

فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاساته على أداء العامل

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت - الإدارة -)

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع الاتصال

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

- د. منال الاسود

- عايدة بن شعاعة

اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. سمية عزابي	أستاذ محاضر ()	رئيسا
د. منال الاسود	أستاذ محاضر ()	مشرفا ومقررا
د. سليمة ذياب	أستاذ محاضر ()	مناقشا

السنة الجامعية: 2025 / 2026

فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاساته على أداء العامل

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت - الإدارة -)

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع الاتصال

إشراف الأستاذة:

- د. منال الاسود

إعداد الطالبة:

- عايدة بن شعاعة

اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. سليمة عزاب	أستاذ محاضر ()	رئيسا
د. منال الاسود	أستاذ محاضر ()	مشرفا ومقررا
د. سليمة ذياب	أستاذ محاضر ()	مناقشا

السنة الجامعية: 2025 / 20

اهداء

أحمد الله سبحانه وتعالى حمدا يليق بجلاله وعظيم فضله، فهو من أثار الطريق، ومنع الصبر والقوة حتى اكتمل هذا العمل بعد مشقة وطول انتظار.

إلى أبي رحمه الله

إلى من علمني معنى الصبر والثبات، وكان دعمه جسرا عبرت عليه نحو أحلامي، أهديك ثمرة هذا الجهد التي نضجت من تعب يدك وسقيت من عرقك النبيل.

إلى أمي الغالية

يا نبع الرحمة والحنان، ويا دعوة الخير في كل حين، إليك أهدي هذا العمل، فبعض الحب لا تكفيه الكلمات.

إلى زوجي الغالي

إلى شركاء الحلم وسند الروح حين تميل الأيام، شكرا لكونكم مصدر القوة والأمل، ورفقاء الرحلة الذين خففوا عناء الطريق وجعلوا للحلم معنى أجمل.

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم

والى عائلة زوجي الكريمة

والى رفيقة دربي حبيبة

والى ابنة عمي جزاها الله عنا كل خير

كنتم السند والمحبة التي منعتني الدفء والثبات، فلكم مني خالص الحب والامتنان.

إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة منال لسود

شكرا لعطائكم العلمي والإنساني، ولتوجيهكم الذي كان نورا في مسيرة هذا البحث.

إلى طاقم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توفرت، وأستاذتي وزملائي وزميلاتي في تخصص علم اجتماع والاتصال.

لكم جميعا وافر التقدير والاحترام، لما قدمتموه من دعم ومرافقة صادقة طوال هذه الرحلة.

وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد

إلى كل كلمة أمل، وكل دعوة صادقة، وكل يد امتدت بالعون، أهديك هذا العمل عربون وفاء وامتنان.

وختاما، فإن كان هذا العمل حروفا تُقرأ، فإن وراء كل حرف صبرا، وإيمانا، ودعاء صادقا أثار الطريق حتى النهاية.

شكر وتقدير

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة الدكتورة **منال لسود**، الذي كانت خير موجه وناصحة، ولم تبخل عليا بتوجيهاتها العلمية القيمة وملاحظاتها السديدة، فكان لتأطيرها ومتابعتها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى مدير وأساتذة الجامعة بولاية الوادي على جهودهم المبذولة في خدمة الطلبة وتشجيع البحث العلمي. وأتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى كافة أساتذة تخصص علم اجتماع الاتصال الذين أفادونا بعلمهم ومعرفتهم طوال مشوارنا الجامعي، وكان لهم الفضل في تكويننا العلمي والأكاديمي.

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من رافقني وساعدني في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر **طاقم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت** لولاية توقرت،

وذلك لما قدموه من تعاون ومساندة ومعلومات ساهمت في إثراء موضوع الدراسة

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى زملائي وزميلاتي في الدفعة، الذين شاركوا سنوات الدراسة بكل ما حملته من تعاون واجتهاد وذكرى طيبة.

وفي الأخير أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، ولو بكلمة طيبة أو دعاء صادق.

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل، ومن أجل التحقق من ذلك تم الاستعانة باستبانة شملت (48) فقرة، لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، والتي تكونت من (40) فرد يمثلون مختلف الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V26). بالإضافة إلى ذلك استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ثم تحليل البيانات واختبار فرضيات توصلنا إلى عدد من النتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من فعالية الاتصال المؤسسي ومستوى أداء العامل داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت جاء بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين اتصال المؤسسي وأداء العامل، كما أكدت النتائج الاتصال الفعال يساهم في تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي وتحسين العلاقات المهنية داخلها.

الكلمات المفتاحية: إتصال المؤسسي، أداء العامل، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت

Abstract: The aim of this study was to investigate the effectiveness of organizational communication and its impact on employee performance. To achieve this objective, a questionnaire consisting of 48 items was used to collect primary data from the study sample, which comprised 40 individuals representing various employees of the Public Institution for Community Health in Touggourt. Data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 26. In addition, several statistical methods were employed to achieve the study objectives. After analyzing the data and testing the hypotheses, a number of key findings were obtained. The results revealed a moderate level of organizational communication effectiveness, while employee performance within the Public Institution for Community Health in Touggourt was found to be high. Furthermore, the study demonstrated a significant correlation between organizational communication and employee performance. The findings also confirmed that effective communication contributes to enhancing employee motivation, increasing job satisfaction, and improving professional relationships within the institution..

Keywords: Institutional Communication, Employee Performance, Public Institution of Local Health in Touggourt Student Horizons Association, Touggourt Province.

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
V	الإهداء.....
VII	شكر وتقدير.....
VIII	الملخص.....
IX	قائمة المحتويات.....
XI	قائمة الجداول.....
XII	قائمة الأشكال.....
XIII	قائمة الملاحق.....
1	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة	
10	تمهيد.....
11	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال المؤسسي وأداء العامل.....
11	المطلب الأول: عموميات حول اتصال المؤسسي.....
17	المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العامل-.....
22	المطلب الثالث: العلاقة بين اتصال المؤسسي وأداء العامل.....
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للاتصال المؤسسي وأداء العامل.....
24	المطلب الأول: دراسات السابقة باللغة العربية.....
26	المطلب الثاني: دراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
27	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
30	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت	
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.....
33	المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.....
33	المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.....
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.....
35	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....

35	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
39	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
41	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.....
41	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
61	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
65	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
67	خلاصة الفصل.....
69	خاتمة.....
72	قائمة المراجع.....
76	الملاحق.....

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (1-1)	يوضح مقارنة دراسة الحالية بالدراسات السابقة.....	28
الجدول رقم (1-2)	يوضح مقياس ليكارت الخماسي.....	37
الجدول رقم (2-2)	. يوضح مقياس الدرجة.....	37
الجدول رقم (3-2)	يوضح صدق مقياس المستخدمة	38
الجدول رقم (4-2)	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي.....	39
الجدول رقم (5-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	42
الجدول رقم (6-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.....	43
الجدول رقم (7-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	44
الجدول رقم (8-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العمل.....	45
الجدول رقم (9-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تدفق المعلومات	47
الجدول رقم (10-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المناخ الاتصالي	49
الجدول رقم (11-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد هيكل الاتصال وادواته.....	50
الجدول رقم (12-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور اتصال المؤسساتي وابعاده.....	52
الجدول رقم (13-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة العمل...	54
الجدول رقم (14-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تعاون والالتزام...	55
الجدول رقم (15-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة محور اداء العامل وابعاده.....	57
الجدول رقم (16-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة محور العلاقة بين الاتصال المؤسساتي وأداء العامل.....	59
الجدول رقم (17-2)	معامل الارتباط بيرسون للاتصال المؤسساتي وأداء العامل.....	60

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم (1-1)	نموذج الدراسة	8
الشكل رقم (2-1)	عناصر الاتصال	16
الشكل رقم (2-1)	الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية لصحة الجوارية تقرت.....	34
الشكل رقم (2-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	42
الشكل رقم (2-3)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.....	44
الشكل رقم (2-4)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي العلمي.....	45
الشكل رقم (2-5)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العمل.....	46

الرقم	العنوان	الصفحة
الملحق رقم (1)	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.....	77
الملحق رقم (2)	استمارة الاستبيان.....	78
الملحق رقم (3)	معامل ألفا كرونباخ للاتصال المؤسساتي وأداء العامل.....	82
الملحق رقم (4)	تكرارات المعلومات الشخصية(العامة).....	82
الملحق رقم (5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال المؤسساتي وأداء العامل	83
الملحق رقم (6)	معامل بيرسون لتحديد العلاقة بين الاتصال المؤسساتي وأداء العامل.....	85

المقدمة



توطئة:

شهدت المجتمعات المعاصرة خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، حيث أفرزت هذه التحولات متطلبات جديدة على المؤسسات بكافة أنواعها سواء أكانت عامة أو خاصة لتطوير بنيتها التنظيمية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة بما يضمن لها البقاء وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي هذا الإطار أصبح من اللازم إدراك أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على الموارد المادية والتقنية المتاحة بل بات مرهونا بدرجة كبيرة على تنظيم العلاقات الإنسانية وإدارة التواصل الداخلي بين جميع الفاعلين داخل المؤسسة وهو ما يجعل من دراسة الاتصال المؤسسي محور أساسي في تحليل الظواهر الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسات.

فالمؤسسات المعاصرة تمثل أنظمة اجتماعية معقدة تتفاعل فيها أبعاد متعددة حيث يشكل كل فرد من أفراد المؤسسة جزءا من شبكة علاقات متشابكة تتسم بالترابط والاعتماد المتبادل ويعتبر الاتصال المؤسسي الأداة الجوهرية التي تنظم هذا التفاعل وتضمن نقل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين الإدارة والعاملين ما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والانتماء والشفافية والتفاعل الاجتماعي الفاعل، ويؤكد المنظور الاجتماعي في الإدارة أن الاتصال لا يقتصر على وظيفة تقنية تهدف إلى تبادل المعلومات بل يتعدى ذلك ليصبح عنصر أساسي في تشكيل السلوك التنظيمي للعامل وتعزيز مشاركته في الحياة المؤسسية وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وتشير الدراسات الاجتماعية المعاصرة إلى أن الاتصال المؤسسي الفعّال يساهم في تعزيز الدافعية الداخلية وتكوين تصور إيجابي عن المؤسسة ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين كما أن له تأثير مباشر على أدائهم الفردي وبالتالي على قدرتهم على تحقيق التزاماتهم الوظيفية بكفاءة، وبالتالي فإن غياب الاتصال الواضح أو ضعف فعاليته يؤدي إلى تداعيات سلبية أبرزها: سوء الفهم بين الفاعلين، تراجع الانتماء التنظيمي، ضعف التحفيز الداخلي، وظهور صراعات تنظيمية تؤثر على الأداء الفردي.

وفي ضوء هذه المعطيات تكتسي دراسة فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاساته على أداء العامل أهمية بالغة من منظور العلوم الاجتماعية إذ تهدف إلى فهم آليات تأثير الاتصال في سلوك الفرد داخل المؤسسة والعوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعزز أو تعيق هذا التأثير بما يسمح بالربط بين الأدبيات النظرية والتطبيقية، وتقديم نتائج يمكن أن تساهم في تحسين الممارسة الإدارية والاجتماعية داخل المؤسسات الجزائرية.

1. إشكالية الدراسة

تعد عملية الاتصال المؤسساتي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة إذ تمثل الأداة الرئيسية لتنسيق الجهود وتبادل المعلومات وتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين بما ينسجم مع أهداف المؤسسة، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن ضعف الاتصال داخل المؤسسات يؤدي إلى سوء الفهم وتدني مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض الأداء في حين يساهم الاتصال الفعال في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الانتماء التنظيمي.

ورغم الأهمية المتزايدة للاتصال المؤسساتي إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تعاني من اختلالات اتصالية سواء على مستوى قنوات الاتصال أو أساليبه أو وضوح الرسائل الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء العاملين، كما أن واقع الاتصال المؤسساتي يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لخصوصياتها التنظيمية والبشرية والثقافية مما يطرح تساؤلات حول مدى فعالية الاتصال المؤسساتي داخل المؤسسات ومدى تأثيره الفعلي على أداء العاملين.

وانطلاقاً من ذلك تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية الاتصال المؤسساتي وتحليل انعكاساته على أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال دراسة ميدانية تعتمد على أداة الاستبيان.

والتي يقودنا لطرح طرح السؤال الرئيسي والمتمثل في:

الى أي مدى تساهم فعالية الاتصال المؤسساتي في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة ؟

ويترتب عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من (التساؤلات) الفرعية التي تهدف إلى تفصيل العلاقة بين المتغيرين وتحديد العوامل المؤثرة فيها وهي:

2. التساؤلات الفرعية:

- 1- ما واقع الاتصال المؤسساتي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما مستوى أداء العامل لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل توجد علاقة بين الاتصال المؤسساتي وأداء العامل داخل المؤسسة محل الدراسة؟

3. فرضيات الدراسة

1.3. الفرضية الرئيسية:

تساهم فعالية الاتصال المؤسساتي في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة.

2.3. الفرضيات الفرعية:

1. تتميز المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستوى عالي من فعالية الاتصال المؤسساتي.
2. يتمتع موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تفوقاً من أداء العاملين.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاتصال المؤسساتي ومستوى أداء العامل .

4.مببرات اختيار الموضوع

1.4. الأسباب الموضوعية

1. الدور الجوهرى للاتصال المؤسساتى فى توجيه سلوك العامل وتحفيزه على أداء المهام الموكلة إليه.
2. الاهتمام المتزايد بدراسة الاتصال وتماشيه مع طبيعة عملى.
3. محدودية الدراسات المحلية حول انعكاسات الاتصال المؤسساتى على أداء العامل ما يجعل هذا البحث ذا قيمة علمية وعملية.
4. أهمية رصد تأثير الاتصال المؤسساتى على الأداء الفردى فى سياق المؤسسات الجزائرية الحديثة.

2.4. الأسباب الذاتية

1. اهتمام الباحث بالسلوك التنظيمى ودور التفاعل الاجتماعى فى تحسين الأداء الفردى.
2. توظيف المعارف النظرية المكتسبة خلال الدراسات العليا فى دراسة ميدانية واقعية.
3. السعى لتقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم فى تحسين فعالية الاتصال المؤسساتى داخل المؤسسات الجزائرية.

5.أهداف الدراسة

1.5. الأهداف النظرية:

1. الإسهام فى تطوير المعرفة العلمية حول الاتصال المؤسساتى من منظور العلوم الاجتماعية.
2. دراسة العلاقة بين فعالية الاتصال المؤسساتى وأداء العامل الفردى داخل المؤسسات.
3. تقديم إطار تحليلى لفهم أثر الاتصال فى السلوك الفردى والتفاعل الاجتماعى داخل المؤسسة.

2.5. الأهداف التطبيقية:

1. التعرف على واقع الاتصال المؤسساتى من منظور العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
2. تحليل انعكاسات الاتصال المؤسساتى على أداء العامل وأبعاده النفسية والاجتماعية.
3. تعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات قائمة على فهم العلاقة بين الاتصال وسلوك العامل.
4. تصحيح التصورات المسبقة حول فعالية الاتصال المؤسساتى وأثره على الأداء الفردى.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية الاتصال المؤسساتى بما يساهم فى تحسين الأداء الفردى.
6. الوصول إلى نتائج تساعد على تفسير العلاقة بين الاتصال المؤسساتى وسلوك العامل وتقديم توصيات علمية وتطبيقية لتعزيز الكفاءة الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسات.

6. أهمية الدراسة:

1. تساعد هذه الدراسة فى فهم دور الاتصال المؤسساتى فى تحسين أداء العاملين .
2. تساهم فى تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال .
3. تساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات تنظيمية أفضل .
4. تساهم فى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء .

5. تقليل الصراعات والمشاكل داخل المؤسسة.

7. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت (الإدارة).
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة العاملين ب أسلاك مشتركة والعمال المهنيين.
- **الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية المرتبطة بإجراء البحث الميداني سنة الدراسية 2025 / 2026 .
- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في الاتصال المؤسساتي وأداء العامل.

8. منهج الدراسة:

تقتضي الدقة العلمية في البحث أن يحرص الباحث على تقديم وصف منهجي دقيق للإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة محل البحث حيث يعد المنهج الركيزة الأساسية في تصميم البحوث العلمية كونه يمثل الخطة المنظمة التي تتضمن تحديد المفاهيم وضبط التعاريف الإجرائية وبناء الإطار العام للدراسة، حيث يعرف المنهج بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث من أجل تحقيق أهداف دراسته، ويكتسي المنهج أهمية بالغة إذ يساعد في ضبط إشكالية البحث، وتحديد أبعاده، وصياغة تساؤلاته وفرضياته بشكل علمي.

وفي هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية نظرا لقدرته على وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها كما يسمح بتحديد العوامل المؤثرة واستنتاج النتائج العلمية التي تفسر طبيعة الظاهرة المدروسة، ولجمع البيانات الميدانية تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لما يوفره من إمكانية الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية من أفراد مجتمع الدراسة.

9. صعوبات الدراسة:

1. صعوبة الوصول إلى بيانات دقيقة داخل المؤسسة بسبب قيود تنظيمية وإدارية.
 2. محدودية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال المؤسساتي وأداء العامل في البيئة المحلية.
 3. صعوبات التنسيق بين العمل والدراسة والتوفيق بينهم.
 4. القيود الزمنية المرتبطة بإجراء البحث الميداني.
10. تحديد المفاهيم الأساسية والمتعلقة بموضوع البحث:

أ- تحديد المفاهيم الأساسية:

▪ فعالية الاتصال المؤسساتي

التعريف الإجرائي: فعالية الاتصال المؤسساتي في هذه الدراسة هي القدرة على إيصال المعلومات والمعارف بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة العمومية لصحة الجوارية تقرت بشكل واضح ومنظم بحيث تزيد من فهم المتطلبات وتقلل من سوء الفهم، وتحقق تنسيق وظيفي يقاس بالسرعة والدقة وردود الفعل الفعالة.

■ أداء العامل

التعريف الإجرائي: يقصد بأداء العامل في الدراسة النتائج الملموسة لسلوك العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والتي تقاس من خلال مؤشرات مثل جودة التنفيذ، الالتزام بالمواعيد، التعاون، والإنتاجية ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة لهم.

■ الدافعية الداخلية (التحفيز الذاتي)

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة الدافعية الداخلية هي مدى شعور العامل بالرغبة الذاتية في بذل الجهد وتحسين الأداء دون الاعتماد على دوافع خارجية.

