

أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي ودور الاتصال كمتغير وسيط

The effect of the organizational structure on job performance and the role of communication as a mediator

بهاز حمزة¹، هتهات المهدي²BAHAZ Hamza¹, HATHAT Elmehdi²¹مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية (الجزائر)

bahaz.hamza@univ-ghardaia.dz

²مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

hathatelmehdi@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2023/04/01

تاريخ القبول: 2022/11/01

تاريخ الاستلام: 2022/07/15

ملخص:

يهدف هذا البحث للتعرف إلى مدى وجود علاقة تأثيرية مباشرة وغير مباشرة للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، في وجود الاتصال كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بينهما، ولغرض تحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي. بلغ حجم عينة البحث (94) عامل، ولتحليل الاستبيان تم الاستعانة ببرمجية SPSS إصدار 26 وبرمجية Smart-p/s إصدار 03.

وخلصت النتائج إلى عدم وجود تأثير مباشر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي مع وجود تأثير مباشر للهيكل التنظيمي على الاتصال ووجود تأثير غير مباشر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي عن طريق وساطة كلية للاتصال تتوسط العلاقة.

كلمات مفتاحية: هيكل تنظيمي اتصال، أداء وظيفي، سمارت ل.س 3.

تصنيفات D83: D21: H11:JEL

المؤلف المرسل: بهاز حمزة، الإيميل: bahaz.hamza@univ-ghardaia.dz

Abstract:

The aim of This research is to identify the extent to which there is a direct and indirect effect of the organizational structure on job performance according to the employees perspectives in Ghardaia Operational Directorate of Algerian Telecom, in the presence of communication as a mediating variable mediating the relationship between them, and to achieve this goal, a descriptive approach was used. The sample size (60) employees, and to analyze the questionnaire, we used the SPSS v. 26 and the Smart-pls v. 03 software .

The results concluded that there is no direct impact of the organizational structure on job performance, with a direct effect of the organizational structure on communication and an indirect effect of the organizational structure on job performance through a total mediation of communication mediating the relationship.

Keywords: Organizational Structure, Communication, Job Performance, Smart-pls3

JEL Classification Codes :H11 ; D21 ; D83.

1. مقدمة:

شهد العالم وثيرة متسارعة للتطور التكنولوجي الذي شملت آثاره التنامي الكبير للمنظمات سواء من حيث الحجم أو اتساع رقعة تواجدها الجغرافي، ولعل كلا الأثرين أوجدا بدورهما حاجة لإحداث تغيير وتطوير لشكل الهياكل التنظيمية التي تلبي متطلبات توسع اختصاصات المنظمات وتعاضم أحجامها وتوسعاتها الإقليمية ، ومن أبرز الأهداف المرجوة عند تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي لأي منظمة مدى فعاليته لتحقيق أداء عال على المستوى الوظيفي وكذلك على المستوى المنظمة ككل، فالأداء غاية المنظمات ومبلغ منتهاها عند إعداد خططها الإستراتيجية حيث يواجه المسؤولون عند إعداد الهياكل التنظيمية على مستوى المنظمة تحديات كبيرة لإيجاد قنوات متينة تضمن الانسيابية والسهولة في ربط عملية تنفيذ المهام بين مختلف مستويات ووظائف الهيكل التنظيمي، لذا كان لعملية الاتصال الدور الفعال في تمثيل هذا الدور، فكل ما يصدر من مختلف

المستويات الهرمية من أوامر وتقارير وتعليمات وغيرها من العمليات الإدارية يمر عبر قنوات اتصال بغض النظر عن نوعها وشكلها.

1.1 إشكالية البحث:

إن الناظر للمنظمات بوجه عام سطحي يغفل عن وجود علاقة لهماكلها التنظيمية وأدائها الوظيفي وشكل الارتباط بينهما، فأهم البنود العريضة للمنظمات عند إعداد خططها الإستراتيجية تسطير أهداف تُفضي للوصول إلى أعلى مستويات الأداء لموردها البشري، فتعتمد إلى تشكيل هيكل تنظيمي يتواءم و متطلباتها وخصوصيتها المتفردة، مع مراعاة دمجها مع نظام اتصال شامل يحقق فعالية لهذا الهيكل بتشكيل قنوات ربط لكافة الوظائف مع مرونة في خلق قنوات مع البيئة الخارجية المتمثلة في العملاء والتي تجسد هدف قيام المؤسسة محل البحث ذات الطابع التجاري، حيث يؤكد كل من Teixeira "تيكيسيرا" و koufteros "كوفتيروس" و Peng "بانغ أن للهيكل علاقة وطيدة بالأداء، كما يرى porter "بورتر" و Roberts "روبرتس" و Frederickson "فريدريكسون" أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشدة على التواصل ويسهل تدفق المعلومات ومعالجتها (Ogidi, 2014, p. 30) لذا جاء هذا البحث ليظهر العلاقة التأثيرية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي والدور المتوقع للاتصال كمتغير وسيط يربط العلاقة غير المباشرة بينهما، وعليه نطرح السؤال التالي: ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية في وجود الاتصال كمتغير وسيط من وجهة نظر العاملين؟

