سنوات وقدرت نسبتهم بـ 22%، ثم فئة من 16-20 سنة بنسبة بلغت 11.8%، أما نسبة العاملين لأكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتهم 7.4%، ويلاحظ أن العاملين في المستشفى يمتازون بخبرة مهنية عالية حيث تقدر نسبة الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم عن 6 سنوات بـ 78% وهي نسبة جد معتبرة. كما تم عرض مدة الخدمة بالمستشفى فكانت نسبة الفئة من 6 الى 10 سنوات الأعلى حيث بلغت 30.9%، في حين بلغت نسبة الموظفين العاملين بالمستشفى من 16 الى 20 سنة بـ 23.5%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بـ 17.6%، ثم فئة من 11 الى 15 سنة بنسبة بلغت 16.2%، أما النسبة الأقل فقد كانت فئة الأكثر من 20 سنة بنسبة بلغت 11.8%.

2- نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة :

1-2 تحليل فقرات مجال " الثقافة التنظيمية " : يظهر الجدول رقم (04) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في المستشفى، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.01-2.19) على مقياس ليكارت الثلاثي الذي يشير الى المستوى المتوسط للثقافة التنظيمية في المستشفى، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتوفر قواعد واضحة وصريحة في المستشفى" بمتوسط حسابي بلغ 2.19، في حين جاءت الفقرة رقم 5 التي تنص على " هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.01، ولعل امتلاك المستشفى لثقافة تنظيمية قوية تكيفية وإيجابية من شأنه أن يمكن الموظفين من الالتزام واحترام الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات... ، مما يدفع بهم الى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المستشفى من تحقيق أهدافه.

2-2 تحليل فقرات مجال " الاتصال التنظيمي " : من خلال الجدول رقم (05) يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس الاتصال التنظيمي هي متوسطات مرتفعة ، ما عدا العبارة رقم 6 التي تشير الى درجة متوسطة، ويظهر من الجدول أن الفقرة رقم 5 والتي كانت تنص على " تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 2.57، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 6 والتي تنص على " المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة" بمتوسط بلغ 2.32، وقد يعود سبب ذلك إلى أهمية الاتصال التنظيمي في تكوين شبكة يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساس لتنفيذ القرارات. والاتصال التنظيمي يؤثر في الأداء في المستشفى سواء كان مكتوبا أو شفويا، رسميا أو غير رسمي، يكون متجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن

أولويات عمل المستشفى وضمان نجاحه. وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.

2-3 تحليل فقرات مجال " التدريب " : يظهر الجدول رقم (06) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس التدريب هي متوسطات مرتفعة تتراوح بين 2.60 و 2.44، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم 7 والتي تنص على "تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير؛ استخدام الاعلام الآلي... الخ" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.60، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 3 التي تنص على " تعالج برامج تدريب الأطباء كيفية تفادي الحوادث والمضاعفات الناتجة عن تقديم الخدمة العلاجية" بمتوسط حسابي بلغ 2.44، وقد يعود ذلك إلى أن للتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظرا لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد تمكنا في أدائه لعمله ويساعده على تجنب الأخطاء، كما يعد التدريب خيارا إستراتيجيا لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل.

2-4 تحليل فقرات مجال " الحوافز المادية " : يشير الجدول (07) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحوافز المادية لدى موظفي المستشفى، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.02 - 2.25) بمتوسط مقداره 2.16 الذي يشير إلى المستوى المتوسط للحوافز المعنوية في المستشفى، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " منحة المر دودية التي أنقاضها تكون حسب الجهد الذي أبذله" بمتوسط حسابي بلغ 2.25، فيما حصلت الفقرة " يتناسب الراتب الذي أنقاضه مع الجهد الذي أبذله " على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط بلغ 2.02 . وبشكل عام يتبين أن أثر الحوافز المادية في المستشفى محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

ويرى الباحثان أن انعدام الحافز المادي وكذا الأجور المتدنية التي لا تقي بأبسط متطلبات الحياة، خاصة أجور العمل في المؤسسة يعد من أبرز عوامل الإهمال الوظيفي، وتفشي اليأس والإحباط في نفوس الكثير من الموظفين وينعكس ذلك على نفسياتهم وعلى سلوكهم.