■ الرضا الوظيفي

التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي في هذه الدراسة هو الدرجة التي يشعر بها العامل بالارتياح تجاه بيئة العمل، المهام، والعلاقات المهنية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، ويقاس من خلال مؤشرات مثل التقدير، العلاقات المهنية، ورضا العامل عن دوره.

11. المقاربة النظرية

1. نظرية الاتصال التنظيمي: تعد نظرية الاتصال التنظيمي من أهم النظريات التي تفسر طبيعة الاتصال داخل المؤسسات حيث ترى أن الاتصال يمثل عملية أساسية لنقل المعلومات وتبادل الأفكار وتحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة. وتركز هذه النظرية على أهمية تدفق المعلومات بشكل واضح وسريع وفعال بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين العلاقات المهنية بين العاملين والإدارة، كما تؤكد أن فعالية المؤسسة ترتبط بدرجة فعالية نظام الاتصال الداخلي فيها لأن الاتصال يساهم في توجيه العاملين، وتقليل الغموض، وتعزيز التعاون واتخاذ القرارات التنظيمية السليمة. وتبرز النظرية كذلك أهمية قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، ودور التغذية الراجعة في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة. (أحمد ماهر، 2010، ص 45)

2. نظرية النظم: تنظر نظرية النظم إلى المؤسسة باعتبارها نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف مشتركة وترى هذه النظرية أن الاتصال يمثل الوسيلة الأساسية التي تضمن استمرارية التفاعل والتنسيق بين مختلف أجزاء النظام التنظيمي. كما تؤكد أن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن بيئتها، بل تتأثر وتتوثر فيها من خلال عملية تبادل المعلومات والمدخلات والمخرجات، وتوضح النظرية أن أي خلل في تدفق المعلومات أو ضعف في الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى اضطراب النظام التنظيمي وانخفاض مستوى الأداء والكفاءة، لذلك فإن فعالية الاتصال تعتبر عنصر أساسي في تحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة. (عبد الفتاح المغربي، 2007، ص 88)

3. نظرية العلاقات الإنسانية: ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية نتيجة للدراسات التي أجراها Elton Mayo في تجارب هاوثورن، حيث ركزت على أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة وأثر العلاقات

الاجتماعية والنفسية على أداء العاملين وترى هذه النظرية أن العامل لا تحفزه الجوانب المادية فقط، بل تؤثر فيه أيضا العلاقات الإنسانية الجيدة والشعور بالانتماء والتقدير والمشاركة داخل المؤسسة، كما تؤكد أن الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين يساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين التعاون وتقوية الثقة التنظيمية، مما ينعكس إيجابيا على الأداء الوظيفي والإنتاجية. وتبرز النظرية أهمية المناخ التنظيمي القائم على الحوار والتفاعل والتواصل المستمر بين مختلف المستويات التنظيمية. (علي السلمي، 2001، ص 112)

4. نظرية الدافعية: تقوم نظرية الدافعية على تفسير السلوك الإنساني داخل المؤسسة من خلال الحاجات والرغبات التي تدفع الفرد إلى العمل وتحقيق الأداء الجيد. ومن أشهر نظريات الدافعية نظرية ما سلو للحاجات ونظرية هيرزبيرغ للعوامل المحفزة. وترى هذه النظريات أن العامل يسعى إلى إشباع مجموعة من الحاجات تبدأ بالحاجات الأساسية ثم حاجات الأمن والانتماء والتقدير وتحقيق الذات. كما تؤكد أن توفير بيئة عمل جيدة واتصال فعال وتحفيز مستمر يساهم في رفع دافعية العاملين وتحسين مستوى أدائهم والتزامهم داخل المؤسسة. وتوضح النظرية أن العامل كلما شعر بالتقدير والمشاركة والثقة زادت رغبته في الإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة. (أحمد صقر عاشور، 2008، ص 136)

ب. إسقاط المقاربة النظرية على الدراسة الحالية

تعتمد هذه الدراسة بـ: فعالية الاتصال التنظيمي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت على مجموعة من النظريات التي تساعد في تفسير العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العامل وذلك على النحو الآتي:

1. إسقاط نظرية الاتصال التنظيمي على الدراسة

تتسجم الدراسة الحالية مع مضمون نظرية الاتصال التنظيمي التي تؤكد أن الاتصال يمثل الركيزة الأساسية لضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة. ويتجلى ذلك في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت من خلال اعتماد الإدارة على مختلف قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في نقل المعلومات والتعليمات والتنسيق بين المصالح والأقسام المختلفة. وتساعد فعالية الاتصال داخل المؤسسة الصحية على وضوح الأدوار والمهام وتقليل الغموض التنظيمي، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على أداء العاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة. كما تبرز أهمية التغذية الراجعة في تحسين التنسيق بين الإدارة والموظفين وتعزيز التعاون المهني داخل المؤسسة.

2. إسقاط نظرية النظم على الدراسة

يمكن تفسير العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل في ضوء نظرية النظم من خلال اعتبار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت نظاما تنظيميا متكاملًا يتكون من عدة وحدات ومصالح مترابطة تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف صحية وتنظيمية مشتركة. ويعد الاتصال داخل المؤسسة الوسيلة الأساسية لضمان استمرارية التنسيق بين مختلف عناصر النظام، حيث إن أي خلل في تدفق المعلومات

أو ضعف في التواصل بين المصالح الصحية والإدارية قد يؤدي إلى اضطراب الأداء وانخفاض فعالية الخدمات الصحية. وبالتالي فإن تحسين الاتصال المؤسسي يساهم في تحقيق التوازن التنظيمي ورفع مستوى الكفاءة والأداء داخل المؤسسة الصحية.

3. إسقاط نظرية العلاقات الإنسانية على الدراسة

تفسر نظرية العلاقات الإنسانية أهمية الاتصال المؤسسي من خلال تركيزها على البعد الإنساني والاجتماعي داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار، فإن فعالية الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرر تساهم في تعزيز العلاقات المهنية بين العاملين والإدارة، وتقوية روح التعاون والانتماء داخل بيئة العمل. كما أن التواصل الجيد والحوار المستمر بين مختلف المستويات التنظيمية يساعدان على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي وهو ما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء الوظيفي وجودة العمل داخل المؤسسة الصحية.

4. إسقاط نظرية الدافعية على الدراسة

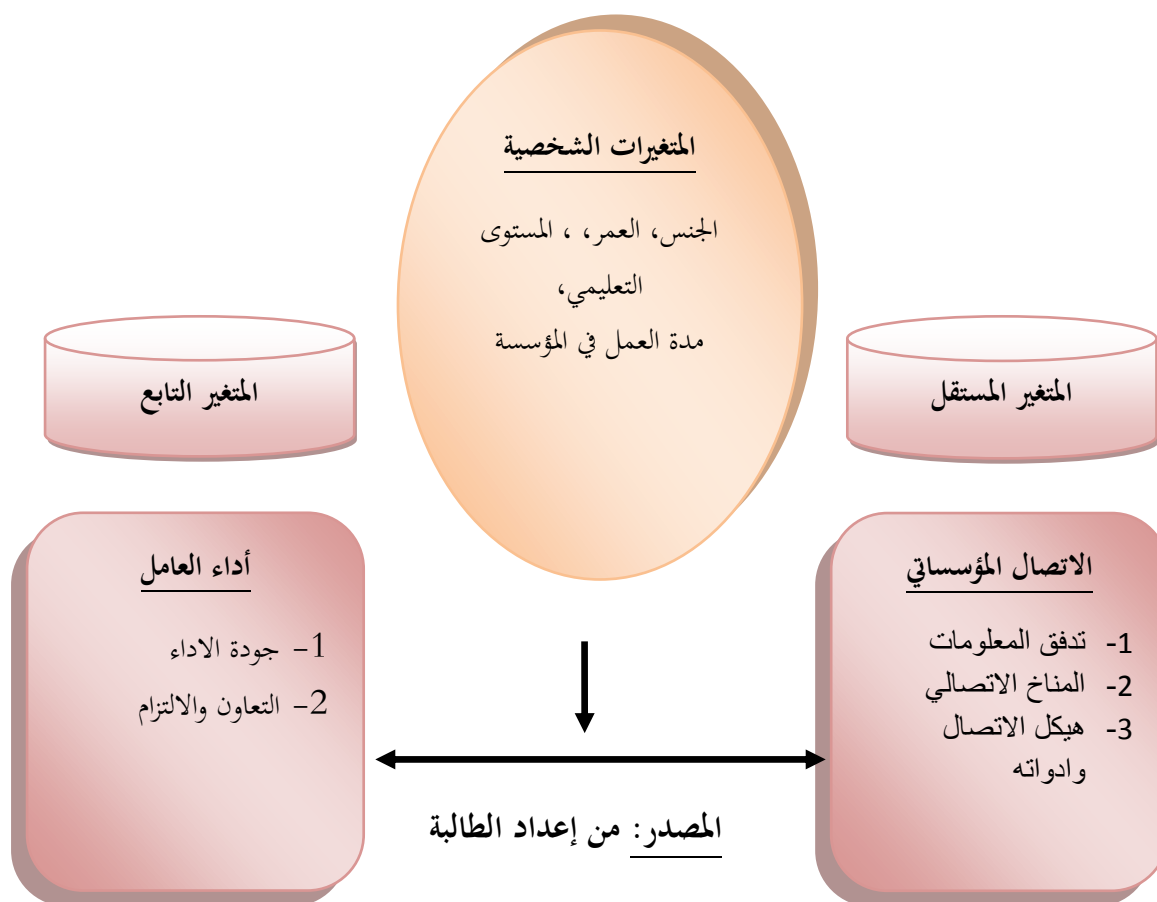
تتوافق الدراسة الحالية مع مضمون نظرية الدافعية التي ترى أن تحسين أداء العاملين يرتبط بتوفير بيئة تنظيمية قائمة على التحفيز والتقدير والاتصال الفعال. ويتجلى ذلك داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرر من خلال أهمية التواصل المستمر بين الإدارة والعاملين في تعزيز الشعور بالثقة والانتماء والمشاركة. كما أن فعالية الاتصال المؤسسي تساهم في تحفيز العاملين من خلال إشراكهم في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات وتوضيح الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الصحية.

12. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار قبول الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري للدراسة ويتضمن مبحثين أساسيين هما المبحث الأول يحتوي على الأدبيات النظرية لاتصال المؤسسي وأداء العامل والمبحث الثاني يحتوي على الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة. أما الفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرر والمبحث الثاني الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية مع مناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

13. نموذج الدراسة: يمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة





الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مجال الاتصال والتنظيم الإداري الأمر الذي جعل الاتصال المؤسساتي من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها وضمان استمرارية نشاطها بكفاءة وفعالية، فلم يعد الاتصال داخل المؤسسة مجرد وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات بل أصبح عملية تنظيمية متكاملة تساهم في تنسيق الجهود، وتعزيز العلاقات المهنية وتحقيق الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة.

وفي ظل التحولات التنظيمية والتكنولوجية التي عرفتتها المؤسسات المعاصرة برزت أهمية الاتصال المؤسساتي باعتباره عاملاً أساسياً في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الكفاءة المهنية من خلال ما يوفره من وضوح في المهام وسرعة في تداول المعلومات وتعزيز روح التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين، كما يساهم الاتصال الفعال في التقليل من الصراعات التنظيمية وتحسين مناخ العمل مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

❖ **المبحث الأول:** سنتناول فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال المؤسساتي وأداء العامل.

❖ **المبحث الثاني:** سيتم فيه عرض الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال المؤسسي وأداء العامل

يعد الاتصال المؤسسي ركيزة أساسية التي تقوم عليها مختلف التنظيمات حيث تساهم في تنسيق الجهود وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية . وفي هذا الإطار يبرز أداء العامل كأحد المؤشرات الجوهرية لنجاح المؤسسة واستمراريتها إذ يتأثر هذا الأداء بمجموعة من العوامل المتداخلة من بينها العوامل الاجتماعية ومستوى الرضا الوظيفي إضافة إلى طبيعة الاتصال السائد داخل المؤسسة. وانطلاقاً من أهمية الربط بين هذين المتغيرين يسعى هذا المبحث إلى تقديم عرض نظري شامل لمفاهيم الاتصال المؤسسي وأداء العامل مع التطرق إلى أهم الأبعاد والعوامل المؤثرة فيهما إضافة إلى إبراز الإطار النظري الذي يفسر طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال وتحسين أداء العامل داخل المؤسسة.

المطلب الأول: عموميات حول الاتصال المؤسسي

الفرع الأول: ماهية الاتصال المؤسسي

أولاً: تعريف الاتصال المؤسسي

▪ **الاتصال لغة:** اشتقت كلمة اتصال لغوياً من مصدر الفعل "وصل" الذي يعني الرابط بين كائنين أو شخصين وورد في لسان العرب أن الوصل ضد الهجران أو خلاف الفصل (ابن منظور وجمال الدين، 1997، ص 726). حسب قاموس المصطلحات الإعلامية، في المفرد وكصفة للإرشاد إلى عملية الاتصال التي تتم عن طريقه أما الاتصال في صيغة الجمع (communications) فتشير إلى الوسائل نفسها ومؤسساتها (حمدي عبد العظيم، 2004، ص 52).

▪ **الاتصال اصطلاحاً:** هو أيضاً انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات والعواطف من شخص إلى آخر (أو) من جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز.

(Berelson, B., & Steiner, G. 1964.: *An Inventory*, p. 527)

▪ **الاتصال المؤسسي:** كما عرفه محمد علي بأنه "يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة بالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية (محمد علي محمد، 2005، ص 27) "ويقصد به أيضاً "تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى (أحمد ماهر، 2003، ص 312)

"في حين عرفه الهواري سيد محمود بأنه "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير (الهواري سيد محمود ، 1998، ص 221) وعرفه عامر يس على أنه "ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم (عامر يس، 2010، ص 45)

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن **الاتصال المؤسسي** هو عملية تنظيمية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين مختلف الأفراد والمستويات داخل المؤسسة باستخدام وسائل وقنوات اتصال معينة بهدف التأثير في السلوك وتحقيق التنسيق والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: خصائص الاتصال المؤسسي

تمثل خصائص الاتصال المؤسسي الأساس الذي يضمن فعالية التواصل داخل المؤسسة وهي :

1. **تدفق المعلومات (Information Flow)** : يشير إلى كيفية انتقال المعلومات بين الأفراد والأقسام داخل المؤسسة ومدى سلاسة هذا التدفق لتحقيق فهم مشترك للأدوار والأهداف .
2. **المناخ الاتصالي (Communication Climate)** : يقيس جودة بيئة الاتصال داخل المؤسسة، بما في ذلك الدعم المتبادل، والاحترام، والثقة بين الأفراد، والذي يؤثر في فعالية نقل الرسائل .
3. **خصائص الرسالة (Message Characteristics)** : يشمل وضوح الرسالة، دقتها، ومدى قدرتها على نقل المعنى دون تشويش .
4. **هيكل الاتصال (Communication Structure)** : يتعلق بالشكل التنظيمي لطرق الاتصال داخل المؤسسة، مثل القنوات الرسمية والهيكل الإداري الذي يدعم أو يعيق الاتصال .
5. **رابطة الفريق والاحترام المتبادل (Group Bond & Respect)** : بعد جديد أضافه الباحثان يشير إلى الروابط الاجتماعية داخل الفريق ومدى احترام الأعضاء لبعضهم، وأثر ذلك في تحسين الاتصال المؤسسي. (الهواري، سيد محمود، ص 102-110)

الفرع الثاني: الاتصال المؤسسي وأبعاده التنظيمية

أولاً: أهداف الاتصال المؤسسي

تحقق عملية الاتصال أهدافاً متعددة تتمثل فيما يلي:

- أ- **أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين**: إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين إماماً تاماً بما يجري داخلها من أمور تهمهم وهذا بقيام الإدارة بعلاقات مع الموظفين على أسس من التفاهم والثقة وأن تزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل.
- ب- **أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية**: عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات مترابطة، وعندما يتخذ أحد المديرين قراراً معيناً فإنه عادة يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به.
- ج- **أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والعملاء**: إن للاتصال بين المؤسسة وجمهورها وعملائها أهمية خاصة فالمؤسسة يهتمها إقامة نظام اتصال فعال معهم يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها.. (عبد العزيز شرف، 2003، ص 190)

ثانياً: أنواع الاتصال المؤسساتي

التقسيم حسب الاتجاه ودرجة التأثير وهي كالآتي: (Jones, S. E., & LeBaron, 2002 R, p 510)

1. التقسيم حسب الوسائل المستخدمة: وهو ينقسم بدوره إلى:

- أ- الاتصال اللفظي: الهدف منه الحوار واسترجاع المعلومات وحمايتها من التحريف والقدرة على حفظها.
- ب- الاتصال غير اللفظي: يهدف إلى إيصال الفكرة والإحساس إضافة إلى مختلف الطقوس.

2. التقسيم حسب درجة رسميته: ويقسم إلى نوعين (Robbins, Stephen P Timothy. 2019, p 376)

- أ- الاتصال الرسمي: "هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها".

- ب- الاتصال غير الرسمي: هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهتم وتتصل بعملهم من خلال اللقاءات الجانبية والمناسبات.

3. التقسيم من حيث اتجاهاته: وهو ينقسم إلى ثلاثة أنواع (المحاضرة الثانية، 2026، ص14)

- أ- الاتصال الهابط: هو الاتصال الذي يبدأ من الأعلى إلى الأسفل في السلم الإداري.
- ب- الاتصال الصاعد: ويهتم بعملية تفاعل المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الإدارية العليا.
- ج- الاتصال الصاعد الهابط: هو الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين وفيه لا يضع الرؤساء خطة أو يتخذون قراراً أو يحددون برنامجاً لمن يشرفون عليهم قبل أن يعرفوا آراءهم ويجمعوا البيانات اللازمة ثم مناقشتهم فيما يهم العمل.

4. التقسيم حسب حجم المشاركة والتأثير : وينقسم بدوره إلى عدة أنواع منها (الهواري، سيد محمود . 2015، ص 48)

- أ- الاتصال الذاتي: هو الاتصال الذي "يتم بين الفرد ونفسه في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها حول ما يتلقاه.
- ب- الاتصال الشخصي: هو عملية "تبادل المعلومات أو الأفكار أو الأخبار أو المشاعر أو الانفعالات أو الوجدانيات التي تتم بين الأشخاص دون عوامل أو قنوات وسيطية".
- ت- الاتصال الجمعي أو الجماعي: هو الاتصال الذي يعتمد على "توصيل الرسالة إلى المستقبل أكثر من فردين".