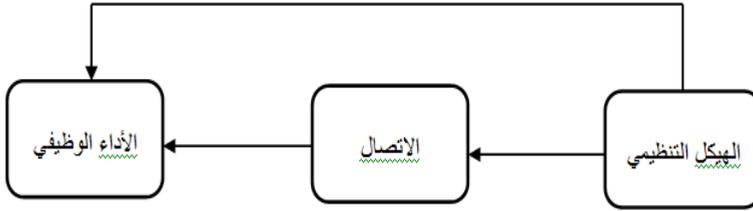
والذي تتفرع عنه التساؤلات التالية:

- هل يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين؟
- هل يتوسط الاتصال العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين؟

2.1 فرضيات البحث:

وعلى ضوء الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات (الهيكل التنظيمي، الأداء الوظيفي، الاتصال) والتي أكدت وجود تأثير للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي وكذا وجود تأثير للهيكل التنظيمي على الاتصال ثم وجود تأثير للاتصال على الأداء الوظيفي، قمنا بتصميم مخطط فرضي يفترض التأثيرات المباشرة للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي مع وجود علاقة وسيطية للاتصال في تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث يعتمد هذا الافتراض على أن الوظائف والمهام المرتبطة بمفاصل الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لغرداية تستقي سلطتها من التفويضات المعطاة لها مع شبه استقلالية عن السلطة العليا.

الشكل 1: المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين

بناء على ما تم تناوله بمشكلة وأهداف وأهمية البحث ووفقا للمخطط الفرضي للبحث تم

صياغة الفرضيات التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في وجود الاتصال كمتغير وسيط بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين.

3.1 أهداف وأهمية البحث:

تكمن أهداف البحث الحالي في الكشف عن مدى وجود أثر مباشر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين، وكذا التعرف أثر الاتصال على الأداء الوظيفي ثم إبراز مدى وجود علاقة تأثيرية غير مباشرة للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في وجود الاتصال كوسيط يتوسط العلاقة بينهما، مع العلم أن المديرية العملياتية لغرداية يعمل هيكلها التنظيمي بشكل شبه مستقل عن المديرية المركزية في عملية صنع القرار، حيث يقتصر دور هذه الأخيرة على الاستشارة والتوجيه. كما تتجلى أهمية البحث في تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، مع بناء نموذج متكامل لتأثير الهيكل التنظيمي من اتخاذ القرار وتحديد المهام والتوزيع الجغرافي للأنشطة على الاتصال والأداء الوظيفي وإظهار الدور الوسيطي للاتصال الذي يعمل على تفعيل وتثبيت العلاقة التأثيرية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للمؤسسة موضوع البحث، الأمر الذي ينبئ بإبداء اهتمام وإعطاء أولوية للاتصالات التي تعدها المنظمات عصب العمليات الإدارية.

4.1 منهج البحث والأدوات المستخدمة:

يهدف معالجة موضوع بحثنا استخدمنا المنهج الوصفي عن طريق استقصاء للعلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في وجود الاتصال كمتغير وسيط مستخدمين في ذلك دراسة ميدانية، أين اعتمدنا في الجانب النظري على أهم الدراسات والكتب، أما في الجانب الميداني بعد جمع المعلومات والبيانات للإحاطة والإلمام الكامل بجوانب الحالة المدروسة تم الاستعانة باستبيان، تم تصميمه انطلاقاً من دراسات سابقة في الموضوع وتم الاعتماد في تحليله على برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26 لتحليل البيانات الإحصائية و برمجية Smart-pls إصدار 03 لاختبار فرضيات البحث ومعالجة البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (طريقة المربعات الصغرى الجزئية).

2. الإطار النظري للبحث

1.2 الهيكل التنظيمي:

1.1.2 مفهوم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو النمط الثابت لعلاقات السلطة بما ذلك عمليات صنع القرار وتنفيذ الأنشطة حيث تعمل مجموعة من الأفراد بشكل تعاوني من أجل تحقيق أهداف المجموعة ككل.

كما أنه يعد التكوين الرسمي للأدوار والسلطة والمسؤولية بالمنظمة، بالإضافة إلى علاقات إعداد التقارير عبر الوحدات والإدارات والأقسام التي يتم إنشاؤها غالباً على أساس التخصص الوظيفي أو المنتجات أو الأسواق (ADELEYE & Management, 2016, p. 154).

عرف Mintzberg "مينتزيبرغ" الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام مميزة ثم العمل على التنسيق بينها (Mintzberg, 1993, p. 3).

كما عرفه كل من Goldhaber و Al "قولدهابر" و"أل" على أنه شبكة العلاقات والأدوار والمهام القائمة على كافة مستويات المنظمة (Ogidi, 2014, p. 29).

2.1.2 أنواع الهياكل التنظيمية:

كان Burns "بارن" و Stalker "ستالكير" سنة 1961 أول من أشارا إلى أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية التي تكون فعالة في مختلف المواقف، أين حددا نوعين مختلفين من الهياكل التنظيمية أولهما الهيكل الميكانيكي والذي يستخدم عادة في المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة الظروف أما الثاني فهو الهيكل العضوي الذي يتسم بالديناميكية أي الحيوية، والذي يعد الأنسب للمنظمات التي تعمل في ظروف بيئية غير مستقرة (Agbim & Management, 2013, p. 57).