2-5 تحليل فقرات مجال " الحوافز المعنوية " : أظهرت نتائج الجدول (08) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية لدى موظفي المستشفى، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.19 - 2.30) بمتوسط مقداره 2.25 الذي يشير إلى المستوى المتوسط للحوافز المعنوية في المستشفى، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تمنح شهادات التقدير لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة" بمتوسط حسابي بلغ 2.30، فيما حصلت الفقرة " تقدم لي عبارات الشكر والثناء الشفوي عند أداء مهامي بشكل جيد" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط بلغ 2.19 . وبشكل عام يتبين أن أثر الحوافز المعنوية في المستشفى محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

2-6 تحليل فقرات مجال " الأداء الوظيفي " : من التحليل الجدول رقم (09) يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس الأداء الوظيفي هي متوسطات مرتفعة جدا ماعدا الفقرتين 2 و 3 حيث كانت درجة الاستجابة عليهما (أي الفقرتين 2 و 3) قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم 1 والتي تنص على أن " أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 2.57، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 3 والتي تنص على " حضورك لبرامج التدريب المتكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي " بمتوسط بلغ (2.25)، ويشير ارتفاع المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء الوظيفي إلى أهمية القيام بالمهام الوظيفية وأدائها على أكمل وجه، وضرورة العمل باستمرار على تحسين أساليب ومهارات الموظفين في أداء العمل لما لها من أثر كبير في تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

3- نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة :

قصد اختبار الفرضية الأساسية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بطريقة تحليل الانحدار المتدرج (Multiple Stepwise regression) من أجل التعرف على مدى تأثير المتغيرات : الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى. وجاءت نتائج تحليل الانحدار كما يلي :

- يعرض الجدول رقم (10) بالنتائج خطوات تحليل الانحدار المتعدد والمتغيرات المستقلة التي تم ادراجها في معادلة الانحدار المتعدد في كل خطوة، وذلك مرتبة على حسب أهميتها وقوة تأثيرها على المتغير التابع، ويتضح من هذا الجدول أن المتغير (الاتصال التنظيمي) تم إدراجه في الخطوة الأولى باعتباره أقوى المتغيرات المستقلة تأثيرا على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بينما تم إدراج متغير (التدريب) في الخطوة الثانية باعتباره ثاني أقوى المتغيرات المستقلة تأثيرا، وتم إدراج متغير الثقافة التنظيمية في الخطوة الثالثة باعتباره ثالث أقوى المتغيرات المستقلة تأثيرا ، وفي الأخيرة تم إدراج متغير الحوافز باعتباره رابع المتغيرات المستقلة في قوة التأثير على المتغير التابع.

- أما الجدول رقم (11) بالنتائج فيعرض ملخصا لنماذج تحليل الانحدار المتعدد الأربعة، وهذه النماذج تقابلها أربعة خطوات بطريقة Stepwise، ويتضح من هذا الجدول مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد في الخطوة الرابعة يساوي (0.803) وذلك في حالة النموذج الذي يحتوي على المتغيرات الأربعة (الاتصال التنظيمي،

التدريب، الثقافة التنظيمية، الحوافز)، وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر مجتمعة 80.3% من التباين الكلي في درجات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي كمية كبيرة جدا من التباين المفسر بواسطة هذه المتغيرات المستقلة.