- ث- الاتصال الجماهيري: يحدث الاتصال الجماهيري من خلال الوسائل الإعلامية كالإذاعة والتلفاز والأفلام والأشرطة المسموعة والإنترنت والصحف والمجلات والكتب، وتشمل وسائل الاتصال الجماهيري كذلك وسائط الاتصال المتعددة كالأقراص المضغوطة والأقراص المرئية".

ثالثاً: وسائل الاتصال المؤسساتي:

عند اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال يتم الاعتماد على عدة عوامل من أجل تسهيل وصول المعلومات وكذلك إلى نقلها إلى مختلف عمال المؤسسة وغيرهم، وهناك عدة وسائل للاتصال الإداري منها (رماش كريمة، عمران أمينة، 2015، ص ص 109-110)

أ . الاتصال الكتابي: يتم هذا الاتصال من خلال الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر من أهم الأساليب في المؤسسة ومن بينها (محمد قاسم القيروتي، 2006، ص 301)

- الرسائل الداخلية: المتمثلة في المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة عبر وسيط اتصالي محرر .

- المذكرات: تتمثل في بيان مفصل، تشرح فيه بعض الموضوعات التنظيمية.

- التقارير: هي عرض مدقق لموضوع معين .

- القرار: هو اختيار مناسب من طرف الفرد أو الجماعة للبديل المناسب في ضوء متغيرات معينة.

- الإعلانات: يسعى من خلالها إلى إعلام العاملين بالنشاطات الظرفية التي تقوم بها المؤسسة.

ب . الاتصال الشفوي: يعتبر أكثر سهولة من الاتصال الكتابي والأكثر استخداما خاصة في المواضيع التي تحتاج تفسيرات وشروحا، إذ لا بد من الإجابة عن الأسئلة المطروحة، ومن أهم أشكال الاتصال الشفوي ما يلي: المقابلات، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات. (نبيل دنون الصائغ، 2011، ص 178)

ج . الاتصال الالكتروني: هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الانترنت أو الفاكس. (شعبان فرج، 2009، ص 168)

الفرع الثالث: بنية الاتصال المؤسسي: العناصر، النماذج النظرية، ومقومات الفعالية

أولاً: عناصر الاتصال المؤسسي

لا يمكن أن تتم عملية الاتصال إلا بتوافر عناصر معينة وأي غياب لعنصر من هاته العناصر سيجعل من العملية الاتصالية غير فعالة ولا مؤثرة وتتفق جميع النماذج الحديثة على ستة عناصر أساسية هي:

1. المرسل: هو الجهة التي تنشئ الرسالة (معلومات أو أفكار أو شكوى... إلخ)، قد تكون شخصا

واحدا أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل

والعكس. (شعبان فرج، 2009، ص 10) كما يحصل في حالة التقاء الطبيب مع المريض قد يبدأ الطبيب

بإرسال رسالة، كاستفسار عن شكوى المريض، ولكن سرعان ما يتحول المريض إلى مرسل فيرد

على الرسالة لفظيا أو بإشارة منه ويعد المرسل العنصر الأساسي في العملية الاتصالية ويسمى في

غالب الأحيان بالمصدر أو المتصل ويمكن القول أن عملية الاتصال تتأثر بالمرسل من خلال

شخصية هذا الأخير واتجاهاته وخبراته والأسلوب الذي يعتمده في رسالته فكل هاته العوامل تحدد

المعلومات المراد نقلها. (جمال محمد أبو شنب، 2006، ص 14)

وينبغي للمرسل أن يكون على درجة عالية من المصداقية حتى يضمن قبول رسالته من طرف الأفراد،

مع استعدادهم للاقتناع ولكي تتحقق تلك المصداقية ينبغي توفر: (ربحي مصطفى عليان، 2007، ص 11)

2. **الرسالة:** يقصد بالرسالة المضمون المراد توصيله إلى المستقبل، وهي صلب العملية بأكملها وقد تأخذ عدة أشكال مثل الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام والصور، تعبيرات الوجه والصوت،... إلخ ولا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة واختيار رموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه لأن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 252) ولا بد من أن تتوفر مجموعة من الشروط في الرسالة منها الدقة والوضوح واستخدام لغة سليمة ذات فائدة حتى يتسنى للمستقبل استيعاب الرسالة وتحقيق هدف العملية الاتصالية. (سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي 1999، ص 29)

3. **الوسيلة:** وهي القناة التي تحمل الرسالة ومعانيها وتنقلها للآخرين ويطلق عليها أحيانا الوسيط الذي يربط بين المرسل والمستقبل. (محمد منير حجاب، 2010، ص 184) ان وسيلة الاتصال تلعب دورا بارزا في فهم الرسالة المستلمة من طرف المستقبل لذلك على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية مراعى في ذلك معرفة واتجاهات وسلوك المستقبل وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات، التلفون والمحادثات الشخصية، وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات، المجلات المنشورات الدورية، اللوائح وأدلة وإجراءات العمل. (أحمد ماهر، 2000، ص 23)

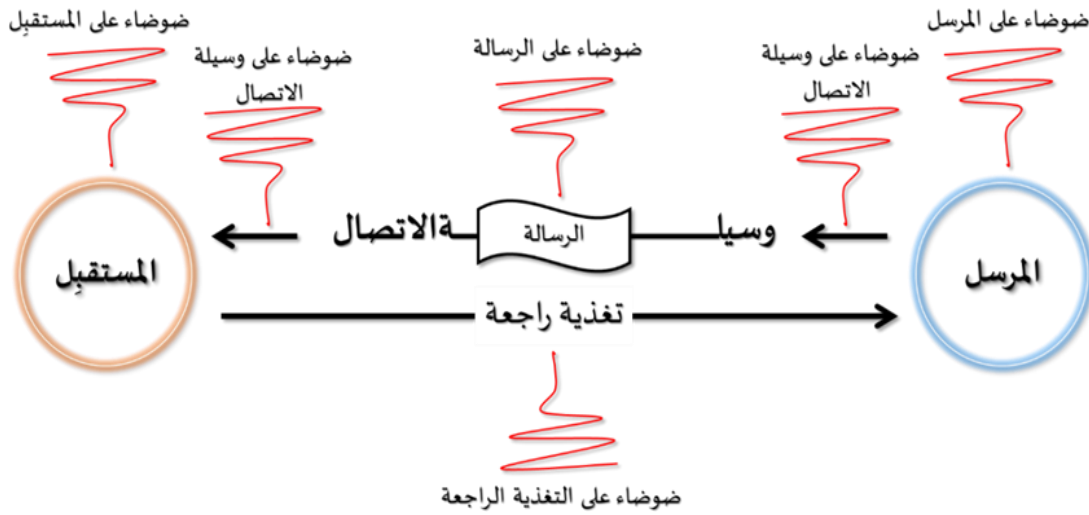
4. **المستقبل:** وهو الطرف الآخر المتلقي للرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، اللمس، الذوق، الشم)، وينظم المعلومات الواردة إليه ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، إن هاته العملية الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، والدافعية تحدد ما فهمه، وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناء عليه يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك. (عشوش فريد، 2011، ص ص 27-28)

5. **التغذية الراجعة:** أو ردة الفعل وهو عنصر هام من عناصر الاتصال فهو الذي يحقق دائرة الاتصال، حيث يصبح المتلقي مرسل كما تعتبر عملية تقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، لذلك يسميها البعض التغذية المرتدة وأيما كانت التسمية فتغذية الراجعة تعد أي شيء يصدر من المتلقي نتيجة تلقيه للرسالة، وقد يكون هذا الشيء معلومات أو تعبيرات حركية تعكس فهم أو عدم فهم الرسالة من طرف المستقبل، ومدى تفاعله معها وتأثره بها. ويجب أن نفرق بين التأثير والتغذية الراجعة، فتأثير يتمثل في النتائج المترتبة على عملية الاتصال، وهل أدى إلى تحقيق الهدف أم لا؟، أما التغذية الراجعة لا تعني سوي استمرار عملية الاتصال أو استمرار التفاعل بين المرسل والمستقبل. (صلاح الدين عبد الباقي، ص 133)

6. **الضوضاء (التشويش):** وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية. والتشويش مفهوم شامل يشمل كل

ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكه لها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دور حاسم ومهم في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

شكل رقم (1-2): يوضح عناصر الاتصال



المصدر: من اعداد طالبة بناءا على معطيات السابقة

ثانيا: مقومات عملية الاتصال المؤسسي الفعّال:

- لا يتحقق الاتصال بمجرد وضوح الهدف منه وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وهي
- (1) أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحا وفي مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
- (2) أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقبالها واستيعابها وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميته.
- (3) توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق استمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة.
- (4) دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لآخر.
- (5) وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة. (زيد منير عبوي 2008، ص 44)

المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العامل

الفرع الأول: ماهية أداء العامل

أولاً: تعريف أداء العامل

- يعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المؤسسة للوصول إليه. (Gilbert, Thomas., 1978, p 15)
 - عرف بعض الباحثين الأداء بأنه «نتيجة السلوك الوظيفي الذي يقوم به العامل ويرتبط هذا السلوك بمدى تحقيق الأهداف المحددة ضمن إطار المنظمة، ويتجلى في جودة التنفيذ وقدرة الفرد على الاستجابة لاحتياجات العمل بفعالية» يكتسب هذا التعريف قوته من كونه يربط بين سلوك العامل والنتائج المحققة ويأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والسلوكية التي تؤثر في ممارسات الفرد داخل المؤسسة (سيد ومحمد عبد الباسط، 2018، ص 45)
 - عرفه **حسن** "يشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد المتطلبات الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد المبذول والتي يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسن زاوية محمد 2000، ص 215)
 - هو " مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، حيث تتضمن جودة الأداء، كفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، وفضلاً عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل". (حسين حراشة، 2011، ص 92)
 - من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن أداء العاملين لا يقتصر على الجهد المبذول في العمل فقط بل هو محصلة التفاعل بين سلوك العامل والنتائج التي يحققها أي أنه يعبر عن مدى قدرة العامل على إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية وفق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة. كما يشمل الأداء جودة التنفيذ، الكفاءة، الخبرة المهنية، الالتزام الوظيفي، القدرة على التفاعل مع الآخرين وتحمل المسؤولية وهو بذلك مفهوم شامل يجمع بين السلوك الوظيفي والنتائج المحققة في إطار العوامل التنظيمية والاجتماعية.
- ثانياً: مفاهيم ذات صلة بأداء العامل:**

هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة بأداء العاملين نذكر منها:

- أ- **الكفاءة:** نقصد بالكفاءة التوازن بين كمية النتائج المتحققة كالمخرجات، فلما كانت المدخلات أقل كانت المخرجات أكثر كان ذلك معبراً عن عنصر الكفاءة والأداء الكفاء؛
- ب- **الفعالية:** تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك؛

ج- الإنتاجية: مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد .

ثالثاً: أهمية أداء العامل:

للأداء العامل أهمية كبيرة في أي مؤسسة نذكر منها: هي عملية ملموسة مثل الإنتاج الصناعي، أو عملية غير ملموسة مثل تقديم الخدمات في الآلات المختلفة والأداء هو المكون الرئيسي لأي عملية؛

1- إن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا تصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربح؛

2- إن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس ودوافع قدرات الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء العاملين بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)؛

3- كما لا تتوقف أهمية أداء العاملين على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء

في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة؛ (فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص 98)

الفرع الثاني: محددات وعناصر أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

▪ أولاً: محددات أداء العاملين

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) وذلك وفقاً لما حدده بوتر .

1. **الدافعية:** هي قوى داخلية لدى الموظف والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية. (حنفي سليمان، 1964، ص 222)

2. **قدرة الموظف:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الموظف لأداء مهامه، وتعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين وهما المعرفة والمهارة ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة: **القدرة = المعرفة*المهارة**. (أحمد صقر عاشور، 2005، ص 89)

3. **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف تجاه شيء معين.

4. **المهارة:** هي القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الموظف في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية.

5. **إدراك الدور:** ويشمل التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يعتقد الموظف أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل. (طه طارق، 2006، ص 302)

وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية: **الأداء = الدافعية * القدرة * إدراك الدور**.

▪ **ثانياً: عناصر أداء العاملين**

يرتبط أداء العاملين الجيد من خلال مظاهر عدة ولذلك فإن اختيار مظهر واحد أو عدة مظاهر في الوقت نفسه يعود لعدة عوامل وأسباب ندرجها كالآتي:

- 1- **رضا العامل عن العمل:** إن الرضا عن العمل يمثل إشباعات يحصل عليها الموظف وبالتالي فيقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزيد ارتباطه بها ومن ثم أداء جيد ومقبول. (فاروق عبده والسيد محمد وآخرون، 2009، ص 260)
- 2- **الرضا الجماعي:** يعني رضا جماعة من الموظفين والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية فيما بينهم، كما يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية. (عويصة الشيخ وكامل محمد 1996، ص 349)
- 3- **التعاون مع الزملاء:** يحقق الأهداف المشتركة، والتعاون عملية إجتماعية تجعل الموظفين يعملون متضافرين جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (عشوي مصطفى، 1992، ص 244)
- 4- **معدل الإنتاج:** تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في أرباح المؤسسة مما يعني دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية للموظفين على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج. (سهام بن رحمون، 2014، ص 76).

ثالثاً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف. ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما وهما العاملين هما: (بالقايد إبراهيم وبوري شوقي، 2017، ص 262)

- 1- **العوامل الداخلية:** وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف ووسائل مختلفة وهي:
 - أ- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
 - ب- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75 % من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة.
 - ت- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق.
 - ث- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال.... الخ.

ج- **طبيعة العمل**: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها.

ح- **العوامل الفنية**: إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الكائنات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

1- **العوامل الخارجية**: تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات منها

أ. **البيئة الاجتماعية والثقافية**: من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المهني والفني.

ب. **البيئة السياسية والقانونية**: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات السياسية الخارجية.

ج. **البيئة الاقتصادية**: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة اقتصاد حر أو موجه

الفرع الثالث: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، سوف نتناول في هذا الفرع تعريف تقييم الأداء وأهميته، إضافة إلى مراحل المتبعة في تقييم أداء العاملين.

■ أولاً: تعريف تقييم الأداء وأهميته

إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً" (آرثر بيل، 2001، ص 177)

1- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل؛

3- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛

4- رقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛

5- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ،

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب؛ (مهدي حسن زويلف، 1998، ص 241)

■ ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين

ترتكز أهداف تقييم الأداء في نقاط من بينها:

1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

2- معرفة الأفراد الذين يحتاجون العناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

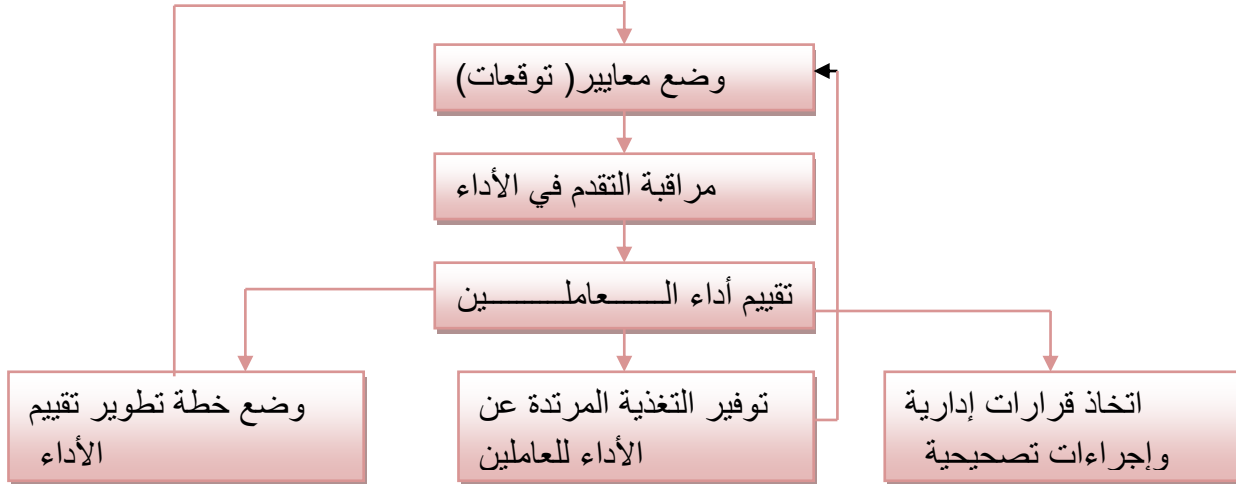
3- يوضح تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت.

4- يعتبر وسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد. (سهيلة محمد عباس، 2003، ص140)

■ ثالثاً: عملية تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

شكل رقم (1- 3): يوضح خطوات عملية تقييم أداء العاملين.



المصدر: عادل حrchوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مطبعة الاقتصاد، بغداد، سنة 1991، ص124

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:

- 1- **وضع معايير الأداء:** تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية - والعاملين.
- 2- **مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 3- **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.
- 4- **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.
- 5- **اتخاذ القرارات الإدارية:** إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات مثل: الترقية، المكافآت الجزاءات، التدريب... الخ
- 6- **وضع خطة تطوير تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل (عادل حrchوش صالح ومؤيد سعيد سالم، 1991، ص 124)

المطلب الثالث: علاقة الاتصال المؤسساتي بأداء العامل

الفرع الأول: أثر الاتصال على كفاءة أداء العاملين تختلف وسائل الاتصال من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المؤسسة ومستواها التنظيمي، كما تختلف حسب مدى مساهمتها في تحسين الأداء. وتكمن أهمية تعدد وسائل الاتصال فيما يلي: (أحمد ماهر، 2017، ص 132).

أولاً: التقارير المذكرات

- **التقارير:** تعد التقارير من وسائل الاتصال المهمة في المؤسسة حيث يتم استخدامها في حالة ما إذا كانت قضايا الاتصال محدودة الحجم وعابرة، ويتم إعدادها في وقت محدد ولا تستغرق الكثير من الوقت، مما يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم في الوقت المناسب.
- **المذكرات:** تعتبر المذكرات من أهم وسائل الاتصال الإدارية، حيث تمثل وثيقة إدارية تضمن وصول الرسائل والتعليمات إلى الجهة الموجهة إليها كما يتم الاحتفاظ بها للرجوع إليها عند الحاجة.