ثم وبالاعتماد على مبدأي تقسيم العمل والتنسيق توصل Mintzberg "مينتزيبرغ" إلى خمسة أنواع من الهياكل المستخدمة في المنظمات والمتمثلة في: (Mintzberg, 1993, p. 23)

- أ- الهيكل البسيط: والذي يقوم على الإشراف المباشر، وتكون فيه القمة الإستراتيجية هي الجزء الأساسي والمسيطر.
- ب- البيروقراطية الآلية: والتي تقوم على أساس توحيد إجراءات العمل، وتكون البنية التقنية هي الجزء الرئيسي والمسيطر.
- ج- البيروقراطية المهنية: القائمة على توحيد المهارات، ويعتبر مركز العمليات هو الجزء الرئيسي والمسيطر.
- د- الهيكلية في شكل أقسام: والتي تقوم على أساس توحيد المخرجات، ويكون الخط الأوسط هو الجزء الرئيسي والمسيطر.
- هـ- الأدھوقراطية: والتي تركز على أساس التكيف المتبادل، ويكون دعم الموظفين (الدعم اللوجيستي) وأحياناً مع مركز العمليات هو الجزء الرئيسي والمسيطر.

2.2 الاتصال:

1.2.2 مفهوم الاتصال:

لا يقتصر الاتصال على إرسال رسائل بسيطة إلى مستقبل واحد أو أكثر، بل يتعلق أيضاً بالشبكات المعقدة التي يتم من خلالها استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تربطنا بالآخرين، فالاتصال يدور حول فهم جزء من السوق لتعزيز الإقناع وزيادة المبيعات، الطرق التي يجب أن تتدفق بها المعلومات لتقديم المساعدة عند وقوع الكوارث، يتعلق بتأطير المعلومات حول تهديد محتمل بحيث يكون الجمهور كذلك محذر و لا يصاب بالذعر، يدور حول التوصل إلى تفاهم داخل المجتمع حول القضايا التي توحد وتفرق (Miller & Barbour, 2014, p. 12).

الاتصال كما ذكر كل من Weick "ويك" و Browning "بروينغ" هو عملية نقل للمعلومات من شخص معروف باسم المرسل إلى شخص أو عدة أشخاص آخرين يعرف باسم المتلقي، فهي أداة تسهل المعاملات في كل منظمة (Daniel, Eze, & Sciences, 2016, p. 37).

كما أن John Greenman "جون غريمنمان" عد الأفعال التواصلية هي تلك التي تهدف إلى نقل الحالات العقلية كفكرة أو شعور أو عاطفة من شخص إلى شخص آخر، ويتم أداؤها بطرق ووسائل مفهومة بشكل معقول يفرضي إلى إبلاغ الهدف المنشود (Greenman, 2008, p. 1341).

ووفقاً لـ Duncan "دانكان" و Moriarty "موريارتي" يعد الاتصال نشاطاً بشرياً يربط الأشخاص معاً و يخلق علاقة بينهم، أي بمعنى آخر يربط كل فرد بأفراد آخرين عن طريق الاتصال (Kandlousi, Ali, Abdollahi, & Management, 2010, p. 52).

2.2.2 أنواع الاتصال:

للاتصال التنظيمي تصنيفات عدة متباينة وفقاً لمعايير محددة، أهمها معيار الاتصال من حيث مصدر الاتصال، والذي يشمل نوعين من الاتصالات، الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي وكليهما ينطويان ضمن الاتصال الداخلي للمنظمة.

أ- الاتصال الرسمي: والذي يعبر عن الاتصالات التي تمر عبر قنوات الاتصال الرسمية للمنظمة، والمتمثلة في التعليمات والمعلومات والإجراءات التي تمر من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، والذي يتبع في تدفقه على الهيكل الرسمي للمنظمة أو التسلسل الهرمي لها (Kandlousi et al., 2010, p. 52)، كما عده Cheney "تشيني" بأنه محتوى الرسائل التي يتم التحكم فيها إلى حد كبير من قبل إدارة المنظمة، أين يكون تدفقه بشكل متعدد

الاتجاهات:لأسفل ولأعلى وأفقي, فالرسائل النازلة تتضمن الأهداف والإستراتيجيات والتعليمات والإجراءات والتقارير التقييمية, أما الرسائل الصاعدة تركز على المشاكل والاقتراحات لتحسين الأداء والتقارير والتظلمات والمعلومات المالية المحاسبية, أما الأفقية فتركز على حل المشكلات داخل الأقسام والتنسيق بين الإدارات(Allen, 2016, p. 172).

ب- الاتصال غير الرسمي: يعتمد هذا النوع من الاتصال على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وبالتحديد الموظفين، فإن أصل هذا الاتصال هو الموظفون، والذي يخدم مصالحهم الخاصة بخلاف الاتصال الرسمي الذي من المفروض أن يخدم مصالح المنظمة، فمن خلال الاتصال غير الرسمي يمكن للموظفين التحدث عن مشاكلهم ومواقفهم ووظائفهم وكل ما يحلو لهم، مما يؤدي ذلك إلى الرضا، كما أن الاتصال غير الرسمي قد يخدم مصالح المنظمة من جانب غير مباشر، إذ أنه يعطي مصدرا ممتازا للمعلومات حول سلوكيات وأخلاقيات الموظفين، مما يساعد المديرين على قيادة أفرادهم بنجاح(Kandlousi et al., 2010, p. 52). حيث جادلت النظريات الكلاسيكية على أن الاتصال غير الرسمي ضار إلى حد كبير بعمل المنظمات، بينما بخلاف ذلك أكدت حركة العلاقات الإنسانية على انه إيجابي في جوانبه الاجتماعية ومساهمته في إرضاء العمال(Mumby & Kuhn, 2018, p. 130).