- والجدول رقم (12) يوضح نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للنماذج الأربعة (أو الخطوات الأربعة)، حيث يتضح من هذا الجدول وجود تأثير دال احصائيا (عند مستوى أقل من 0.05) للمتغيرات المستقلة الأربعة (الاتصال التنظيمي، التدريب، الثقافة التنظيمية، الحوافز)، على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

- ويعرض الجدول (13) رقم معاملات معادلة الانحدار المتعدد والتي تتمثل في قيمة معامل الثابت B، والخطأ المعياري للمعامل B (Str.Error) وقيمة معامل Beta ثم قيمة t ودالاتها الإحصائية. ويتضح منه أن الثابت غير دال إحصائيا، وأن تأثير المتغيرات الأربعة على المتغير التابع دالة إحصائيا. ومن الجدول رقم (14) يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بدرجة (الأداء الوظيفي) بمعلومية درجات المستجيب على المتغيرات المستقلة الأربعة، وذلك في الصورة التالية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.366 * \text{الاتصال التنظيمي} + 0.281 * \text{التدريب} + 0.278 * \text{الثقافة التنظيمية} + 0.206 * \text{الحوافز}$$

ومعادلة الانحدار المتعدد السابقة تعين على التنبؤ بدرجات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) من درجات المتغيرات المستقلة الأربعة (الاتصال التنظيمي، التدريب، الثقافة التنظيمية، الحوافز). كما تم ترتيب المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد على حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع، أي أن ترتيبها في معادلة الانحدار المتعدد يعكس أهمية وقوة تأثير كل منها على المتغير التابع.

- ويعرض الجدول رقم (15) المتغيرات المستبعدة من معادلة الانحدار المتعدد في كل خطوة من الخطوات، أي المتغيرات التي لم يتم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد، ويتضح منه أنه لم يتم استبعاد أي متغير من المتغيرات المستقلة من معادلة الانحدار المتعدد باعتبار أن تأثير هذه المتغيرات على (الأداء الوظيفي) قوي ودال إحصائيا، كما أنها تفسر كمية كبيرة من التباين في درجات المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

- ويعرض الجدول (16) رقم اختبارات تشخيص الأزواج الخطي، ومنه يتضح أن أكبر قيمة لهذا المؤشر تساوي (21.682) وهي أقل من القيمة التي تشير إلى وجود أزواج خطي، كما أن قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة الأربعة أصغر من القيمة التي تشير إلى وجود أزواج خطي وهي القيمة (10)، مما يدل على عدم وجود أزواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

- أما الجدول رقم (17) فيعرض نتائج إحصاءات البواقي ومنه يتضح أن متوسط البواقي يساوي صفرا وانحرافها المعياري يساوي (0.31316) مما يشير إلى تحقق افتراض أو شرط (أن يكون متوسط البواقي يساوي صفرا).

ورغم أن قيمة اختبار درين - واتسون تساوي (1.302) وهي قيمة منخفضة وتشير إلى عدم إمكانية اتخاذ قرار عن وجود أو غياب الارتباط الذاتي بين البواقي، إلا أن شكل الانتشار (انظر الشكل (01) في الملحق) بين البواقي المعيارية وقيم المتغير التابع، يشير إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يحقق بوجه عام افتراضات وشروط تحليل الانحدار المتعدد، حيث يتضح أن البواقي المعيارية لها توزيع اعتدالي بمتوسط يساوي الصفر، وأن النقاط تتوزع بشكل أفقي حول الصفر، وأن حوالي 95% من البواقي تقع داخل المدى (من 2 إلى -2).

كما أنه عند فحص الرسم البياني الاحتمالي الاعتدالي Normal Probability Plots (انظر الشكل (02) في الملحق)، يتضح منه أن معظم النقاط تقع على الخط المستقيم أو بالقرب منه، مما يدل على التوزيع الإعتدالي للبواقي المعيارية.

IV. الخلاصة :

يعد المورد البشري أعلى موارد المؤسسة باعتباره من أهم العوامل التي تساهم في تكيف المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، ولعل البحث في محددات الأداء الوظيفي للموارد البشرية والاهتمام بها بغية تحسينها، من شأنه أن يرفع من مستوى فعالية وأداء الموارد البشرية، الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة والرفع من مردودها.