ثانياً: الاجتماعات والهاتف والبريد الإلكتروني

- **الاجتماعات:** تعد الاجتماعات من الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة في إبلاغ العمال بالقرارات والتعليمات كما تتيح الفرصة للعاملين للمشاركة وإبداء آرائهم واقتراحاتهم ومشاكلهم مما يساعد على تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتحقيق التنسيق بين العاملين والإدارة.
- **الهاتف:** يعد الهاتف من وسائل الاتصال الشفوي المهمة في المؤسسة حيث يساعد على قطع العزلة بين أعضاء التنظيم كما يستخدم عندما يريد العامل فهم بعض التفاصيل المتعلقة بالعمل في حالة عدم وضوح التعليمات.
- **البريد الإلكتروني:** يعتبر البريد الإلكتروني من الوسائل الحديثة والفعالة في الاتصال المؤسساتي، حيث يتيح نقل المعلومات بسرعة ودقة بين الأفراد والأقسام المختلفة.

ثالثاً: الإعلام المكثف والمتعدد في المؤسسة

- **الإعلام المكثف:** يتمثل الإعلام المكثف في استخدام وسائل متعددة داخل المؤسسة من أجل توضيح كل التغيرات والتجديدات التي تحددها المؤسسة.
- **اللوحات الإعلانية:** تستخدم اللوحات الإعلانية داخل المؤسسات كوسيلة لنشر المعلومات والتعليمات والإعلانات المهمة مثل القرارات الإدارية أو الأنشطة التنظيمية. (علي السلمي، 2016، ص 97)

الفرع الثاني: تنوع الاتصالات ودورها في تحسين مستوى الأداء

يرتبط تنوع الاتصال المؤسساتي بطبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية المؤسسة، وكذلك بحجم المؤسسة ومدى انفتاحها على بيئتها الداخلية والخارجية ونمط اتخاذ القرار فيها. ويمكن التأكيد أن تنوع الاتصال يدفع بالعاملين نحو تحقيق مستوى أعلى من الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: الاتصال الصاعد: يساعد الاتصال الصاعد الذي يكون من المستويات التنظيمية الدنيا إلى المستويات التنظيمية العليا، على نقل المعلومات والحقائق إلى الإدارة العليا.

ثانيا: الاتصال النازل (الهابط): يؤدي الاتصال النازل دور فعّالا في المؤسسة حيث تنتقل المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

الفرع الثالث: التغلب على معوقات الاتصال وتأثيره على الأداء

يواجه الاتصال في المؤسسة العديد من المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافه وفعاليته، وهذا بدوره يعيق أداء العمال. لذلك يجب التغلب على هذه المشكلات من أجل الارتقاء بالأداء إلى الأفضل، ويتم ذلك من خلال ما يلي: (اقرطي العياشي، صالح مريّة، 2021، ص ص 518-519)

أولاً: العوامل الاجتماعية: لا يتأثر الاتصال في المؤسسة بالنظام فقط، بل يتأثر أيضا بالعوامل الاجتماعية مثل القيم، العادات، التقاليد، الاتجاهات، وشخصية كل من المرسل والمستقبل.

ثانيا: المركزية واللامركزية في التنظيم

إن لكل من المركزية واللامركزية تأثيرا على الاتصال داخل التنظيم. ففي التنظيم المركزي يتعين على العاملين الرجوع إلى شخص معين عند اتخاذ القرار مما يعرقل سرعة اتخاذ القرار ويؤدي إلى صعوبة الاتصال وعدم توفر المعلومات الكافية وبالتالي يؤثر ذلك سلبا على أداء العاملين. أما في التنظيم اللامركزي فإن تفويض السلطة وتوزيع اتخاذ القرار يساعد على تسهيل الاتصال وسرعة اتخاذ القرار مما يساهم في تحسين أداء العاملين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة (أدبيات تطبيقية) لإتصال المؤسساتي وأداء العامل

تعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تساعد الباحث على الإحاطة بالجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تمكنه من تحديد موقع دراسته الحالية مقارنة بالدراسات السابقة والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الإتصال المؤسساتي وأداء العامل من زوايا متعددة وهو ما سيتم عرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

1. دراسة سهام بن رحمون: (2014)

بعنوان: **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال دراسة مجموعة من عناصر بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في ظروف العمل المادية والعلاقات الإنسانية ونمط القيادة والحوافز والاتصال التنظيمي داخل المؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي حيث تبين أن تحسين ظروف العمل وتطوير العلاقات الإنسانية وتوفير الحوافز وتفعيل الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات ببيئة العمل الداخلية والعمل على تحسينها لما لها من دور كبير في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

2. دراسة بلقايد إبراهيم، بوري شوقي: (2017)

بعنوان: **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحفيز ومستوى أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال دراسة الحوافز المادية والمعنوية ومدى تأثيرها على أداء العاملين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى أداء العاملين حيث تبين أن الحوافز سواء المادية أو المعنوية تساهم في رفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي. كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظام تحفيز فعال داخل المؤسسة والاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية لما لها من دور في تحسين أداء العاملين.

3. دراسة: سيد، محمد عبد الباسط (2018) بعنوان: "أداء العاملين في منظمات الأعمال: بين

النظرية والتطبيق، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم أداء العاملين ومحدداته النظرية والتطبيقية داخل منظمات الأعمال كما سعت إلى توضيح العوامل المؤثرة في أداء العاملين مثل الدافعية، الرضا الوظيفي، التدريب، والاتصال التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين، مع التطرق إلى الجوانب التطبيقية التي

تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء العاملين يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية والمهنية، وأن تحسين الأداء يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة، ونظام اتصال فعال، وبرامج تدريب وتحفيز مستمرة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد استراتيجي، والعمل على تطويره وتحفيزه من أجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

4. دراسة الهاني عاشور: (2017/2018)

بعنوان: أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال دراسة مدى تأثير برامج التشغيل وخاصة عقود الإدماج المؤقتة على مستوى أداء الموظفين وتوافق مؤهلاتهم العلمية مع الوظائف التي يشغلونها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الاستبيان والمقابلة الميدانية كأدوات لجمع البيانات من عينة من العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن سياسات التشغيل المتبعة لم تحقق التوافق الكافي بين المؤهلات العلمية للعمال والمناصب التي يشغلونها وأن بعض المشاكل مثل الوساطة والمحسوبية في التعيين أثرت سلباً على الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أن عدد ساعات العمل ونظام الأجور والمحاسبة على الغيابات والتأخرات غير متناسبة مع الظروف العملية مما أثر على الدافعية والأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات التشغيل لتناسب مع مهارات ومؤهلات العمال وضمان التوافق بين التكوين والتشغيل الفعلي وتحسين شروط التوظيف المؤقت وتحويلها إلى فرص عمل مستدامة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي

1. دراسة: اقراطي العياشي، صالح مرية (2021)

بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية من خلال إبراز أهمية الاتصال في نقل المعلومات وتنسيق العمل وتحسين العلاقات المهنية بين العاملين والإدارة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بالمؤسسة الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وتحسين أداء العاملين، حيث يساهم الاتصال الفعال في تحسين مستوى التنسيق، وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع الدافعية لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم داخل المؤسسة. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير أساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية والاعتماد على وسائل اتصال حديثة، وتعزيز الاتصال الصاعد والنازل والأفقي لما له من دور في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. دراسة مزاري سارة: (2022/2023)

بعنوان: أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة شركة سوناطراك"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، من خلال تحليل كيفية تأثير الاتصال الصاعد والنازل والأفقي على مشاعر الرضا والثقة لدى الموظفين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بشركة سوناطراك. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث تبين أن تطوير قنوات الاتصال الفعالة يساهم في رفع مستوى الرضا لدى العاملين ويؤدي إلى تحسن في بيئة العمل العامة وتقوية الانسجام بين الإدارات. كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظم اتصال داخلي حديثة ومتطورة داخل المؤسسات العمومية الجزائرية مع تشجيع التواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين، لما له من أثر إيجابي في تعزيز الرضا والولاء التنظيمي.

3. دراسة عرابة حسينة: (2023/2024)

بعنوان: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل شركة الكهرباء والغاز، من خلال إبراز أهمية الاتصال في نقل المعلومات، وتنسيق العمل بين الأقسام المختلفة، وتعزيز العلاقات المهنية بين العاملين والإدارة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان والمقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بالشركة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال الداخلي وتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يساهم الاتصال الفعال في تحسين مستوى التنسيق بين الأقسام، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتعزيز الانسجام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء المؤسسي. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير أساليب الاتصال الداخلي داخل شركة الكهرباء والغاز، والاعتماد على وسائل اتصال حديثة، وتشجيع الاتصال الصاعد والنازل والأفقي لما له من دور في تعزيز الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف الشركة.

المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

1. Pitisiri & Thaweepaiboonwong (2022): "Relationship between Organizational Communication Climate and Employee Performance: هدفت

هذه الدراسة الكمية إلى تحليل العلاقة بين مناخ الاتصال التنظيمي وأداء العاملين في مؤسسة صناعية، مع اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات من وتوصلت إلى أن بيئة الاتصال (SEM) 200 موظف وتحليلها باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية التنظيمي الإيجابية لها تأثير مباشر وغير مباشر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين حيث يعمل

الرضا الوظيفي كوسيط يعزز هذا التأثير .

4.Men et al. (2022) The Impact of Internal Communication on Employee Engagement and Organizational Effectiveness

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاتصال الداخلي على الارتباط الوظيفي وفعالية المؤسسة واستخدمت منهج الوصف التحليلي مع تحليل بيانات من استبيانات وزعت على موظفين في مؤسسات مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على مستوى الارتباط الوظيفي والذي بدوره يساهم في زيادة فعالية المؤسسة. وأوصت بضرورة تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتطوير أدوات الاتصال الرقمية لتعزيز فعالية العمل داخل المؤسسة.

2) Al-Sharif & Al-Waqfi (2022) "The Role of Organizational Communication in Enhancing Employee Performance: A Field Study in Gulf Corporations",

استهدفت هذه الدراسة فحص تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات خليجية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع استبيانات على عيّنات من الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي خاصة من خلال تحسين نقل المعلومات، وتقليل الأخطاء، وزيادة وضوح الأهداف. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظم اتصال داخلية مستدامة وتدريب العاملين على استخدام قنوات الاتصال المؤسساتي.

3) Ferreira & de Oliveira (2023) "Internal Communication and Organizational Performance: Evidence from Portuguese Companies",

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاتصال الداخلي على الأداء في شركات برتغالية متعددة القطاعات. اعتمدت الدراسة منهج وصفي تحليلي مستخدمة بيانات كمية مجمعة من استبيانات موظفين ومدراء. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الاتصال الداخلي ومستوى الأداء التنظيمي خاصة في مجالات التنسيق والتعاون والابتكار داخل المؤسسة. وأوصت بتطبيق تقنيات اتصال حديثة وتفعيل حلقات التغذية الراجعة بين الإدارات لتعزيز الأداء.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة دراسات السابقة بينها وبين الدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من عدة جوانب منهجية وموضوعية ويمكن توضيحها فيما يلي:
- تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية خاصة فيما يتعلق بالاتصال المؤسساتي وأداء العاملين .
- كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات باعتباره أداة فعالة لقياس آراء واتجاهات العاملين داخل المؤسسات العمومية والخاصة .

- وتبرز نقطة تشابه أساسية تتمثل في تأكيد جميع الدراسات على الأهمية الجوهرية للاتصال التنظيمي/المؤسساتي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أجمعت النتائج على أن فعالية الاتصال تساهم في رفع مستوى التنسيق، وتوضيح المهام، وتقليل الغموض التنظيمي .
- كما تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن الاتصال الداخلي يعد عامل مؤثر في رفع الأداء الوظيفي من خلال تأثيره على الرضا الوظيفي، الدافعية، والالتزام التنظيمي .

ثانياً: أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، العينة، المكان والزمان، نوع القطاع والأبعاد والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
تناولت الدراسة الحالية المتغير المستقل (الاتصال المؤسساتي) والمتغير التابع (اداء العامل) .	تناولت الدراسات السابقة متغيرات متنوعة، حيث ركزت على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الفعالية التنظيمية أو الأداء الوظيفي بشكل عام، كما ربطت بعض الدراسات الاتصال بعوامل أخرى مثل التحفيز وبيئة العمل وسياسات التشغيل.	من حيث المتغيرات
اعتمدت الدراسة الحالية على العينة القصدية والتي تحتوي مختلف الموظفين بالإدارة 40 فرد.	اعتمدت الدراسات السابقة على عينات متنوعة تشمل موظفين من مؤسسات صناعية، اقتصادية، وخدماتية مختلفة، وفي بيئات تنظيمية متعددة.	من حيث العينة
جرت الدراسة الحالية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرر خلال فترة زمنية 2026	جرت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية مختلفة وفي فترات زمنية متعددة تمتد تقريبا من 2014 إلى 2024	من حيث المكان والزمان
شملت الدراسة الحالية القطاع العمومي	شملت الدراسات السابقة قطاعات متنوعة مثل القطاع الصناعي، الإداري، الاقتصادي، الاتصالي، والمؤسسات الجامعية والخدماتية.	من حيث نوع القطاع
ركزت الدراسات الحالية على أبعاد مثل تدفق المعلومات، مناخ الاتصالي، الهيكل الاتصال وادواته، جودة الأداء، تعاون التعاون والالتزام مع اختلاف في زاوية تحليل.	ركزت الدراسات السابقة على أبعاد متعددة مثل الرضا الوظيفي، الفعالية التنظيمية، بيئة العمل، التحفيز، والدافعية، مع اختلاف في زاوية تحليل الاتصال.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاتماد على الدراسات السابقة

ثالثاً: أوجه الاستفادة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في بناء الإطار النظري المتعلق بمفهوم الاتصال المؤسساتي وأبعاده المختلفة والتعرف على العلاقة التي تربطه بأداء العاملين داخل المؤسسة. كما ساعدت في تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة وصياغة الفرضيات إضافة إلى الاستفادة من المنهجية المعتمدة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج وتفسيرها.

وعلى الرغم من أهمية الدراسة السابقة في إبراز أثر فعالية الاتصال المؤسساتي على أداء العاملين إلا أنها اقتصرت على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتوقرت وفي فترة زمنية محددة كما اعتمدت على عينة محدودة من الموظفين. لذلك تبقى الحاجة قائمة إلى إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات وقطاعات أخرى للتأكد من مدى ثبات النتائج وإمكانية تعميمها. كما أن اختلاف البيئة التنظيمية وطبيعة العمل قد يؤدي إلى نتائج مختلفة فيما يتعلق بدرجة فعالية الاتصال المؤسساتي وانعكاساته على أداء العاملين.

رابعاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بمجموعة من الخصائص العلمية والمنهجية التي تجعلها إضافة نوعية في مجالها حيث تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول العلاقة بين الاتصال المؤسساتي وأداء العامل داخل مؤسسة صحية عمومية وهو موضوع ما يزال بحاجة إلى مزيد من البحث مقارنة بالدراسات التي ركزت في الغالب على القطاعات الصناعية والإدارية. كما تتميز الدراسة بكونها اعتمدت مؤسسة الصحة الجوارية بولاية تقرت كدراسة ميدانية مما يمنحها بعد واقعي يعكس خصوصية القطاع العمومي ويساهم في فهم أدق لواقع الاتصال داخل المؤسسات العمومية. وتنفرد الدراسة كذلك بمحاولتها تحليل الآليات الاجتماعية والتنظيمية التي تتحكم في العلاقة بين الاتصال المؤسساتي وأداء العامل وهو ما يتجاوز الطرح الوصفي التقليدي نحو مقارنة تفسيرية أعمق تبرز طبيعة التفاعل داخل المؤسسة.

كما تسعى الدراسة إلى الربط بين الإطار النظري والتطبيق الميداني داخل مؤسسة الأمر الذي يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية ويجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بواقع الممارسة التنظيمية داخل المؤسسات.

إضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تجمع بين التأصيل النظري والتطبيق الميداني مما يعزز من قيمتها العلمية والعملية ويساهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.

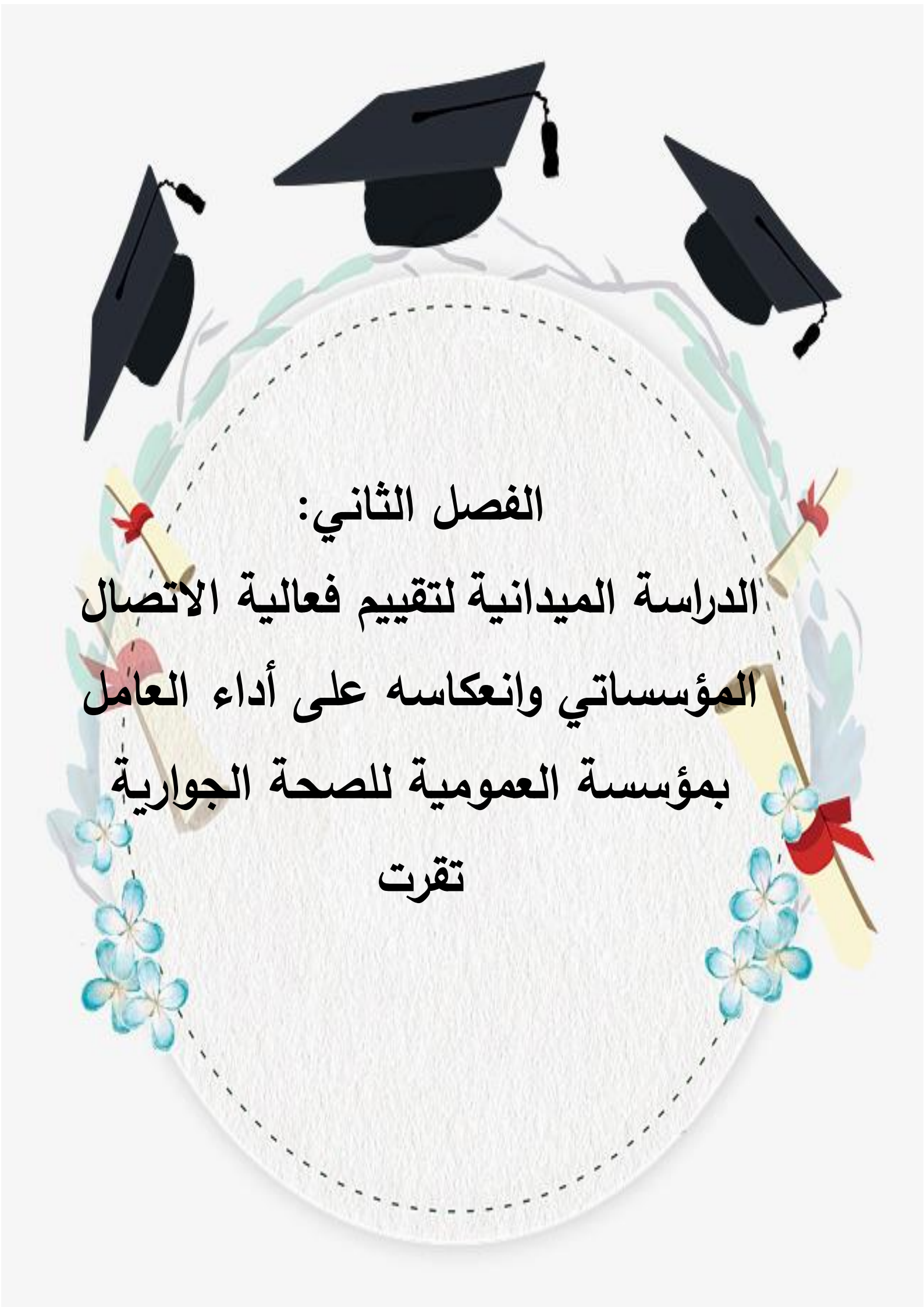
خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالاتصال المؤسسي وأداء العامل حيث تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالاتصال المؤسسي من تطور تاريخي، خصائص، أهداف، أبعاد، وعناصر ومقومات...