3.2 الأداء الوظيفي:

1.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

ذكر Subbarao "سيباراو" أن الأداء الوظيفي هو درجة الإنجاز للمهام التي تشكل وظيفة الفرد، أي مدى الجودة التي يقدمها الفرد في تلبية متطلبات الوظيفة، و وفقا ل Dwivedi "دويفدي"، يتضمن تقييم الأداء مقارنة مقاييس الأداء للأفراد المختلفين الذين يشغلون مجالات عمل لمسؤوليات مماثلة ويتعلق بتحديد قيمة هذه التدابير لتحقيق الأهداف التنظيمية(Fazely, 2016, p. 10). وكنتيجة متعلقة بالوظيفة، فإن الأداء الوظيفي يتعلق بتقييم المهام ذات الصلة بوظيفة الموظف، ويهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، كما الأداء الوظيفي المعزز من منظور تقليدي سيساهم في نجاح المنظمة، وبالتالي يجب أن تعمل المنظمات إلى تعظيم العوامل التي من المتوقع أن تعزز الأداء الوظيفي والقضاء على العوامل التي تهدده (Ashraf, Khan, & Management, 2014, p. 172).

2.3.2 محددات الأداء الوظيفي:

لم يتم حصر كافة محددات الأداء الوظيفي من قبل الباحثين، حيث تباينت نتائج الدراسات التي أجريت في هذا المجال، لكن نجد من خلال البحث النظري أن أغلب الدراسات اتفقت على ثلاث محددات وهي القدرة على الأداء وفرصة الأداء والرغبة أو الاستعداد للأداء. أشار Blumberg "بلومبرج" وPringle "برينجل" إلى أن معظم الأدبيات في الماضي ركزت إما على القضايا المتعلقة بالقدرات بالمعرفة والذكاء ومستوى التعليم، أو قضايا الرغبة والاستعداد للعمل، كالدافع والرضا والموقف والمشاعر، كما أشارا إلى وجود مجال بحث حديث ألا وهو الفرصة للأداء، والتي تدرس ظروف العمل مثل المعدات والمواد وتصرفات زملاء العمل وسلوك القائد والتوجيه والسياسات التنظيمية والقواعد والإجراءات والمعايير والمعلومات (Kezar, 2013, p. 155). فالقدرة على الأداء تتعلق بالدرجة التي يمتلكها الفرد من مهارات وقدرات ومعارف وخبرات ذات صلة بالمهام الموكلة إليه، إلا إذا كان الموظف لا يعرف ما يفترض القيام به وكيفية ذلك، أما الحصول على فرصة الأداء يعد عنصرا حاسما في وصف الأداء بحد ذاته، فباحث لدى شركة تمتلك معدات تتعطل باستمرار يكون غير قادر على الأداء بنفس مستوى باحث لا يواجه تلك الصعوبات، أما العامل الثالث، الرغبة في الأداء فيتعلق بالدرجة التي وصل إليها الفرد كلاهما يرغبان ومستعدان لبذل جهد لتحقيق الأداء الوظيفي، أي بعبارة أخرى الدافع، فلا يوجد مزيج من القدرة والفرصة يؤدي إلى أداء عال في غياب مستوى ما من الدافع أو الرغبة في الأداء (Ivancevich, Matteson, & Konopaske, 2014, pp. 111,113).

3. الإطار التطبيقي للبحث

1.3 مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، ولكون مجتمع البحث متجانس ولصعوبة حصر كافة أفراده فإننا اعتمدنا عينة ممثلة للمجتمع، تم توزيع استبيان بشكل عشوائي على العينة البالغ عددها 94 فردا، وتم استرجاع 91 استبيانا بنسبة استرجاع بلغت 96,80% بعد تنظيف استمارات الاستبيان المسترجعة وفحص مدى استكمال بياناتها وعدم وجود بيانات مفقودة كانت نسبة صلاحيتها للتحليل الإحصائي تمثل نسبة مائة بالمائة.

2.3 نتائج البحث:

1.2.3 تحليل محاور البحث:

اتجاهات تقييم عينة البحث لمتغيرات البحث:

الجدول 1: المتوسطات الحسابية ومستوى الدلالة والموافقة لمتغيرات البحث

القرار	مستوى الدلالة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
دال	0,000	متوسط	1,076	3,648	الهيكل التنظيمي
دال	0,000	مرتفع	1,265	3,677	الاتصال
دال	0,000	مرتفع	1,029	3,815	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن إجابات عينة البحث أجابت بقيم جد متقاربة لتوافر المتغيرات المبحوثة بالمؤسسة محل البحث، حيث كان متغير الأداء الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط 3.815 بدرجة موافقة مرتفعة، يليه متغير الاتصال بمتوسط 3.677 بدرجة موافقة مرتفعة، ثم في الأخير متغير الهيكل التنظيمي بمتوسط 3.648 بدرجة موافقة متوسطة مقارنة منها للمرتفع مع مستوى دلالة لكافة المتغيرات يساوي 0.000 الأمر الذي يدل على توافر متغيرات البحث (الهيكل التنظيمي، الاتصال، الأداء الوظيفي) بالمؤسسة محل البحث.