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية :

- توسيع ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي لوصول لمستويات الأداء المخطط لها؛

- تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية؛

- منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع الحاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى

بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط المكافآت بمستوى أداء الأفراد، مع مراعاة الفوارق الفردية والجهود المبذولة، ذلك

أن العدالة في منح المكافآت والحوافز يعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرضي، وبالمقابل يكون وسيلة لتحفيز العمال غير المجتهدين للرفع من مستوى أدائهم؛
- الاهتمام بتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تساهم في الرفع من مستوى أدائهم؛
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية :

الجدول (01) : الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المحور	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الاحتمال
الثقافة التنظيمية	*0.801	0.000
الاتصال التنظيمي	*0.935	0.000
التدريب	*0.873	0.000
الحوافز	*0.834	0.000
الأداء الوظيفي	*0.947	0.000

المصدر : من إعداد الباحثان بالاستعانة ببرنامج SPSS 22

الجدول (02) : اختبار الثبات بطريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	الفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	0.900
الاتصال التنظيمي	0.915
التدريب	0.944
الحوافز	0.945
الأداء الوظيفي	0.977
الاستبيان ككل	0.980

المصدر : من إعداد الباحثان بالاستعانة ببرنامج SPSS 22

الجدول (03) : وصف عينة الدراسة

القياس	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	39.7
	أنثى	60.3
العمر	أقل من 30 سنة	25.0
	من 30-40 سنة	35.3
	من 41-50 سنة	23.5
	51 سنة فما فوق	16.2
المهنة	طبيب	33.8
	معاون طبي	45.6
	اداري	20.6
مدة الخدمة بالوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	22.0
	من 6-10 سنوات	33.8
	من 11-15 سنة	25.0
	من 16-20 سنة	11.8
	أكثر من 20 سنة	7.4
مدة الخدمة بالمستشفى	أقل من 5 سنوات	17.6
	من 6-10 سنوات	30.9
	من 11-15 سنة	16.2
	من 16-20 سنة	23.5
	أكثر من 20 سنة	11.8

المصدر : أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (04) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الثقافة التنظيمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	1	0.83	2.19	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في المستشفى
متوسطة	2	0.78	2.16	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المستشفى
متوسطة	5	0.80	2.05	يحب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس
متوسطة	4	0.83	2.07	يعمل الموظف في القسم أو في الإدارة باعتباره جزء من الفريق
متوسطة	6	0.83	2.01	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم
متوسطة	3	0.82	2.11	يوافقتي زملائي على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستعانة ببرنامج SPSS 22

الجدول (05) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الاتصال التنظيمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	3	0.79	2.44	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات إليك
مرتفعة	4	0.79	2.39	هناك اتصالات وجها لوجه بيني وبين الموظفين والمشرفين
مرتفعة	7	0.76	2.33	أقوم بالتنسيق في العمل مع الجهات المختلفة
مرتفعة	5	0.77	2.38	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك
مرتفعة	1	0.65	2.57	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
مرتفعة	8	0.83	2.32	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة
مرتفعة	6	0.78	2.36	كثرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة
مرتفعة	2	0.76	2.52	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع لشكاويهم

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستعانة ببرنامج SPSS 22

الجدول (06) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور التدريب

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	3	0.72	2.55	توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك
مرتفعة	6	0.72	2.45	توفر البرامج التدريبية معارف ومعلومات تساعد في وصف العلاج الأقل تكلفة
مرتفعة	7	0.74	2.44	تعالج برامج تدريب الأطباء كيفية تفادي الحوادث والمضاعفات الناتجة عن تقديم الخدمة العلاجية
مرتفعة	4	0.74	2.51	تهتم البرامج التدريبية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالأطباء الى الوقوع في الأخطاء الطبية الخطيرة
مرتفعة	2	0.67	2.58	تسمح البرامج التدريبية من تحصيل معارف ومهارات لاستخدام الوسائل والتجهيزات الطبية
مرتفعة	5	0.67	2.45	تسمح البرامج التدريبية من معرفة الأدوية المستحدثة وكذا الأدوية المسحوبة من النظام الصحي
مرتفعة	1	0.71	2.60	تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير؛ استخدام الاعلام الآلي... الخ

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستعانة ببرنامج SPSS 22

الجدول (07) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الحوافز المادية

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	3	0.72	2.02	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله
موسطة	1	0.74	2.25	منحة المر دودية التي أتقاضاها تكون حسب الجهد الذي أبذله
متوسطة	2	0.75	2.23	يعمل المستشفى على منح الموظفين تعويض خلال تأديتهم لأي عمل إضافي أو خارج أوقات الدوام