كما تم التطرق إلى مفهوم أداء العامل وأهم محدداته وأهميته، عناصره، وكذا عوامل المؤثرة فيه بالإضافة لإبراز تقييم الأداء العامل. وتم كذلك عرض أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، والتي ساعدت في فهم العلاقة بين الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل.

وتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، مع توضيح أوجه الاستفادة منها في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

وعليه يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية وعلمية تساعد على فهم موضوع الدراسة وتفسير أبعاده المختلفة.

The background features a large, light-colored circular area with a dashed border. Above this circle are three black graduation caps (mortarboards) with tassels. To the left and right of the circle are rolled-up yellow diplomas tied with red ribbons. The bottom corners of the circle are decorated with clusters of blue and white flowers. The text is centered within the dashed circle.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال
المؤسساتي وانعكاسه على أداء العامل
بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية
تقرت

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

تمهيد:

يعالج هذا الفصل الجانب الميداني من الدراسة الموسومة بفعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت باعتباره مرحلة أساسية في مسار البحث العلمي يتم من خلالها الانتقال من الطرح النظري إلى المعالجة التطبيقية للموضوع قصد الإحاطة بمختلف أبعاده الواقعية والتنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

فبالرغم من أهمية الجانب النظري في بناء الإطار المفاهيمي وتحديد المرتكزات العلمية للدراسة إلا أنه يبقى غير كاف للإلمام بحقيقة الظاهرة المدروسة ما لم يدعم بدراسة ميدانية تمكن من اختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحتها في الواقع العملي. وعليه جاء هذا الفصل ليترجم المعطيات النظرية إلى مؤشرات ميدانية قابلة للقياس والتحليل بما يسمح بالكشف عن طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال المؤسسي ومستوى أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت.

كما يمثل التصميم المنهجي للدراسة خطوة أساسية تتوقف عليها دقة النتائج وموضوعية البحث إذ تم الاعتماد على إجراءات علمية ومنهجية دقيقة شملت تحديد مجتمع الدراسة والعينة واختيار أدوات جمع البيانات المناسبة إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات وتفسيرها. وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية تسهم في تفسير الظاهرة المدروسة وتقديم استنتاجات تتسم بالموضوعية والمصداقية وفق مقتضيات المنهج العلمي. كما تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية على النحو الآتي:

➤ **المبحث الأول:** تقديم عام حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت - ولاية تقرت.

➤ **المبحث الثاني:** الطريقة وأدوات الدراسة

➤ **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت - ولاية تقرت.

يقتضي الجانب الميداني لأي دراسة علمية تقديم المؤسسة محل الدراسة باعتبارها الإطار الذي تتم داخله الظاهرة المدروسة وذلك بهدف تكوين تصور شامل حول طبيعة نشاطها وأهدافها وتنظيمها الإداري بما يساهم في فهم البيئة المهنية والتنظيمية التي تجري ضمنها الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت:

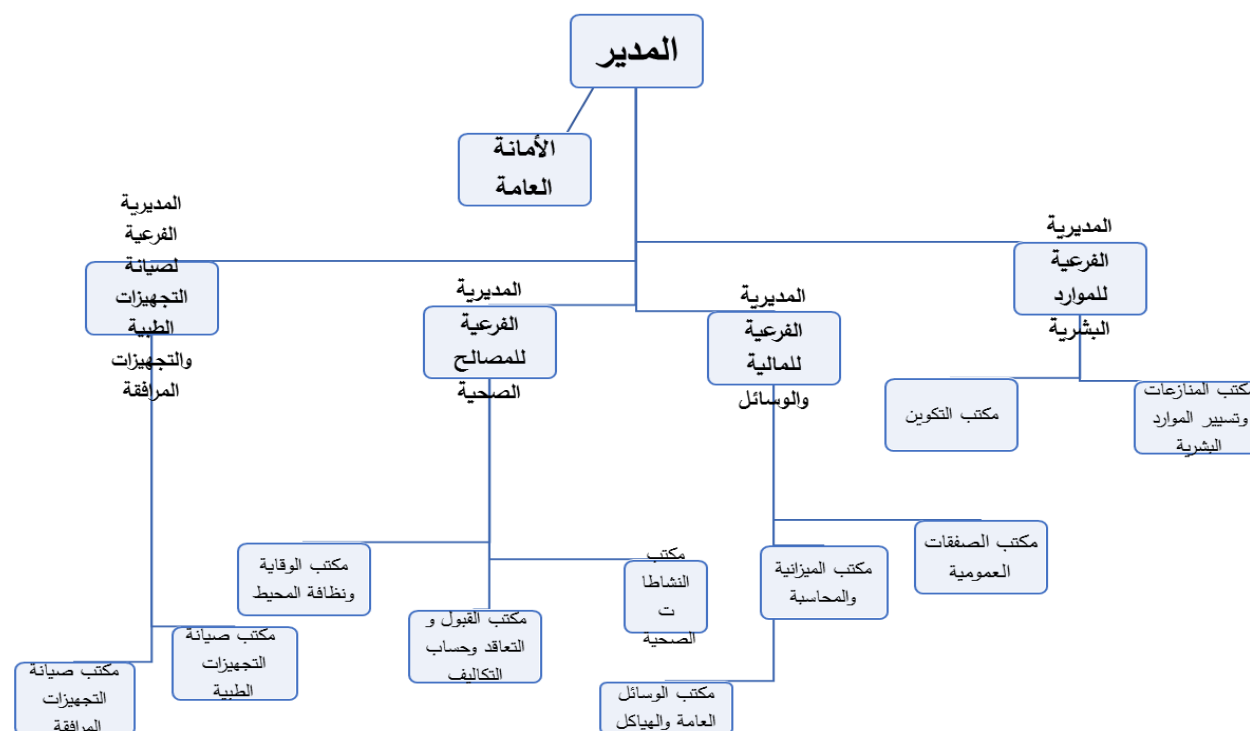
تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من أهم المرافق الحيوية بدائرة تقرت، وتعد هذه المؤسسة مرفق عمومي ذا طابع إداري وقد استحدثت هذه الأخيرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 2007/05/19 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها، وهذا بعد هيكلة الخارطة الصحية لسنة 1982 أين كانت التسمية آنذاك القطاع الصحي، وتتكون المؤسسة من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان. وتحدد المشتقات المادية لها والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة، حيث تشرف هذه المؤسسة على الاحتياجات الصحية لأربع (04) دوائر هي تقرت، مقارين، الطيبات وكذا تماسين.

المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت:

تتمثل الأهداف الأساسية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية (EPSP) بتقريب خدمات صحية جوارية متكاملة وتقريب العلاج من المواطن وذلك تماشيا مع السياسة الوطنية للصحة في الجزائر. ويمكن تلخيص أبرز أهداف هذه المؤسسة في النقاط التالية:

- تقريب الصحة من المواطن وتسهيل الولوج إليها. (الخدمات الطبية العامة).
- الوقاية ومكافحة الأوبئة والأمراض (توفير الفحوصات الطبية).
- رعاية الأمومة والطفولة
- تقديم العلاجات الأساسية والاستعجالات الطبية
- التوعية الصحية والإعلام

شكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت :



المبحث الثاني: الطريقة والأدوات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض الطريقة المنهجية المعتمدة في الدراسة من خلال تحديد المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات والإجراءات الميدانية التي تم الاعتماد عليها بما يضمن دقة النتائج وموضوعية التحليل. كما يسعى إلى توضيح كيفية تطبيق الدراسة الميدانية في إطارها العلمي المنظم.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

أولاً: المناهج المستخدمة في الدراسة

- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره من أنسب المناهج العلمية لدراسة واقع فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها كما هي موجودة في الواقع الميداني دون التدخل في متغيراتها أو التأثير عليها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتنظيمها وتحليلها بطريقة علمية تسمح بفهم طبيعة الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت ومدى تأثيره على مستوى أداء العاملين.
- وقد تم توظيف مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت أساس في الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسية للدراسة إضافة إلى الملاحظة والمقابلة وذلك بغرض الحصول على معلومات دقيقة وشاملة تساعد في الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع. كما ساهم هذا المنهج في تشخيص واقع الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين فعالية العملية الاتصالية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إطار البيئة التنظيمية والإدارية للمؤسسة.
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الإحصائي من خلال تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها ميدانياً بواسطة استمارة الاستبيان الموجهة إلى عينة من العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت وذلك بهدف دراسة واقع فعالية الاتصال المؤسسي ومدى انعكاسه على أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت. وقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية تمثلت في حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل بيرسون قصد تحليل البيانات وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة، بما يسمح بالتعرف على مستوى فعالية الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، والكشف عن طبيعة تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. كما مكن هذا المنهج من تقديم قراءة كمية موضوعية للظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة بصورة قابلة للقياس والتفسير الأمر الذي ساعد على الوصول إلى نتائج علمية تعكس واقع الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت ومدى ارتباطه بتحسين أداء العاملين ورفع كفاءة العمل التنظيمي والإداري..

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة

العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

ثانيا: مجتمع الدراسة

وفي دراستنا يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية باعتبارهم الفئة المعنية بموضوع فعالية الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، والأكثر ارتباطا بمختلف العمليات الاتصالية المعتمدة في بيئة العمل. ويعد هذا المجتمع مناسب للدراسة كونه يضم مختلف الفاعلين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت الأمر الذي يتيح إمكانية التعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول واقع الاتصال المؤسسي ومدى تأثيره على أدائهم الوظيفي إضافة إلى فهم طبيعة العلاقات الاتصالية السائدة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت وانعكاسها على سير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية والإدارية.

ثالثا: عينة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية حيث تم اختيار عينة مكونة من (40) مفردة من مجموع العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت الذي يحتوي عددهم 60 عامل وعاملة وذلك وفق معايير محددة ترتبط بمدى ارتباطهم بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة واحتكاكهم المباشر بمختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية.

وقد تم توجيه أداة الاستبيان إلى هذه الفئة باعتبارها الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة حول واقع الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة ومدى انعكاسه على أدائهم الوظيفي. كما ساهم هذا الاختيار في جمع معلومات ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة بما ينسجم مع أهداف البحث ويسمح بتحليل طبيعة الاتصال المؤسسي ومستوى فعاليته داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت بصورة موضوعية وعلمية..

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولا: أدوات جمع البيانات

الاستبيان : في هذه الدراسة تم الاعتماد أساسا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب المقابلة والملاحظة وذلك بهدف الحصول على معطيات دقيقة حول موضوع البحث. وقد صمم الاستبيان بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين للاستفادة من ملاحظاتهم العلمية وتحسينه في صورته النهائية (ملحق رقم 2) . وقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء رئيسية خصص:

- **الجزء الأول:** لجمع المعلومات الشخصية لعينة الدراسة مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة
- **الجزء الثاني:** فيتناول محور الاتصال المؤسسي وابعاده تتمثل في بعد تدفق المعلومات، بعد المناخ الاتصالي، بعد هيكل الاتصال وأدواته.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة العمومية الصحة الجوية ولاية تقرت

- الجزء الثالث: فيتناول محور أداء العامل وابعاده تتمثل في بعد جودة العمل، بعد التعاون والالتزام،
 - الجزء الرابع: فيتناول محور العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل.
- وقد ساهم هذا التصميم المتكامل في توفير بيانات كمية وكيفية تساعد على فهم الظاهرة المدروسة بشكل شامل ودقيق بما يخدم أهداف البحث ويعزز موثوقية نتائجه.
- وأعطي لكل فقرة من فقرات الإستبيان وزنا مدرجا وفق سلم ليكارت الخماسي لتحديد الاتجاه العام لآراء العاملين كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2-1): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الرأي (التصنيف)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص 7.

جدول رقم (2-2) : يوضح مقياس الدرجة

الدرجة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط	1.80	2.60	3	4	5
مجال	من 1 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى 40	من 3.41 إلى 20	من 4.21 إلى

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص 7

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي spss نسخة 26 الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة للمتغيرين الاتصال المؤسسي وأداء العامل وكذا ترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- معامل بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرين.
- كذلك تم الاستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة العمومية الصحة الجوية ولاية تقرت

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

▪ صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأساتذة المشرفة للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال علوم الإنسانية والاجتماعية ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوح وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

▪ ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس نلاحظ أن معامل الثبات لإجابات افراد العينة نسبتها مقبولة وجيدة جدا وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (الاتصال المؤسسي وأداء العامل)

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاتصال المؤسسي وإبعاده	24	0.94
أداء العامل وإبعاده	16	0.87
العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل	8	0.80
المجموع	48	0.925

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS (أنظر ملحق رقم 03)

يتضمن هذا الجدول نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة حيث يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى اتساق فقرات الاستبيان داخليا ومدى قدرتها على قياس المفاهيم المراد دراستها بشكل دقيق وموثوق.

- بالنسبة لمحور الاتصال المؤسسي وأبعاده الذي يضم (24) فقرة فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.94) وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على مستوى عالي من الاتساق الداخلي بين فقرات المحور مما يعكس جودة الأداة وصلاحياتها لقياس هذا البعد بدقة كبيرة.
- أما محور أداء العامل وأبعاده الذي يتكون من (16) فقرة فقد سجل معامل ثبات قدره (0.87)، وهي قيمة جيدة جدا تشير إلى درجة عالية من الموثوقية وتؤكد أن فقرات هذا المحور متجانسة إلى حد كبير وتقيس البعد المقصود بشكل واضح.
- وفيما يتعلق بمحور العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل والذي يضم (8) فقرات فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.80) وهي قيمة مقبولة وجيدة علميا تدل على وجود اتساق داخلي معتبر بين الفقرات يسمح بالاعتماد على هذا المحور في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.
- أما على مستوى الأداة ككل فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.925) وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة عالية من الثبات الكلي للاستبيان مما يؤكد أن الأداة تتمتع بمصداقية وثبات قويين ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة والخروج بنتائج علمية دقيقة وموثوقة. وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول في الدراسات الأكاديمية (0.70) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي وبالتالي فهي صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة بثقة علمية عالية.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام كلومجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار. حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (2_4): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	الدلالة المعنوية sig
الاتصال المؤسسي	0.195
أداء العامل	0.059

مصدر: إعداد الطالبة انظر الملحق رقم 3

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة

العمومية الصحة الجوية ولاية تقتر

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H₀ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ($0.05 \leq \text{sig}$)

H₁ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. ($\text{sig} \leq 0.05$)

تم اختبار صحة هذه الفرضية حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكلا من المحورين أكبر من 0.05 وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية وهذا يدل على وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينهما ومنه نقبل الفرضية الصفرية والتي تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

بعد التطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها وكذا عرض مختلف الأدوات المنهجية والإحصائية المعتمدة في جمع ومعالجة البيانات ننقل إلى مرحلة التحليل الإحصائي للنتائج، والتي تعد من أهم المراحل في البحث العلمي كونها تمثل الأساس الذي تبنى عليه مخرجات الدراسة الميدانية والمتعلقة بفعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت. تتمثل أهمية هذه المرحلة في كونها تسمح بتحويل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان إلى معطيات رقمية وإحصائية قابلة للتحليل والتفسير بما يساعد على فهم واقع الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت والكشف عن مدى تأثيره على أداء العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. وعليه سيتم في هذا المحور التطرق أولاً إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة باعتبارها مدخلاً أساسياً للتعرف على خصائص أفرادها ثم الانتقال إلى تحليل نتائج محاور الدراسة المتعلقة بمتغيري الاتصال المؤسسي وأداء العاملين ومناقشتها بطريقة علمية دقيقة وذلك بهدف الوصول إلى تفسير موضوعي للنتائج يسمح باختبار الفرضيات إما بنفيها أو إثباتها، ومن ثم استخلاص النتائج النهائية التي تعكس واقع الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

أولاً: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية (العامة)

سوف نتناول في هذا الفرع نتائج الاستبيان من دراسة إحصائية للمتغيرات الشخصية (خصائص). ويقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في البلدية محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما يلي:

1- متغير الجنس

تم تطبيق الدراسة التي قامت بها على عينة من المستجوبين متكونة من الجنسين ذكور وإناث وموزعة بالشكل الموضح في الجدول الآتي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة
العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

الجدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	8	20%
أنثى	32	80%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 4.

يتضح من خلال النتائج أن نسبة الإناث تمثل الاغلبية من أفراد العينة بـ 80%، مقابل 20% فقط للذكور. ويعكس هذا التفاوت طبيعة التركيبة البشرية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حيث تعتبر المهن الصحية والإدارية المرتبطة بقطاع الصحة من المجالات التي تشهد حضور نسوي مرتفع خاصة في وظائف التمريض، الإدارة الصحية، والاستقبال والمتابعة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المرأة أصبحت عنصر أساسي في المؤسسات الصحية لما تتميز به من مهارات التواصل والتفاعل الإنساني وهي عوامل ترتبط بشكل مباشر بموضوع الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة. العمومية للصحة الجوارية تقرت.