3.3 تقييم نموذج القياس:

نقوم في هذه المرحلة بتقييم واختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث وعناصر القياس أي المؤشرات المستخدمة في قياسها.

1.3.3 المصدقية التقاربية Convergent Validity:

الجدول 2: المصدقية التقاربية للمؤشرات

المؤثوقية المركبة (CR)	قيم متوسطات التباين المفسر (AVE)	ألفا كرونباخ	المتغيرات
0.961	0.834	0.947	الهيكل التنظيمي
0.966	0.851	0.956	الاتصال
0.955	0.755	0.944	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03

من خلال الشكل رقم(2) والجدول رقم(2) تم تلخيص نتائج المصدقية التقاربية والاتساق الداخلي، فبالنظر للتحميلات الخارجية (OuterLoadings) من خلال الشكل رقم(2) نجدها أعلى من 0.70، كما أن قيم الصدق التقاربي AVE الميينة بالجدول رقم(2) جاءت أعلى من 0.50، مما يدل على أن كل المؤشرات تفسر المتغيرات الكامنة التابعة لها، أما الاتساق الداخلي فنلاحظ من خلال الجدول رقم(02) أن قيم الثبات المتمثلة في قيم الموثوقية المركبة (CR) ومعاملات ألفا كرونباخ جاءت جميعها بقيم جيدة، حيث تجاوزت معاملات ألفا كرونباخ الحد أي (أكبر من 0.7)، كما تجاوزت قيم الموثوقية المركبة 90 بالمائة وهي قيم أكبر من 0.7.

2.3.3 المصدقية التمايزية Discriminante Validity:

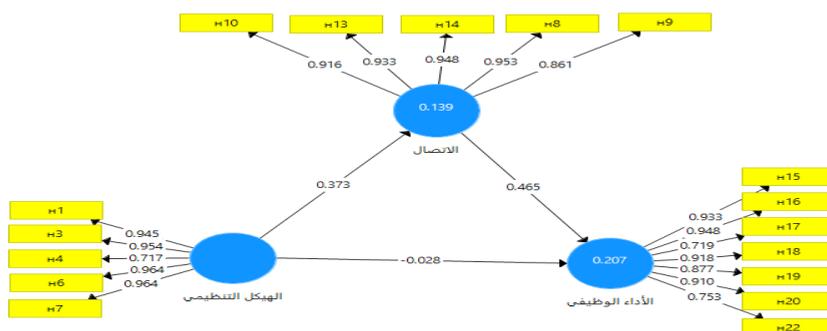
الجدول 3: الارتباط ما بين المتغيرات Latent Variable Correlation.

الأداء الوظيفي	الاتصال	الهيكل التنظيمي	
		0.913	الهيكل التنظيمي
	0.922	0.373	الاتصال
0.869	0.454	0.145	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن قيم صدق التمايز لكافة المتغيرات تدل على تمايزها عن بعضها ولا يوجد تقاطع بينها، كما أن كل متغير يمثل نفسه. يتضح من النتائج السابقة لتقييم نموذج القياس أنه يمكن الاعتماد عليها ونقول أنها صالحة لتقييم النموذج الهيكلي.

الشكل 2: النموذج القياسي بتشعبات المؤشرات على كل متغير كامن.



المصدر: مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03

4.3 تقييم النموذج الهيكلي:

ويتم ذلك عن طريق مراحل , تبدأ أولاً بالتأكد من الفرضيات من خلال تقييم المسارات وتحقق المعنوية بأقل من 5% , ثانياً تحديد مدى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع من خلال معامل التحديد R^2 , ثالثاً تحديد معامل التأثير الذي يمثل مدى قوة تأثير كل متغير مستقل بمفرده للمتغير التابع من خلال معامل التأثير F^2 , رابعاً قياس قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المقياس Q^2 , ثم خامساً في الأخير قياس مدى وقوة الاعتماد على النموذج القياسي والهيكلي في البحث من خلال معامل جودة المطابقة Goodness Of Fit .

قبل تقييم مسارات النموذج الهيكلي يتم فحص مدى تداخل المتغيرات في النموذج الهيكلي ويتم ذلك من خلال قيمة VIF كما هو مبين بالجدول (05).

الجدول 4: فحص التداخل الخطي بين المتغيرات

قيم VIF		
الأداء الوظيفي	الاتصال	الهيكل التنظيمي
	1.000	
1.162		
		1.162

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03
 نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن جميع قيم VIF أقل من 5, إذا تحقق شرط عدم التداخل الخطي بين المتغيرات.