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستعانة ببرنامج SPSS 22

الجدول (08) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الحوافز المعنوية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
يتم ترشيح الموظفين المتميزين لأداء دورات تدريبية	2.27	0.75	2	متوسطة
تمنح شهادات التقدير لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة	2.30	0.81	1	متوسطة
يشرك المستشفى الموظفين المتميزين في عملية اتخاذ القرارات	2.27	0.80	3	متوسطة
تقدم لي عبارات الشكر والثناء الشفوي عند أداء مهامي بشكل جيد	2.19	0.79	4	متوسطة

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستعانة ببرنامج SPSS 22

الجدول (09) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الأداء الوظيفي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
التنسيق مع الآخرين في انجاز الأعمال يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي	2.35	0.78	8	مرتفعة
تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها	2.38	0.79	6	مرتفعة
حضورك لبرامج التدريب المتكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي	2.25	0.77	10	متوسطة
يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	2.29	0.77	9	متوسطة
للموظفون القدرة على التعامل مع المواقف الحرجة	2.36	0.75	7	مرتفعة
تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والقدرة والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر	2.39	0.79	5	مرتفعة
تزيد البرامج التدريبية إحساسا بأهمية مسؤوليتك اتجاه المريض	2.54	0.76	3	مرتفعة
بعد المشاركة في دورات تدريبية مباشرة تشعر بأنك قادر على أداء خدمات ذات نوعية عالية	2.54	0.78	4	مرتفعة
تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك دون تأخير	2.55	0.76	2	مرتفعة
أداؤك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	2.57	0.75	1	مرتفعة

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستعانة ببرنامج SPSS 22

الجدول (10) : المتغيرات المستقلة المدرجة في نموذج الانحدار مرتبة حسب أهميتها وقوة تأثيرها على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصال التنظيمي	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	التدريب	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	الثقافة التنظيمية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
4	الحوافز	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS 22

الجدول (11) : نماذج تحليل الانحدار المتعدد

Model Summary^e

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.846 ^a	.717	.712	.37804	
2	.871 ^b	.758	.751	.35167	
3	.887 ^c	.787	.777	.33256	
4	.896 ^d	.803	.790	.32295	1.302

a. Predictors: (Constant), الاتصال التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الاتصال التنظيمي, التدريب

c. Predictors: (Constant), الاتصال التنظيمي, التدريب, الثقافة التنظيمية

d. Predictors: (Constant), الاتصال التنظيمي, التدريب, الثقافة التنظيمية, الحوافز

e. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS 22

الجدول (12) : نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد
ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.840	1	23.840	166.818	.000 ^b
	Residual	9.432	66	.143		
	Total	33.272	67			
2	Regression	25.234	2	12.617	102.019	.000 ^c
	Residual	8.039	65	.124		
	Total	33.272	67			
3	Regression	26.194	3	8.731	78.946	.000 ^d
	Residual	7.078	64	.111		
	Total	33.272	67			
4	Regression	26.702	4	6.675	64.005	.000 ^e
	Residual	6.571	63	.104		
	Total	33.272	67			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الاتصال التنظيمي