ومن زاوية الدراسة فإن ارتفاع نسبة الإناث قد يؤثر إيجابيا على نتائج البحث المتعلقة بفعالية الاتصال المؤسسي نظرا لأن بيانات العمل التي تعتمد على التواصل المستمر والتنسيق الجماعي غالبا ما تظهر مستويات مرتفعة من التفاعل التنظيمي.

الشكل (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 وبرنامج Excel2010

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

2- متغير (العمر)

وفقا لمتغير العمر فإن هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر فالجدول الموالي يوضح متغير السن حسب الفئات العمرية من 25 سنة أو أقل إلى الفئة العمرية أكثر من 45 سنة.

الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	5%
من 25 إلى 34 سنة	7	17.5%
من 35 إلى 44 سنة	20	50%
سنة فأكثر 45	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 4

يتناول هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية وهو من المتغيرات الديموغرافية الأساسية التي تساعد في فهم الخصائص الشخصية للعاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت لما له من تأثير مباشر على مستوى الإدراك المهني والتفاعل مع أنماط الاتصال المؤسسي داخل بيئة العمل.

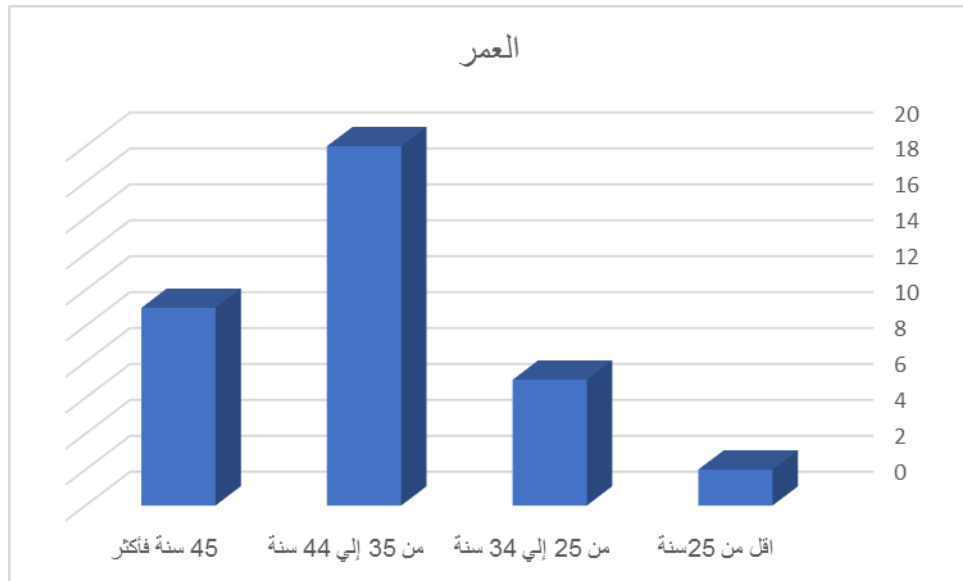
تبين النتائج أن الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة قد سجلت أعلى نسبة بواقع (50%) وهي تمثل نصف أفراد العينة مما يدل على أن أغلب المستجوبين ينتمون إلى فئة عمرية ناضجة مهنية تتمتع بخبرة واستقرار وظيفي نسبي وهو ما قد ينعكس إيجابيا على قدرتهم في تقييم واقع الاتصال المؤسسي بدقة وموضوعية.

أما الفئة العمرية 45 سنة فأكثر فقد بلغت (27.5%) وهي نسبة معتبرة تعكس وجود شريحة ذات خبرة مهنية طويلة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت كما يمكن أن تقدم رؤية عميقة حول تطور أنماط الاتصال الإداري والتنظيمي عبر الزمن. في حين سجلت الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة نسبة (17.5%)، وهي تمثل فئة الشباب في بداية أو منتصف المسار المهني وغالبا ما تتميز بقدرة أكبر على التفاعل مع وسائل الاتصال الحديثة داخلها. أما الفئة الأقل تمثيلا فهي فئة أقل من 25 سنة بنسبة (5%) مما يشير إلى محدودية وجود الموظفين الجدد أو حديثي الالتحاق بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

وبشكل عام يوضح هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة وما فوقها وهو ما يعزز من موثوقية النتائج إذ إن النضج العمري يرتبط غالبا بفهم أعمق لآليات الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت وقدرة أكبر على تقييم انعكاسه على أداء العاملين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة
العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

الشكل (2-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 وبرنامج Excel2010

3- المستوى التعليمي:

تم تطبيق الدراسة التي قامت بها على عينة من المستجوبين مكونة مستويات التعليمية التالية والموزعة بالشكل الموضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2_7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
15 %	6	ثانوي او اقل
65%	26	جامعي
20%	8	دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج ((spss, v26 انظر الملحق رقم 4

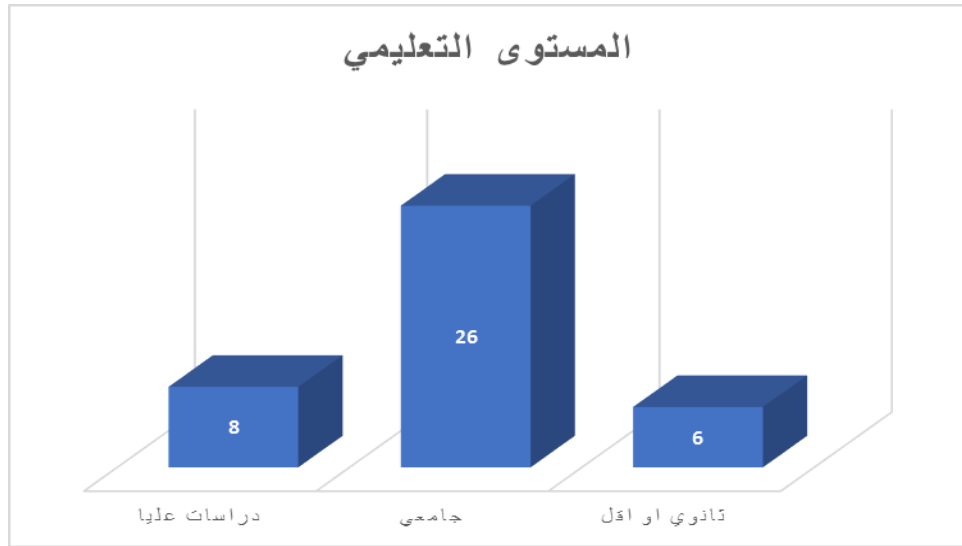
يتناول هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي باعتباره من المتغيرات الديموغرافية المهمة التي تساهم في تفسير مدى وعي وإدراك العاملين لطبيعة الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت وانعكاسه على أدائهم الوظيفي.

تظهر النتائج أن الفئة ذات المستوى الجامعي قد سجلت النسبة الأعلى بواقع (65%) وهي نسبة مرتفعة تعكس أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عالي مما قد يساهم في تعزيز قدرتهم على فهم آليات الاتصال المؤسسي وتحليل ممارساته داخل المؤسسة بشكل أكثر دقة وموضوعية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

أما فئة الدراسات العليا فقد بلغت نسبتها (20%)، وهي تمثل شريحة ذات تكوين أكاديمي متقدم يمكن أن يكون لها دور في تقديم تقييمات أكثر عمق وتحليل لمستوى فعالية الاتصال داخل المؤسسة نظرا لما تمتلكه من معارف منهجية وخبرات علمية في حين سجلت فئة ثانوي أو أقل نسبة (15%)، وهي الأقل تمثيلا ضمن العينة ما يشير إلى محدودية العاملين ذوي المستوى التعليمي المتوسط مقارنة بباقي الفئات. وبشكل عام يلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي وما فوق وهو ما يعزز من موثوقية النتائج إذ إن ارتفاع المستوى التعليمي يساهم في تقديم إجابات أكثر وعي ودقة حول واقع الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت وانعكاسه على أداء العاملين.

الشكل (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 وبرنامج Excel2010

4- مدة العمل في المؤسسة:

تم تطبيق الدراسة التي قامت بها على عينة من المستجوبين في مجال مدة العمل في المؤسسة هي المحرك الأساسي لمواكبة التطورات والمعارف الموزعة بالشكل الموضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-8) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة

النسبة	التكرار	مدة العمل في المؤسسة
17.5%	7	أقل من 5 سنوات
35%	14	من 5 إلى 10 سنوات
35%	14	من 11 إلى 20 سنوات
12.5%	5	20 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 4

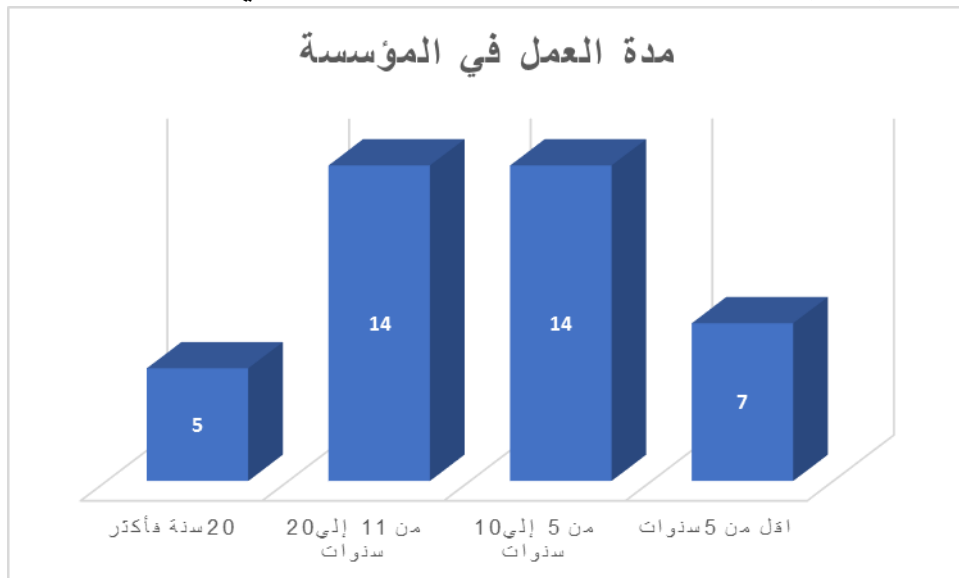
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة

العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

يتناول هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة وهو من المؤشرات الديموغرافية المهمة التي تعكس مستوى الاستقرار المهني داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت كما يساعد على فهم خبرة العاملين ومدى احتكاكهم المباشر بواقع الاتصال المؤسسي داخلها. تبين النتائج أن فئتي من 5 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 20 سنة قد سجلتا أعلى نسبة متساوية بلغت (35%) لكل منهما وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمدة خدمة متوسطة إلى طويلة داخل المؤسسة الأمر الذي يعزز من خبرتهم العملية ومعرفتهم الدقيقة بأنماط الاتصال التنظيمي السائد. وفي المقابل سجلت فئة أقل من 5 سنوات نسبة (17.5%) وهي تمثل الموظفين الجدد نسبيا الذين لا يزالون في مرحلة التكيف مع البيئة المهنية والتنظيمية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، أما فئة 20 سنة فأكثر فقد بلغت (12.5%)، وهي الأقل تمثيلا لكنها تعكس وجود عناصر ذات خبرة طويلة يمكنها تقديم رؤية تراكمية حول تطور الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت عبر الزمن.

وبشكل عام يظهر من خلال هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمدة عمل معتبرة داخل المؤسسة، مما يعزز من مصداقية البيانات المحصل عليها، حيث إن طول مدة الخبرة الوظيفية يساهم في تقديم تقييم أكثر دقة وموضوعية لواقع الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت..

الشكل (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 وبرنامج Excel2010

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

ثانيا: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

○ أولا: الفرضية الأولى

وتتمثل في نتائج عبارات المحور الأول المتعلقة الاتصال المؤسسي وابعاده

✓ **النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:** تتميز المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستوى عالي من فعالية الاتصال المؤسسي .

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس محور الاتصال المؤسسي وابعاده

1. الدراسة الإحصائية لمتوسط والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد تدفق المعلومات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد تدفق المعلومات تحليلها.

جدول رقم (2-9): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بعد تدفق المعلومات

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	تتوفر المعلومات الضرورية لأداء العمل في الوقت المناسب.	1,600	3,2000	متوسط
2	يتم نقل المعلومات بوضوح دون تشويش أو سوء فهم.	1,323	3,1000	متوسط
3	أحصل على التحديثات المتعلقة بالقرارات والسياسات الجديدة بشكل مستمر.	1,682	2,9000	متوسط
4	تتاح لي فرصة طرح الأسئلة والحصول على إجابات دقيقة ومناسبة.	2,100	2,9500	متوسط
5	يتم إرسال المعلومات المتعلقة بالعمل الى مختلف المصالح دون تأخير أو تعطيل.	1,563	3,0250	متوسط
6	تتسم المعلومات المتداولة داخل المؤسسة بالدقة والموثوقية.	1,292	2,8000	متوسط
7	يتم تداول المعلومات داخل المؤسسة بسهولة وفعالية.	1,353	3,0750	متوسط
8	تصل المعلومات إلى الموظفين بشكل منظم ومنسق دون تكرار أو تضارب.	1,461	2,7750	متوسط
	بعد تدفق المعلومات	,796	2,9781	متوسط

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تدفق المعلومات داخل المؤسسة تراوحت بين (2.7750 – 3.2000)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.292 – 2.100)، مما يدل على وجود درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة حول مستوى تدفق المعلومات داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، مع وجود تباين نسبي في إجابات المستجوبين.

كما يتضح من خلال النتائج أن العبارة رقم» (1) تتوفر المعلومات الضرورية لأداء العمل في الوقت المناسب «قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.2000) وانحراف معياري (1.600) بدرجة

متوسطة تميل إلى الارتفاع مما يشير إلى أن جزءا من العاملين يرى أن المعلومات تصل في الوقت المناسب رغم أن هذا التدفق لا يزال يحتاج إلى تعزيز أكبر لضمان الفعالية الكاملة في أداء المهام. في حين جاءت العبارة رقم» (2) يتم نقل المعلومات بوضوح دون تشويش أو سوء فهم «بمتوسط حسابي (3.1000) وانحراف معياري (1.323)، وهي كذلك ضمن درجة متوسطة ما يعكس وجود نسب متفاوتة من الوضوح في عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تڤرت.

أما العبارة رقم» (7) يتم تداول المعلومات داخل المؤسسة بسهولة وفعالية «فقد سجلت (3.0750) وانحراف معياري (1.353) مما يدل على أن عملية تداول المعلومات تتم بشكل مقبول نسبيا لكنها لا ترقى إلى المستوى المرتفع وهو ما قد يشير إلى وجود بعض العراقيل التنظيمية أو الاتصالية.

في المقابل سجلت العبارة رقم» (4) تتاح لي فرصة طرح الأسئلة والحصول على إجابات دقيقة ومناسبة «متوسط قدره (2.9500) بانحراف معياري (2.100)، وهو من أدنى المتوسطات وأكثرها تشتتا مما يعكس تفاوت كبير في آراء أفراد العينة حول درجة التفاعل الاتصالي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تڤرت خاصة فيما يتعلق بآليات التغذية الراجعة.

كما سجلت العبارة رقم» (3) أحصل على التحديثات المتعلقة بالقرارات والسياسات الجديدة بشكل مستمر «متوسط (2.9000)، والعبارة رقم» (6) تتسم المعلومات المتداولة داخل المؤسسة بالدقة والموثوقية «متوسط (2.8000) بينما جاءت العبارة رقم» (8) تصل المعلومات إلى الموظفين بشكل منظم ومنسق دون تكرار أو تضارب «بأدنى متوسط حسابي (2.7750)، ما يشير إلى وجود بعض القصور في تنظيم وتنسيق تدفق المعلومات داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تڤرت.

وعلى مستوى المحور ككل بلغ المتوسط الحسابي العام (2.9781) بانحراف معياري (0.796)، وهو ما يعكس درجة متوسطة من الرضا حول تدفق المعلومات داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تڤرت مما يدل على أن الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تڤرت لا يزال في مستوى يحتاج إلى تطوير خاصة فيما يتعلق بسرعة نقل المعلومات وضوحها وتنظيمها بين مختلف المصالح، وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن تدفق المعلومات داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تڤرت يتسم بفعالية متوسطة مع وجود تفاوت في الإدراك بين العاملين الأمر الذي يستدعي تعزيز آليات الاتصال الداخلي لضمان تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى التنسيق التنظيمي داخل المؤسسة. العمومية للصحة الجوارية تڤرت.

2. الدراسة الإحصائية لمتوسط والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد المناخ الاتصالي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد المناخ الاتصالي ثم تحليلها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة
العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

جدول رقم (2-10): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بعد المناخ الاتصالي

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	تشجع بيئة العمل على التواصل المفتوح والصريح.	1,522	2,6250	متوسط
2	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في تبادل المعلومات.	1,738	2,5750	متوسط
3	يتم الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة وتقديرها.	1,436	3,0000	متوسط
4	يتم تشجيع التعاون بين الموظفين من خلال التواصل المستمر.	2,420	2,8750	متوسط
5	أشعر بالراحة عند التعبير عن آرائي داخل المؤسسة دون خوف أو تردد.	1,917	2,9250	متوسط
6	يسود الاحترام المتبادل أثناء عملية التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية.	1,379	2,8250	متوسط
7	يتم التعامل مع الاقتراحات المقدمة من الموظفين بجدية واهتمام.	1,785	2,9000	متوسط
8	يساهم المناخ التنظيمي في تعزيز روح الانتماء داخل المؤسسة	1,343	2,8750	متوسط
	بعد المناخ الاتصالي	,953	2,8250	متوسط

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المناخ الاتصالي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت تراوحت بين (2.5750 - 3.0000)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.953 - 2.420)، وهو ما يدل على وجود درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة حول طبيعة المناخ الاتصالي السائد داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، مع تسجيل تباين ملحوظ في استجاباتهم حول بعض الفقرات، كما يتضح أن العبارة رقم (3) «يتم الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة وتقديرها» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.0000) وانحراف معياري (1.436)، بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع مما يشير إلى أن هناك درجة مقبولة من الانفتاح على الآراء داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت رغم أنها لا تصل إلى مستوى مرتفع من المشاركة الفعلية، في حين جاءت العبارة رقم (5) «أشعر بالراحة عند التعبير عن آرائي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت دون خوف أو تردد» بمتوسط (2.9250) وانحراف معياري (1.917)، وهي نتيجة تعكس وجود مستوى متوسط من الحرية في التعبير مع تباين في آراء العاملين حول مدى الشعور بالأمان الوظيفي أثناء التواصل. أما العبارة رقم (7) «يتم التعامل مع الاقتراحات المقدمة من الموظفين بجدية واهتمام» فقد سجلت متوسط حسابي قدره (2.9000) وانحراف معياري (1.785)، مما يدل على أن التعامل مع اقتراحات الموظفين يتم بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى وجود مجال لتحسين آليات المشاركة الإدارية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت. وسجلت العبارة رقم (4) «يتم تشجيع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة

العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

التعاون بين الموظفين من خلال التواصل المستمر» متوسط (2.8750) ولكن بانحراف معياري مرتفع نسبيا (2.420)، وهو ما يعكس تباين كبير في آراء أفراد العينة حول مستوى التعاون الداخلي مما قد يشير إلى اختلاف بيانات العمل بين المصالح أو الأقسام.