أ. تقييم المسارات Path-Coefficient:

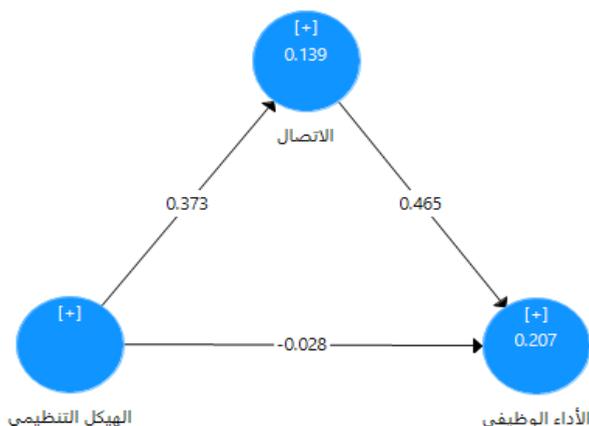
الجدول 5: تقييم المسارات Path-Coefficient

الفرضية	العلاقة	Std Beta	Std Error	T-Value	P-Value	القرار
ف1	الهيكل التنظيمي — الاتصال	0.373	0.090	4.144	0.000	قبول
ف2	الاتصال — الأداء الوظيفي	0.465	0.073	6.369	0.000	قبول
ف3	الهيكل التنظيمي — الأداء الوظيفي	-0.028	0.118	0.237	0.813	رفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03
 من خلال الجدول رقم(5) يتضح أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الاتصال دالة بقيمة دلالة $p\text{-value}=0.000$ وبالتالي تحقق الفرضية الأولى و ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر

ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الاتصال. كما أن العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي جاءت دالة بقيمة دلالة $p=0.0000$, وبالتالي تحقق الفرضية الثانية, ومن نستنتج أن يوجد أثر إيجابي للاتصال على الأداء الوظيفي, بينما جاءت العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي غير دالة بقيمة دلالة $p=0.8137$ وبمعامل تأثير سالب, وبالتالي عدم تحقق الفرضية الثالثة, ومنه نستنتج أنه لا يوجد تأثير إيجابي مباشر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.

الشكل 3: يظهر مسارات العلاقات بين المتغيرات.



المصدر: مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03

ب. معامل التحديد R^2

الجدول 6: معامل التحديد R^2 .

حجم الأثر	R^2	
متوسط	0.139	الاتصال
متوسط	0.207	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03

يمثل معامل التحديد مقدار التغير الحاصل في التباين للمتغير التابع بسبب المتغير المستقل أي قدرة المتغيرات المستقلة في شرح المتغير التابع, وكما يوضح الجدول رقم (06) فإن قيمتي R^2 بالنسبة لمتغير الاتصال تقارب 14% و لمتغير الأداء الوظيفي تفوق 20%, وحسب ما جاء به COHEN "كوهين" فإن القيمتين تمثلان تأثيراً متوسطاً و تعدان مقبولتين (Ringle, Da Silva, Bido, & Ringle, 2015, p. 72)

ج. معامل التأثير F²Effect Sizeالجدول 7: معامل التأثير F² Effect Size

حجم الأثر	F ²	المتغير المستقل /المتغير التابع
متوسط	0.1621	الهيكل التنظيمي/الاتصال
متوسط	0.2349	الاتصال/الأداء الوظيفي
لا يوجد أثر	0.0009	الهيكل التنظيمي/الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03

يمثل معامل التأثير F² تأثير المتغيرات المستقلة كل على حدة على المتغير التابع وكما يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة f² بالنسبة لتأثير الهيكل التنظيمي على الاتصال، وتأثير الاتصال على الأداء الوظيفي جاءت أكبر من 02 % أي يوجد تأثير للمتغير المستقل في كل علاقة على المتغير التابع، بينما قيمة f² في تأثير المتغير المستقل الهيكل التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي جاءت أقل من 2% أي لا يوجد أثر.

د. مقياس القوة التنبؤية للنموذج PredictiveRelvance Q²الجدول 8: القوة التنبؤية للنموذج PredictiveRelvance Q²

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	المتغير الكامن
	450.0000	450.0000	الهيكل التنظيمي
0.112	399.7604	450.0000	الاتصال
0.141	541.2136	630.0000	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03

يمثل مقياس Q² قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع، وكما نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن المتغيرات المستقلة الهيكل التنظيمي والاتصال لها القدرة على التفسير ، وقيمتي البواقي جاءت أكبر من الصفر >0. ومنه نستنتج أن للمتغيرات المستقلة قدرة تنبؤية بالمتغيرات التابعة لنموذج البحث.

هـ. جودة المطابقة للنموذج Goodness Of Fit GOF:

يقيس مدى وقوة الاعتماد على النموذج القياسي والهيكل في البحث، ويحسب من خلال

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

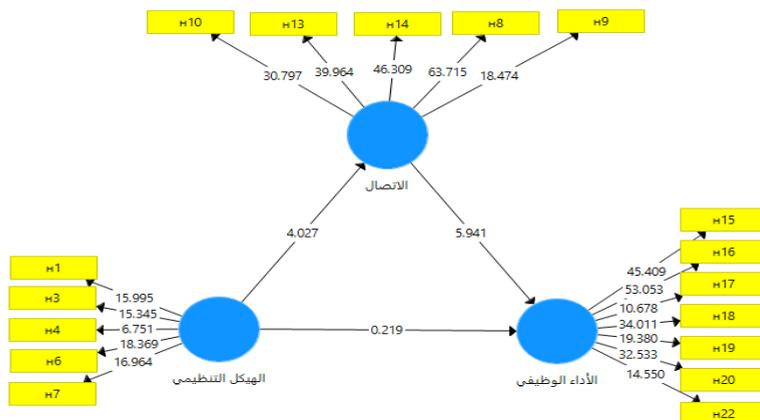
المعادلة التالية:

والتي تمثل الجذر التربيعي لمتوسط معاملات التحديد مضروب في متوسط قيم متوسطات التباين المفسر، وتطبيق المعادلة بإدخال قيم المعاملات نجد أن: $Gof=0.375$ ، وهو مقياس مناسب حسب TENENHAUS "توناهاوس" وآخرون (Ringle et al., 2015, p. 72).