c. Predictors: (Constant), الاتصال التنظيمي, التدريب

d. Predictors: (Constant), الاتصال التنظيمي, التدريب, الثقافة التنظيمية

e. Predictors: (Constant), الاتصال التنظيمي, التدريب, الثقافة التنظيمية, الحوافز

المصدر : مخرجات برنامج SPSS 22

الجدول (13) : معاملات معادلة الانحدار المتعدد
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.070	.188		.370	.712		
	الاتصال التنظيمي	.974	.075	.846	12.916	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	-.157-	.188		-.838-	.405		
	الاتصال التنظيمي	.678	.113	.589	6.021	.000	.388	2.578
	التدريب	.373	.111	.329	3.357	.001	.388	2.578
3	(Constant)	-.191-	.178		-1.073-	.287		
	الاتصال التنظيمي	.510	.121	.443	4.215	.000	.301	3.321
	التدريب	.334	.106	.294	3.155	.002	.382	2.619
	الثقافة التنظيمية	.257	.087	.244	2.947	.004	.486	2.056
4	(Constant)	-.211-	.173		-1.219-	.227		
	الاتصال التنظيمي	.366	.134	.318	2.720	.008	.230	4.350
	التدريب	.281	.106	.247	2.651	.010	.361	2.766
	الثقافة التنظيمية	.278	.085	.264	3.267	.002	.480	2.083
	الحوافز	.206	.093	.195	2.206	.031	.401	2.496

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS 22

الجدول (14) : المتغيرات المستقلة المستبعدة من معادلة الانحدار المتعدد في كل خطوة من خطوات الانحدار
Excluded Variables^a

Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	CO	.276 ^b	3.155	.002	.364	.494	2.024	.494
	ST	.329 ^b	3.357	.001	.384	.388	2.578	.388
	MO	.223 ^b	2.288	.025	.273	.426	2.347	.426
2	CO	.244 ^c	2.947	.004	.346	.486	2.056	.301
	MO	.162 ^c	1.718	.091	.210	.406	2.464	.294
3	MO	.195 ^d	2.206	.031	.268	.401	2.496	.230

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors in the Model: (Constant), الاتصال التنظيمي

c. Predictors in the Model: (Constant), الاتصال التنظيمي, التدريب

d. Predictors in the Model: (Constant), الاتصال التنظيمي, التدريب, الثقافة التنظيمية

المصدر : مخرجات برنامج SPSS 22

الجدول (15) : اختبارات تشخيص الازدواج الخطي
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	الاتصال التنظيمي	التدريب	الثقافة التنظيمية	الحوافز
1	1	1.970	1.000	.02	.02			
	2	.030	8.084	.98	.98			
2	1	2.953	1.000	.01	.00	.00		
	2	.035	9.199	.99	.13	.09		
	3	.013	15.344	.01	.87	.91		
3	1	3.915	1.000	.00	.00	.00	.00	
	2	.047	9.114	.60	.01	.00	.40	
	3	.026	12.186	.39	.10	.29	.49	
	4	.012	18.275	.00	.89	.70	.10	
4	1	4.882	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.047	10.172	.53	.00	.00	.45	.00
	3	.042	10.772	.32	.01	.01	.21	.39
	4	.018	16.291	.15	.02	.70	.15	.40
	5	.010	21.682	.00	.97	.29	.18	.21

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS 22

الجدول (16) : نتائج احصاءات البواقي
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.9649	3.1793	2.4265	.63130	68
Residual	-1.62321-	.69477	.00000	.31316	68
Std. Predicted Value	-2.315-	1.193	.000	1.000	68
Std. Residual	-5.026-	2.151	.000	.970	68

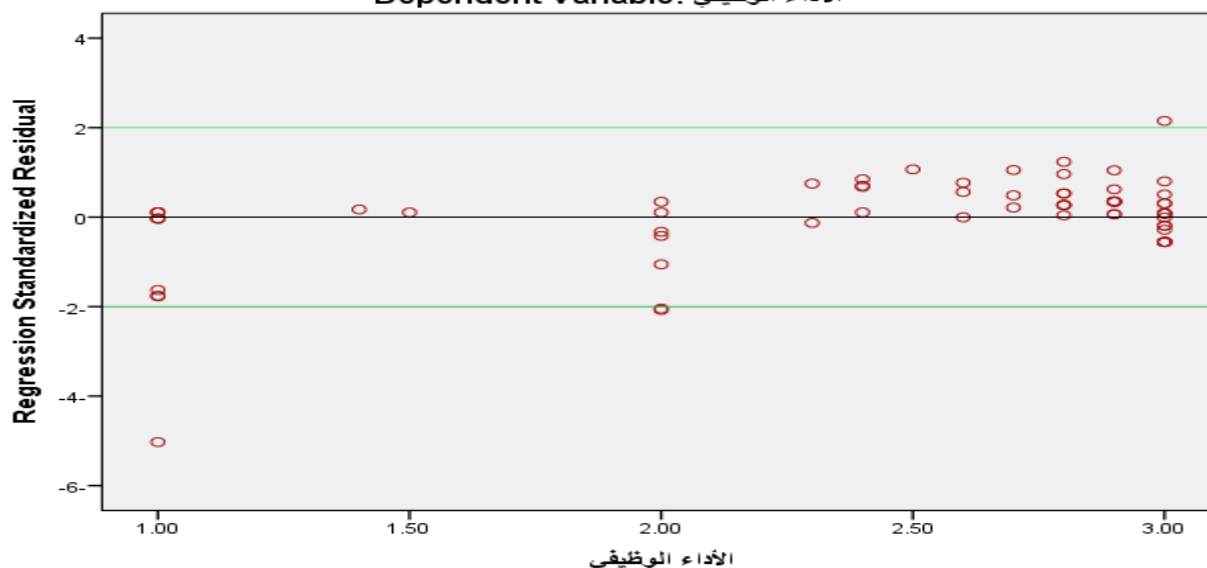
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل (01) : شكل الانتشار بين البواقي المعيارية وقيم المتغير التابع (الاداء الوظيفي)