كما جاءت العبارة رقم (2) «تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في تبادل المعلومات» بمتوسط (2.5750)، وهو من أدنى المتوسطات مما يدل على وجود ضعف نسبي في مستوى الثقة التنظيمية بين الإدارة والموظفين، وهو عنصر أساسي في فعالية الاتصال المؤسسي. أما العبارة رقم (1) «تشجع بيئة العمل على التواصل المفتوح والصريح» فقد سجلت (2.6250) وهي كذلك ضمن المستوى المتوسط المنخفض نسبيا مما يشير إلى أن بيئة العمل لا تزال بحاجة إلى تعزيز ثقافة التواصل المفتوح والصريح بين مختلف المستويات التنظيمية.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.8250) بانحراف معياري (0.953) وهو ما يعكس مستوى متوسط للمناخ الاتصالي داخل المؤسسة، مع وجود بعض جوانب الضعف المتعلقة بالثقة، وحرية التعبير، والتعاون بين الموظفين. وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن المناخ الاتصالي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت لا يزال في مستوى متوسط مما يستدعي العمل على تعزيز بيئة تواصل أكثر انفتاحا وشفافية بما يساهم في تحسين فعالية الاتصال المؤسسي ورفع مستوى أداء العاملين.

3. الدراسة الإحصائية لمتوسط والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد هيكل الاتصال وادواته

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد هيكل الاتصال وادواته ثم تحليلها.

جدول رقم (2-11): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بعد هيكل

الاتصال وادواته

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	أستطيع الوصول إلى المعلومات بسهولة عبر وسائل الاتصال المتاحة.	1,208	3,1500	متوسط
2	توجد قنوات واضحة (رسمية وغير رسمية) للتواصل داخل المؤسسة.	1,410	2,7750	متوسط
3	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية الاتصال.	1,631	3,4000	متوسط
4	الوسائل المتاحة مناسبة لنقل المعلومات بدقة وسرعة.	1,474	3,2500	متوسط
5	يتم تحديث وسائل الاتصال داخل المؤسسة بشكل مستمر.	1,374	3,1000	متوسط
6	تساهم قنوات الاتصال الرسمية في تقليل الغموض في أداء المهام.	1,533	3,1750	متوسط
7	توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة تسهل تبادل المعلومات بين الموظفين.	1,638	2,9500	متوسط
8	تلعب أدوات وهيكل الاتصال في تسريع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	1,733	3,1000	متوسط
	بعد هيكل الاتصال وادواته	,881	3,1125	متوسط

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات لبعدها هيكل الاتصال وأدواته داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت تراوحت بين (2.7750 - 3.4000)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.208 - 1.733)، مما يدل على وجود درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة حول فعالية هيكل الاتصال والأدوات المستخدمة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت مع وجود تباين نسبي في استجاباتهم حول بعض الفقرات.

كما يتضح أن العبارة رقم (3) «يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية الاتصال» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.4000) وانحراف معياري (1.631)، بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، مما يعكس إدراكا لدى أفراد العينة لأهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

في حين جاءت العبارة رقم (4) «الوسائل المتاحة مناسبة لنقل المعلومات بدقة وسرعة» بمتوسط (3.2500) وانحراف معياري (1.474) وهي نتيجة تشير إلى تقييم إيجابي نسبي لفعالية الوسائل الاتصالية المتوفرة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت من حيث السرعة والدقة في نقل المعلومات.

أما العبارة رقم (6) «تساهم قنوات الاتصال الرسمية في تقليل الغموض في أداء المهام» فقد سجلت (3.1750) بانحراف معياري (1.533)، مما يدل على أن القنوات الرسمية تلعب دور مقبول في توضيح المهام وتقليل اللبس التنظيمي داخل العمل.

كما جاءت العبارة رقم (1) «أستطيع الوصول إلى المعلومات بسهولة عبر وسائل الاتصال المتاحة» بمتوسط (3.1500)، تليها العبارة رقم (5) «يتم تحديث وسائل الاتصال داخل المؤسسة بشكل مستمر» والعبارة رقم (8) «تلعب أدوات وهيكل الاتصال في تسريع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة» بمتوسط (3.1000) لكل منهما وهو ما يعكس وجود مستوى متوسط من الرضا حول سهولة الوصول إلى المعلومات وتحديث وسائل الاتصال ودورها في دعم اتخاذ القرار.

وسجلت العبارة رقم (7) «توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة تسهل تبادل المعلومات بين الموظفين» متوسط قدره (2.9500) مما يشير إلى وجود تقييم أقل نسبيا فيما يتعلق بمدى توفر الوسائل الحديثة بشكل كافي وفعال.

كما جاءت العبارة رقم (2) «توجد قنوات واضحة (رسمية وغير رسمية) للتواصل داخل المؤسسة» بأدنى متوسط حسابي (2.7750) وهو ما يدل على وجود ضعف نسبي في وضوح قنوات الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت الأمر الذي قد يؤثر على انسيابية تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

وعلى مستوى المحور ككل بلغ المتوسط الحسابي العام (3.1125) بانحراف معياري (0.881) وهو ما يعكس درجة متوسطة من الرضا حول هيكل الاتصال وأدواته داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت مع ميل نسبي نحو الإيجابية خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحسين فعالية الاتصال.

وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن هيكل الاتصال وأدواته داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت يتمتع بمستوى متوسط من الفعالية إلا أنه يحتاج إلى تعزيز وضوح قنوات الاتصال وتطوير الوسائل الحديثة بشكل أكبر لضمان تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة الاتصال المؤسسي.

4. الدراسة الإحصائية لمتوسط والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد محور الاتصال

المؤسسي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس جميع ابعاد الاتصال المؤسسي وابعاده تحليلها.

جدول رقم (2-12): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة محور الاتصال

المؤسسي وابعاده

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة	ابعاد/المحاور
,796	2,9781	متوسط	بعد تدفق المعلومات
,953	2,8250	متوسط	بعد المناخ الاتصالي
,881	3,1125	متوسط	بعد هيكل الاتصال وأدواته
,676	2,9719	متوسط	الدرجة الكلية المحور الأول (الاتصال المؤسسي وابعاده)

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بالنتائج الإجمالية لمحور الاتصال المؤسسي وأبعاده أن المتوسطات الحسابية للأبعاد المحور تراوحت بين (2.8250 - 3.1125)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.796 - 0.953) وهو ما يدل على وجود درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة حول واقع الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت بمختلف أبعاده.

حيث سجل بعد هيكل الاتصال وأدواته أعلى متوسط حسابي قدره (3.1125) بانحراف معياري (0.881)، مما يشير إلى أن هذا البعد يحظى بتقييم أفضل نسبيا مقارنة ببقية الأبعاد وهو ما يعكس وجود مستوى مقبول من حيث توفر أدوات الاتصال وتوظيفها داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت رغم بقائها ضمن المستوى المتوسط.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة

العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

في حين جاء بعد تدفق المعلومات بمتوسط حسابي (2.9781) وانحراف معياري (0.796)، وهو ما يعكس تقييم متوسط يميل إلى الاعتدال ويشير إلى أن عملية تدفق المعلومات داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت تتم بشكل مقبول لكنها لا تزال تحتاج إلى مزيد من التنظيم والفعالية لضمان انسيابية أكبر في نقل المعلومات بين مختلف المصالح.

أما بعد المناخ الاتصالي فقد سجل أدنى متوسط حسابي (2.8250) بانحراف معياري (0.953) مما يدل على أن هذا البعد يمثل الحلقة الأضعف نسبياً ضمن أبعاد الاتصال المؤسسي وهو ما يعكس وجود بعض التحديات المتعلقة بالثقة التنظيمية، وحرية التعبير، والتفاعل بين العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

وعلى مستوى المحور ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.9719) بانحراف معياري (0.676)، وهي قيمة تقع ضمن درجة الموافقة المتوسطة مما يدل على أن مستوى الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة يتسم بالمتوسطة من حيث الفعالية مع وجود تفاوت بين أبعاده المختلفة. وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت لا يزال في مستوى متوسط إجمالاً حيث يظهر تحسن نسبي في جانب هيكل الاتصال وأدواته، مقابل ضعف نسبي في المناخ الاتصالي وهو ما يستدعي تعزيز الجوانب التنظيمية والإنسانية للاتصال من أجل رفع فعاليته وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

- ✓ H_0 : تتميز المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستوى عالي من فعالية الاتصال المؤسسي
- ✓ H_1 : لا تتميز المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستوى عالي من فعالية الاتصال المؤسسي .

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاتصال المؤسسي بجميع أبعاده وبشكل عام كان بمتوسط حسابي (2.9719) وبانحراف معياري (0.676) والذي يظهر من الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة لأبعاد الاتصال المؤسسي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت وهذا يثبت صحة الفرضية البديلة وينفي الفرضية الصفرية. إذن:

تتميز المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت بفعالية اتصال مؤسسي ومختلف أبعادها بمستوى

متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

○ ثانيا: الفرضية الثانية

وتتمثل في نتائج عبارات المحور الثاني المتعلقة أداء العامل وابعاده

✓ **النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:** " يتمتع موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تفوتا من أداء العاملين.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس محور أداء العامل وابعاده موضوع الدراسة.

1. الدراسة الإحصائية لمتوسط والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد جودة الاداء

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد جودة الاداء تحليلها.

جدول رقم (2-13): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بعد جودة الاداء

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلي بكفاءة وفاعلية	1,026	4,0000	مرتفع
2	ألتزم بمواعيد إنجاز المهام المحددة بدقة	,882	4,3000	مرتفع
3	أطبق المهارات والمعارف المتوفرة لدي لتحقيق نتائج العمل المطلوبة	,859	4,2500	مرتفع جدا
4	أستجيب بفعالية لمتطلبات العمل والتحديات الطارئة	,882	4,2000	مرتفع
5	أحرص على تقليل الأخطاء أثناء أداء العمل	,651	4,3750	مرتفع جدا
6	أسعى باستمرار إلى تحسين جودة أدائي المهني	1,218	4,2500	مرتفع جدا
7	أتمكن من تنظيم وقتي بشكل فعال لإنجاز المهام المطلوبة	,866	4,1750	مرتفع
8	أحقق نتائج عمل تفوق التوقعات في بعض الحالات	1,228	4,0500	مرتفع
	بعد جودة الاداء	,502	4,2000	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد جودة الأداء الوظيفي تراوحت بين (4.0000 – 4.3750)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.651 – 1.228) وهو ما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة إلى مرتفعة جدا لدى أفراد العينة حول مستوى جودة أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

كما يتضح أن العبارة رقم (5) «أحرص على تقليل الأخطاء أثناء أداء العمل» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.3750) وانحراف معياري (0.651)، بدرجة مرتفعة جدا مما يعكس حرص كبير لدى العاملين على الدقة وتجنب الأخطاء أثناء تنفيذ المهام وهو مؤشر إيجابي على مستوى الانضباط المهني.

في حين جاءت العبارة رقم (2) «ألتزم بمواعيد إنجاز المهام المحددة بدقة» بمتوسط حسابي (4.3000) وانحراف معياري (0.882)، وهي كذلك بدرجة مرتفعة جدا مما يدل على التزام واضح لدى العاملين بمواعيد العمل وإنجاز المهام في وقتها المحدد.

أما العبارة رقم (3) «أطبق المهارات والمعارف المتوفرة لدي لتحقيق نتائج العمل المطلوبة» والعبارة رقم (6) «أسعى باستمرار إلى تحسين جودة أدائي المهني» فقد سجلتا متوسط حسابي قدره (4.2500)، بدرجة مرتفعة جدا وهو ما يعكس وجود توجه قوي نحو تطوير الأداء والاستفادة من المعارف والمهارات المهنية في تحسين النتائج. كما سجلت العبارة رقم (4) «أستجيب بفعالية لمتطلبات العمل والتحديات الطارئة» متوسط (4.2000)، في حين جاءت العبارة رقم (7) «أتمكن من تنظيم وقتي بشكل فعال لإنجاز المهام المطلوبة» بنفس المستوى تقريبا (4.1750)، مما يشير إلى قدرة جيدة على التكيف مع متطلبات العمل وتنظيم الوقت بشكل فعال. أما العبارة رقم (1) «أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلي بكفاءة وفاعلية» فقد سجلت (4.0000)، والعبارة رقم (8) «أحقق نتائج عمل تفوق التوقعات في بعض الحالات» سجلت (4.0500)، وهي نتائج تبقى ضمن المستوى المرتفع مما يعكس تقييم إيجابي عام لكفاءة الأداء داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

وعلى مستوى المحور ككل بلغ المتوسط الحسابي العام (4.2000) بانحراف معياري (0.502)، وهو ما يدل على درجة مرتفعة من جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين ويعكس وجود مستوى جيد من الكفاءة والانضباط والالتزام المهني داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت. وبناءا على هذه النتائج يمكن القول إن جودة الأداء الوظيفي للعاملين تعتبر مرتفعة بوجه عام وهو ما يشير إلى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها البشرية بشكل فعال مع إمكانية تعزيز هذا الأداء أكثر من خلال تحسين بيئة الاتصال المؤسسي..

2. الدراسة الإحصائية لمتوسط والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد التعاون والالتزام

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التعاون والالتزام تحليلها.

جدول رقم (2-14): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بعد التعاون والالتزام

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	أتعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف الفريق المشتركة	,779	4,1250	مرتفع
2	أشارك في تحسين بيئة العمل ودعم الزملاء عند الحاجة	,666	4,2750	مرتفع جدا
3	ألتزم بالقوانين والسياسات التنظيمية داخل المؤسسة	1,122	4,1750	مرتفع
4	أسعى لتطوير جودة أدائي باستمرار	,753	4,3750	مرتفع جدا
5	أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي	,446	4,3750	مرتفع جدا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة

العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

6	ألتزم بروح الفريق عند تنفيذ المهام المشتركة	677,	4,3000	مرتفع جدا
7	أشارك بفاعلية في الاجتماعات والنقاشات المتعلقة بالعمل	1,410	3,7750	مرتفع
8	ألتزم بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة بدقة	948,	4,0250	مرتفع
	بعد التعاون والالتزام	365,	4,1781	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التعاون والالتزام داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت تراوحت بين (3.7750 - 4.3750) في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.446 - 1.410)، وهو ما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة إلى مرتفعة جدا لدى أفراد العينة حول مستوى التعاون والالتزام المهني داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت. كما يتضح أن العبارة رقم (4) «أسعى لتطوير جودة أدائي باستمرار» والعبارة رقم (5) «أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي» قد سجلتا أعلى متوسط حسابي بلغ (4.3750) بانحراف معياري (0.753) و (0.446 على التوالي) بدرجة مرتفعة جدا مما يعكس مستوى عاليا من المسؤولية الذاتية والحرص على تطوير الأداء المهني لدى العاملين.

في حين جاءت العبارة رقم (6) «ألتزم بروح الفريق عند تنفيذ المهام المشتركة» بمتوسط حسابي (4.3000) وانحراف معياري (0.677) وهي كذلك بدرجة مرتفعة جدا مما يدل على وجود روح تعاون قوية بين العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت خاصة في إنجاز المهام الجماعية. أما العبارة رقم (2) «أشارك في تحسين بيئة العمل ودعم الزملاء عند الحاجة» فقد سجلت متوسط قدره (4.2750) مما يعكس مساهمة فعالة في دعم الزملاء وتحسين بيئة العمل وهو مؤشر إيجابي على تماسك العلاقات المهنية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

كما سجلت العبارة رقم (1) «أتعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف الفريق المشتركة» متوسط (4.1250)، والعبارة رقم (3) «ألتزم بالقوانين والسياسات التنظيمية داخل المؤسسة» متوسط (4.1750)، وهي نتائج تعكس مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي والتعاون بين العاملين.

سجلت العبارة رقم (7) «أشارك بفاعلية في الاجتماعات والنقاشات المتعلقة بالعمل» أدنى متوسط حسابي (3.7750)، مع انحراف معياري مرتفع نسبيا (1.410) مما يشير إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى المشاركة الفعلية في الاجتماعات والنقاشات داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت. أما العبارة رقم (8) «ألتزم بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة بدقة» فقد سجلت (4.0250)، وهي نتيجة تبقى ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس التزام إداري مقبولا لدى العاملين.

وعلى مستوى المحور ككل بلغ المتوسط الحسابي العام (4.1781) بانحراف معياري (0.365) وهو ما يدل على درجة مرتفعة من التعاون والالتزام داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت ويعكس وجود

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة

العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على المسؤولية، والعمل الجماعي، والالتزام بالقوانين والسياسات، وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن مستوى التعاون والالتزام داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت مرتفع بوجه عام مما يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء الوظيفي ودعم فعالية الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

3. الدراسة الإحصائية لمتوسط والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول محور أداء العامل وابعاده

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس جميع ابعاد أداء العامل وتحليلها.

جدول رقم (2-14): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة محور أداء العامل وابعاده

ابعاد/المحاور	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
بعد جودة الأداء	502,	4,2000	مرتفع
بعد التعاون والالتزام	365,	4,1781	مرتفع
المحور الثاني الدرجة الكلية (أداء العامل وابعاده)	312,	4,1891	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بالنتائج الإجمالية لمحور أداء العامل وأبعاده أن المتوسطات الحسابية لأبعاده الفرعية جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (4.1781 - 4.2000)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.365 - 0.502)، وهو ما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

حيث سجل بعد جودة الأداء أعلى متوسط حسابي بلغ (4.2000) بانحراف معياري (0.502)، مما يعكس مستوى مرتفع من الكفاءة المهنية لدى العاملين ويتجلى ذلك في قدرتهم على إنجاز المهام بدقة وفعالية، والحرص على تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء أثناء العمل.