5.3 تقييم الوساطة:

للتحقق من الفرضية الرابعة (هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في وجود الاتصال كمتغير وسيط بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية من وجهة نظر العاملين)، نجري تحليل الوساطة بالاستعانة ببرنامج Smartpls الإصدار 03 باستخدام طريقة Bootstrapping، كما ننوه أنه هناك ثلاث أشكال للوساطة، الأول: وساطة كلية إذا كان التأثير المباشر غير دال إحصائياً والتأثير غير المباشر دال إحصائياً كما أنه يشير لنفس الاتجاه، الثاني: وساطة جزئية تكملية إذا كان التأثير المباشر دال إحصائياً والتأثير غير المباشر دال إحصائياً ويشيران إلى نفس الاتجاه، الثالث: وساطة جزئية تنافسية، إذا كان التأثير المباشر دال إحصائياً والتأثير غير المباشر دال إحصائياً لكن يشيران إلى اتجاهين متعاكسين (Zhao, Lynch Jr., & Chen, 2010, p. 200) أين تظهر النتائج المبينة بالجدول رقم (10) والشكل رقم (04) الذي يظهر نموذج المسار للمتغيرات مع تفاعل الوسيط (الاتصال).

الشكل 4: يظهر نموذج المسار مع تفاعل الوسيط.



المصدر: مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03

الجدول 9: التأثير وغير المباشر للمتغيرات المستقلة على التابعة

التأثير المباشر					
الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة ت T-Value	فترات الثقة	قيمة التأثير	
يوجد أثر	0.000	5.816	0.543-0.191	0.373	الهيكل التنظيمي /الاتصال
يوجد أثر	0.000	5.816	0.302-0.611	0.465	الاتصال /الأداء الوظيفي
لا يوجد أثر	0.302	1.031	-0.279-0.202	0.028-	الهيكل التنظيمي /الأداء الوظيفي
التأثير غير المباشر					
يوجد أثر	0.001	3.136	0.077-0.290	0.173	الهيكل التنظيمي /الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-pls إصدار 03

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (9) نلاحظ أن نتائج التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة على التابعة جاءت دالة، إلا في التأثير المباشر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي جاءت غير دالة أين تضمن مجال الثقة الصفر (-0.279-0.202) أي لا يوجد أثر مباشر، بينما نلاحظ في خانة التأثير غير المباشر لمسار الوسيط (الهيكل التنظيمي-الأداء الوظيفي من خلال الاتصال) أن مجال الثقة لا يتضمن الصفر، حيث كانت القيمتان (0.077-0.290) وهما موجبتان، كما أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال المتغير الوسيط محققة كما تظهر ذلك القيمة للاحتتمالية P-value وهي أقل من خمسة بالمائة (5%) وتساوي 0.001، الأمر الذي يؤكد تحقق الفرضية الرابعة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في وجود الاتصال كمتغير وسيط بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، وذلك بوجود وساطة كلية .

4. خاتمة

الأداء الوظيفي في المؤسسة يعكس نتائج تفاعلات موردها البشري ومدى انسجامه مع المهام المكلف بها في خضم عوامل وسلوكيات يرسمها الشكل التنظيمي للمؤسسة، لذا كان الهيكل

التنظيمي وما يتضمنه من عملية صنع القرار ومدى دقة تحديد المهام والصلاحيات للوظائف وجغرافية توزيع المصالح والأنشطة البعد الذي ركز عليه بحثنا لتقدير مدى مساهمته في التأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية لغرداية، ومما أضح من نتائج البحث أن للهيكل التنظيمي تأثيرا إيجابيا على مستوى الاتصال بالمؤسسة ، كما ان للاتصال تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، لكن هذا لم يكن كاف للهيكل التنظيمي للعمل على تأثير مباشر على الأداء الوظيفي ، بل لزم تدخل متغير الاتصال كمتغير وسيط لتحقيق ذلك في حالتنا المبحوثة، فالنتائج التي خلص لها البحث منطقية فالهيكل التنظيمي تشكيل لتوزع الأفراد مربوط بمهام موكلة لكل مستوى معين، لكن هذا التشكيل يلزمه قنوات ربط بين مستوياته تبعث فيه الحركة والديناميكية المطلوبة لتشغيله وجعله فعالا، فكان الاتصال هو الوسيط المناسب لربط مستوى توافر بعد الهيكل التنظيمي بالمؤسسة وجعله فعالا لتحقيق أهدافها وذلك برفع مستوى الأداء الوظيفي بها.