Scatterplot

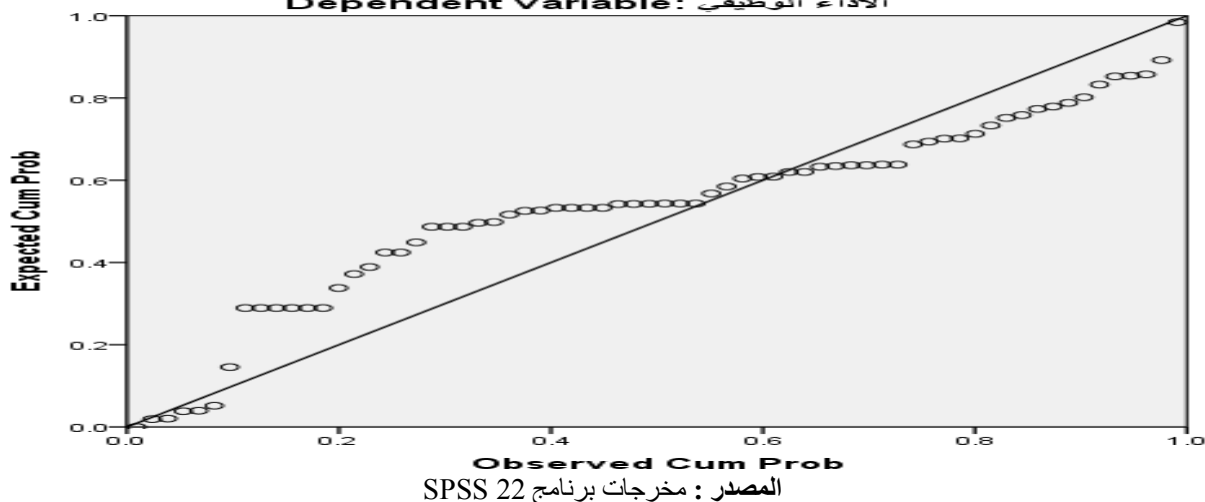
Dependent Variable: الأداء الوظيفي



المصدر : مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل (02) : التوزيع الاعتدالي للبقاوي المعيارية

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable : الأداء الوظيفي



الإحالات والمراجع :

1. عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة (دراسة تطبيقية على بنك فلسطين م.ع.م)، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
2. موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 1، 2012.
3. سامي نابتي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة (محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
4. جلال الدين بو عطيطة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بؤسسة سونلغاز بعنابة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
5. Y.Chuang,R.Church, and J.Zikic," Organisationnel Culture , Group Diversity and Intra –group Conflict", Team Performance Management , Vol 10, No 1/2, 2004, pp 26-34.
6. خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 116.
7. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، دون سنة نشر، ص 346.
8. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 151.
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 209.
10. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة على الشركة الوطنية للألمنيوم-، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2006، ص 44.
11. راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.
12. وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، 1430هـ، ص 26.