5. قائمة المراجع

- ADELEYE, E. O. J. E. J. o. B., & Management. (2016). Investigating the impact of organization structure on the performance of the nigerian securities and exchange commission (nsec). 8, 15 .
- Agbim, K. C. J. I. J. o. B., & Management. (2013). The impact of organizational structure and leadership styles on innovation. 6(6), 56-63 .
- Allen, M. (2016). Transformational organizational change, reinforcing structures, and formal communication. In Strategic communication for sustainable organizations (pp. 139-188):(Springer.
- Ashraf, F., Khan, M. A. J. A. B., & Management. (2014). Does emotional intelligence moderate the relationship between workplace bullying and job performance?, 13(2), 171-190 .
- Daniel, E. C., Eze, O. L. J. I. J. o. A. A. R.-S., & Sciences, M. (2016) .The role of formal and informal communication in determining employee affective and continuance commitment in oil and gas companies. 2(9), 33-44 .

- Fazely, A. S. (2016). A study on job perception, job performance and job satisfaction of teachers of state agricultural universities in karnataka. (Doctor of philosophy in agricultural extension), Extension university of agricultural sciences, bengaluru, (2309)
- Greenman, J. J. M. L. R. (2008). On communication. 106, 1337 .
- Ivancevich, J. M., Matteson, M .T., & Konopaske, R. (2014). Organizational behavior and management (tenth edition ed.). New York, USA.: McGraw-Hill.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., Abdollahi, A. J. I. J. o. B., & Management. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. 5(10), 51 .
- Kezar, A. J. T. J. o. H. E. (2013). Departmental cultures and non-tenure-track faculty: Willingness, capacity, and opportunity to perform at four-year institutions .188-153 ,(2)84 .
- Miller, K., & Barbour, J. (2014). Organizational communication: Approaches and processes: Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (1993). Structure in fives: Designing effective organizations: Prentice-Hall, Inc.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). Organizational communication: A critical introduction: Sage Publications.
- Ogidi, A. E. J. S. J. o. D. (2014). Organizational structure, function and performance of agribusiness enterprises in nigeria. 1(3), 28-41 .
- Ringle, C., Da Silva, D., Bido, D. J. B., D., da Silva, D., & Ringle, C. S. E. M. w. t. S. B. J. O. M. (2015). Structural equation modeling with the smartpls. 13(2) .(
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. J. J. o. c. r. (2010). Reconsidering baron and kenny: Myths and truths about mediation analysis. 37(2), 197-206 .

الملحق 1: استمارة استبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال



استمارة استبيان

سيدي، سيدتي، تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده تحت عنوان " أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي ودور الاتصال كمتغير وسيط" البحث الميداني بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بغرداية" لإنجاز مقال المناقشة يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة الأعمال ، لذا نرجو منكم التكرم براءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، كما نؤكد لكم بأن بياناتكم الشخصية وإجاباتكم الواردة في هذا الاستبيان سيتم التعامل معها بمنتهى السرية ولن توظف لأي غرض سوى البحث العلمي. شاكرين حسن تعاونكم.

بهاز حمزة:الهاتف:0661.47.27.72.البريد الإلكتروني:bahaz.hamza@univ-ghardaia.dz

المحور الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الجنس
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	العمرك
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سنوات الخبرة

حمزة بهاز، المهدي هتهات

المحور الثاني: فقرات المتغيرات

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المعبرة عن رأيكم لكل عبارة مقابلة لها:

رقم	العبارات	م ش	م ح	م غ	م ش
01: الهيكل التنظيمي					
01	الوظائف في المؤسسة محددة بوضوح وهيكلية منطقية.				
02	الإدارة العليا في المؤسسة هي التي تصدر القرارات				
03	تتوزع نشاطات المؤسسة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها.				
04	تنظم المؤسسة دورات تكوينية لعمالها لتنمية مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحسين إنتاجيتهم.				
05	تقوم المؤسسة بتوجيه سلوك أفرادها نحو تحقيق الأهداف				
06	تعاني إجراءات العمل في بعض الأحيان من نقص التخطيط والتنظيم.				
07	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات ووظائفهم				
02-الاتصال					
08	يتم استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا للاتصالات لنقل المعلومات.				
09	يتلقى العاملون كل المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم.				
10	هناك تنسيق جيد وتعاون بين مختلف الأقسام والمصالح.				
11	الاتصالات بين العاملين على كافة المستويات سريعة.				
12	يستطيع العاملون الاتصال بالمدير دون وساطة				
13	تعتبر الإدارة إيصال التعليمات من أعلى إلى أسفل، هو أسرع طرق الاتصال				
14	تعطي الإدارة العاملين فكرة ورؤية واضحة للتوجه المستقبلي للمؤسسة.				
03: الأداء الوظيفي					
15	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بالدقة اللازمة				
16	يحرص العاملون على التخطيط الجيد لأعمالهم قبل البدء فيها.				
17	يتمتع العاملون بالمؤسسة بروح العمل الجماعي ومشاركة أفكارك مع الآخرين.				
18	يملك العاملون بالمؤسسة قدرة كبيرة للتكيف مع حالات العمل الطارئة.				
19	يحرص العاملون في المؤسسة على أداء أعمالهم في وقت قياسي.				
20	يشعر العاملون بأهمية التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة.				
21	يتواصل العاملون ويتشاورون فيما بينهم لأداء العمل بكفاءة.				
22	تعمل الإدارة على توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.				

شكرا على حسن تعاونكم