في حين جاء بعد التعاون والالتزام بمتوسط حسابي (4.1781) وانحراف معياري (0.365)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع أيضا من التعاون بين العاملين والالتزام بالقوانين والسياسات التنظيمية، إضافة إلى روح العمل الجماعي وتحمل المسؤولية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

أما على مستوى المحور ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.1891) بانحراف معياري (0.312)، وهي قيمة تعكس درجة مرتفعة جدا من التجانس والاستقرار النسبي في إجابات أفراد العينة إضافة إلى مستوى مرتفع من أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت يتميز بارتفاع واضح في مستوييه: جودة الأداء

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة

العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

والتعاون والالتزام، وهو ما يعكس وجود كفاءات بشرية فعالة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي العام ويمكن تعزيز هذا الأداء بشكل أكبر من خلال تطوير آليات الاتصال المؤسسي ودعم بيئة العمل الداخلية.

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت يسود فيها أداء العمل وأبعاده بدرجة مرتفعة ويعود هذا لاهتمام المؤسسة محل الدراسة بكامل جوانب العمل و من جودة وتعاون والتزام.

ومن خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفريية و الفرضية البديلة على النحو التالي :

✓ H_0 : يتمتع موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقوتا من أداء العاملين.

✓ H_1 : لا يتمتع موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقوت من أداء العاملين..

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العامل بجميع أبعاده وبشكل عام كان بمتوسط الحسابي (4.1891) بانحراف معياري (0.312)، ويظهر من الجدول السابق أن هناك درجة موافقة مرتفعة لأبعاد أداء العامل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت وهذا يثبت صحة الفرضية الصفريية وينفي الفرضية البديلة إذن:

يتمتع موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت بدرجات متفاوتة بأداء عامل وابعاده.

○ ثالثا: الفرضية الثالثة

وتتمثل في نتائج عبارات المحور الأول المتعلقة العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل

✓ النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية حول مستوى

الاتصال المؤسسي ومستوى أداء العامل "

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل موضوع الدراسة.

1. الدراسة الإحصائية لمتوسط والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول محور العلاقة بين الاتصال

المؤسسي وأداء العامل

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

جدول رقم (2-15): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة محور العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	يساهم الاتصال الفعال في تحسين مستوى أدائي الوظيفي	1,020	4,1750	مرتفع
2	توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يعزز جودة عملي	,779	4,2000	مرتفع
3	بيئة الاتصال المفتوحة تشجع على المشاركة والإبداع في العمل	1,054	4,1500	مرتفع
4	استخدام القنوات المناسبة للتواصل يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية	,964	4,1000	مرتفع
5	يعزز الاتصال الجيد داخل المؤسسة مستوى دافعتي للعمل	1,087	4,2000	مرتفع
6	يؤدي ضعف الاتصال داخل المؤسسة إلى انخفاض مستوى أدائي	1,536	3,9500	مرتفع
7	يساعد التواصل الفعال بين الموظفين على تحسين جودة القرارات الإدارية	1,153	4,0250	مرتفع
8	يؤدي ضعف الاتصال إلى سوء فهم المهام وانخفاض مستوى الأداء	1,138	4,2000	مرتفع
	محور العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل	,461	4,1250	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss, v26 انظر الملحق رقم 5

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العاملين تراوحت بين (3.9500 - 4.2000)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.779 - 1.536) وهو ما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين الاتصال المؤسسي ومستوى أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

كما يتضح أن الفقرات رقم (2)، (5)، و(8) قد سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.2000)، مما يعكس إدراك قوي لدى أفراد العينة لأهمية الاتصال الجيد داخل المؤسسة في تحسين جودة العمل، ورفع مستوى الدافعية إضافة إلى دور ضعف الاتصال في التسبب في سوء فهم المهام وانخفاض الأداء وهذا يدل على وعي واضح بأثر الاتصال المؤسسي المباشر على الأداء الوظيفي.

في حين جاءت الفقرة رقم (1) «يساهم الاتصال الفعال في تحسين مستوى أدائي الوظيفي» بمتوسط حسابي (4.1750)، والفقرة رقم (3) «بيئة الاتصال المفتوحة تشجع على المشاركة والإبداع في العمل» بمتوسط (4.1500)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع على أن بيئة الاتصال الإيجابية تعزز الإبداع وتحسن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة

العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

كما سجلت الفقرة رقم (4) «استخدام القنوات المناسبة للتواصل يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية» متوسط (4.1000)، وهو ما يعكس إدراكا لأهمية اختيار قنوات الاتصال المناسبة في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء المهنية.

أما الفقرة رقم (7) «يساعد التواصل الفعال بين الموظفين على تحسين جودة القرارات الإدارية» فقد سجلت (4.0250)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) «يؤدي ضعف الاتصال داخل المؤسسة إلى انخفاض مستوى أدائي» بمتوسط (3.9500)، وهو أدنى متوسط نسبيا مع بقاءه ضمن مستوى مرتفع مما يدل على اتفاق عام حول الأثر السلبي لضعف الاتصال رغم تفاوت بسيط في الآراء.

وعلى مستوى المحور ككل بلغ المتوسط الحسابي العام (4.1250) بانحراف معياري (0.461) وهو ما يعكس درجة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد العينة حول وجود علاقة إيجابية بين الاتصال المؤسسي وأداء العاملين داخل المؤسسة للصحة الجوارية تقرت وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت يعد عنصر أساسي في تحسين أداء العاملين من خلال دوره في تعزيز الدافعية، تقليل الأخطاء، رفع جودة العمل، وتحسين عملية اتخاذ القرار..

2. الدراسة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل

الجدول رقم (2_16): معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل

الاتصال المؤسسي	المتغير المستقل المتغير التابع	
	أداء العامل	معامل الارتباط بيرسون
0.523**	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
100	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج (spss, v26) انظر الملحق رقم 6

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (Pearson) قيمة (0.523)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد استخدام اتصال المؤسسي زادت جودة العمل والتعاون والالتزام في أداء العامل، كما تشير نتائج الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) إلى أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المؤسسي وأداء

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسسي وانعكاسه على أداء العامل بالمؤسسة العمومية الصحة الجوارية ولاية تقرت

العامل وعليه يمكن القول إن اتصال المؤسساتي يساهم بشكل فعال في أداء العامل وتحفيز الموظفين على التعاون والالتزام بالعمل وتنفيذ المهام على اكمل وجه .

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاتصال المؤسساتي ومستوى أداء العامل

H_1 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاتصال المؤسساتي ومستوى أداء العامل "

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال مستوى المتوسط الحسابي العام (4.1250) بانحراف معياري (0.461) وكذا معامل الارتباط و القوة التفسيرية كما أن مستوى دلالة القيمة تساوى (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يعكس درجة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد العينة حول وجود علاقة إيجابية بين الاتصال المؤسساتي وأداء العاملين داخل المؤسسة للصحة الجوارية تقرت وهذا يوجب قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة و التي تنص على ما يلي :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاتصال المؤسساتي ومستوى أداء العامل

المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1.مناقشة الفرضية الأولى: الاتصال المؤسساتي وأبعاده

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال المؤسساتي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الاتصال المؤسساتي (2.9719) وهو ما يدل على أن المؤسسة تمتلك نظام اتصال وظيفي مقبول لكنه لا يرقى إلى المستوى العالي من الفعالية. وتفسر هذه النتيجة بطبيعة المؤسسات الصحية العمومية التي تعتمد غالبا على التسلسل الإداري والهيكل البيروقراطي مما قد يحد من سرعة تداول المعلومات ومرونتها بين مختلف المصالح. كما أن بيئة العمل الصحية تتطلب دقة كبيرة في تبادل المعلومات وأي خلل في الاتصال قد ينعكس مباشرة على الأداء المهني وجودة الخدمات الصحية.

• **بعد تدفق المعلومات:** بينت النتائج أن تدفق المعلومات جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.9781) مما يدل على أن المعلومات تصل إلى العاملين بشكل مقبول نسبيا، إلا أن هناك قصورا في سرعة انتقالها وتنظيمها. وتشير النتائج الخاصة بالعلاقة المتعلقة بتوفر المعلومات في الوقت المناسب إلى وجود رضا نسبي لدى العاملين وهو أمر إيجابي لأن توفير المعلومات في الوقت المناسب يساعد على أداء المهام بكفاءة ويقلل من الأخطاء المهنية، غير أن انخفاض متوسط العبارات المرتبطة بتنظيم المعلومات ودقتها يدل على وجود مشكلات في التنسيق الاتصالي وربما

يعود ذلك إلى: ضعف استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، الاعتماد على الاتصال التقليدي، غياب قنوات واضحة لتوزيع المعلومات، كما أن ارتفاع الانحراف المعياري لبعض العبارات يعكس اختلافًا في إدراك العاملين لفعالية الاتصال وهو ما قد يرتبط باختلاف الأقسام أو طبيعة الوظائف داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

● **مناقشة بعد المناخ الاتصالي:** أظهرت النتائج أن المناخ الاتصالي سجل أدنى متوسط بين الأبعاد (2.8250) ما يجعله أضعف جوانب الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت. وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين لا يشعرون بدرجة كافية من الانفتاح والثقة أثناء التواصل خاصة فيما يتعلق بحرية التعبير والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا يعكس وجود نمط إداري تقليدي نسبيا قد يحد من التفاعل الاتصالي الفعال كما أن انخفاض مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين يمكن تفسيره بضعف التغذية الراجعة وقلة إشراك الموظفين في القرارات التنظيمية وهو ما قد يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ورغم ذلك فإن حصول عبارة "الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة" على أعلى متوسط داخل هذا البعد يدل على وجود محاولات من الإدارة لخلق نوع من الحوار الداخلي لكنها لا تزال غير كافية للوصول إلى مناخ اتصالي فعال بشكل كامل.

● **مناقشة بعد هيكل الاتصال وأدواته:** جاء بعد هيكل الاتصال وأدواته في المرتبة الأولى بمتوسط (3.1125) وهو ما يدل على أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت تولي اهتماما نسبيا بوسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة. وتفسر هذه النتيجة بتزايد اعتماد المؤسسات الصحية على الوسائل الرقمية والتكنولوجية في نقل المعلومات خاصة بعد التطورات التي شهدتها القطاع الصحي في السنوات الأخيرة. غير أن انخفاض متوسط العبارة المتعلقة بوضوح قنوات الاتصال يشير إلى وجود غموض في تحديد مسارات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مما قد يؤدي إلى ازدواجية المعلومات، سوء الفهم، بطء اتخاذ القرار، وبالتالي فإن فعالية أدوات الاتصال وحدها لا تكفيهما لم تكن مدعومة بهيكل تنظيمي واضح وقنوات اتصال فعالة.

بناءً على النتائج السابقة يتضح أن الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت يتسم بالمستوى المتوسط حيث توجد بعض الجوانب الإيجابية المرتبطة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، مقابل وجود نقاط ضعف تتعلق بالمناخ الاتصالي وتدفق المعلومات. وعليه فإن الفرضية الصفرية التي تنص على أن المؤسسة تتميز بمستوى عالي من فعالية الاتصال المؤسسي ترفض بينما تقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن مستوى الاتصال المؤسسي ليس مرتفعا بالشكل الكافي.

وهو ما يتوافق جزئيا مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين فعالية المؤسسة حيث تتفق الدراسة الحالية مع دراسة اقراطي العياشي وصالح مرية (2021) التي أكدت أن الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين التنسيق والعلاقات المهنية داخل المؤسسة وأن فعالية الاتصال

ترتبط بتحسين الأداء التنظيمي. ويتجسد هذا الاتفاق في نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن بعد هيكل الاتصال وأدواته سجل أعلى متوسط حسابي مقارنة ببقية الأبعاد مما يدل على وجود اهتمام نسبي بوسائل الاتصال داخل المؤسسة. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة مازري سارة (2022/2023) التي توصلت إلى أن فعالية الاتصال التنظيمي تؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن المناخ الاتصالي جاء بدرجة متوسطة وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز التواصل المفتوح والثقة التنظيمية داخل المؤسسة. وتتسم كذلك مع دراسة عرابة حسينة (2023/2024) التي أكدت أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين التنسيق بين الأقسام وهو ما ظهر في نتائج الدراسة الحالية من خلال التقييم الإيجابي النسبي لوسائل الاتصال الحديثة المستخدمة داخل المؤسسة. أما على المستوى الأجنبي فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Pitisiri و (2022) Thaweepaiboonwong التي أكدت أن المناخ الاتصالي الإيجابي يؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين والرضا الوظيفي حيث أظهرت الدراسة الحالية أن ضعف المناخ الاتصالي يعد من أبرز نقاط الضعف داخل المؤسسة محل الدراسة وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة Men وآخرين (2022) التي أكدت أن الاتصال الداخلي الفعال يعزز فعالية المؤسسة والارتباط الوظيفي للعاملين.

2. مناقشة الفرضية الثانية: أداء العامل وأبعاده

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة جاء مرتفعا بمتوسط حسابي عام بلغ (4.1891) وهو ما يدل على تمتع العاملين بدرجة عالية من الكفاءة والالتزام المهني. وتعكس هذه النتيجة طبيعة العمل داخل المؤسسات الصحية حيث تتطلب الوظائف الصحية مستوى مرتفعا من المسؤولية والانضباط، نظرا لارتباطها المباشر بصحة الأفراد وسلامتهم.

• **مناقشة بعد جودة الأداء:** جاء بعد جودة الأداء متوسطا مرتفعا (4.2000) ما يدل على قدرة العاملين على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية كما أن ارتفاع متوسط العبارات المتعلقة بتقليل الأخطاء والالتزام بالمواعيد يعكس: وجود وعي مهني مرتفع، إحساس قوي بالمسؤولية، حرص العاملين على تحسين أدائهم باستمرار ويمكن تفسير هذه النتيجة بامتلاك العاملين خبرات ومهارات مهنية تساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل الصحي وضغوطه.

• **مناقشة بعد التعاون والالتزام:** أظهرت النتائج أن التعاون والالتزام جاء بدرجة مرتفعة كذلك بمتوسط (4.1781) وهو ما يعكس وجود روح جماعية وتعاون بين العاملين. كما أن ارتفاع متوسط العبارات المتعلقة بتحمل المسؤولية وروح الفريق يدل على وجود ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت غير أن انخفاض متوسط المشاركة في الاجتماعات والنقاشات مقارنة ببقية العبارات قد يشير إلى: ضعف مشاركة بعض الموظفين في صنع القرار، اقتصار الاجتماعات على فئات محددة، وجود تباين في أساليب التواصل بين الأقسام .

تؤكد النتائج أن أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت يتميز بمستوى مرتفع سواء من حيث جودة الأداء أو التعاون والالتزام وهو ما يدعم الفرضية الصفرية ويرفض الفرضية البديلة. كما تعكس هذه النتائج امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري كفاء قادر على تحقيق الأهداف التنظيمية رغم وجود بعض التحديات الاتصالية.

حيث تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة سهام بن رحمون (2014) التي أكدت أن بيئة العمل الداخلية والاتصال التنظيمي يؤثران بشكل مباشر في الأداء الوظيفي للعاملين حيث بينت نتائج الدراسة الحالية أن العاملين يتمتعون بدرجة مرتفعة من الكفاءة المهنية والانضباط في أداء المهام. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة بلقايد إبراهيم وبوري شوقي (2017) التي توصلت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في رفع أداء العاملين وتحسين مستوى التزامهم وهو ما ظهر في نتائج الدراسة الحالية من خلال ارتفاع مستوى تحمل المسؤولية وروح الفريق لدى العاملين.

وتتسجم كذلك مع دراسة محمد عبد الباسط سيد (2018) التي أوضحت أن الأداء الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة أهمها الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي والتدريب حيث أظهرت الدراسة الحالية أن العاملين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الأداء رغم وجود بعض النقائص في الاتصال المؤسسي. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الهاني عاشور (2017/2018) التي أكدت أن العوامل التنظيمية وظروف العمل تؤثر على مستوى أداء العاملين حيث يمكن الربط بين نتائج الدراسة الحالية وبين أهمية تحسين بيئة الاتصال المؤسسي للحفاظ على الأداء المرتفع للعاملين وعلى المستوى الأجنبي تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Ferreira و (2023) Oliveira التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين جودة الاتصال الداخلي ومستوى الأداء التنظيمي. كما تتوافق مع دراسة Al-Sharif و (2022) Al-Waqfi التي بينت أن الاتصال التنظيمي الفعال يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل الأخطاء وزيادة وضوح الأهداف. وعليه فإن نتائج الدراسة الحالية جاءت منسجمة مع أغلب الدراسات السابقة التي أكدت ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي عند توفر بيئة تنظيمية واتصالية مناسبة وهو ما يدعم صحة الفرضية الصفرية ويرفض الفرضية البديلة.

3. مناقشة الفرضية الثالثة: العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل، حيث بلغ المتوسط العام المتوسط الحسابي العام (4.1250) بانحراف معياري (0.461) وهو ما يعكس درجة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد العينة وكذا معامل ارتباط بيرسون (0.523) وهي قيمة تشير إلى علاقة إيجابية متوسطة القوة وطردية بين الاتصال المؤسسي وأداء العاملين داخل المؤسسة للصحة الجوارية تقرت. وهذا يعني أن تحسن الاتصال المؤسسي يؤدي إلى تحسن أداء العاملين والعكس

صحيح. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الاتصال الفعال: يساهم في رفع الدافعية المهنية، يقلل من الأخطاء التنظيمية، يحسن التنسيق بين العاملين، يدعم اتخاذ القرار . كما أن ارتفاع متوسط العبارات المرتبطة بتأثير الاتصال على جودة العمل والدافعية يعكس إدراك العاملين لأهمية الاتصال في تحسين أدائهم اليومي، في المقابل فإن موافقة العاملين على أن ضعف الاتصال يؤدي إلى انخفاض الأداء يؤكد أن أي خلل اتصالي قد ينعكس سلبا على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

بناءا على نتائج مستوى المتغيرين واختبار معامل بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المؤسسي وأداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت وتشير هذه النتيجة إلى أن تطوير الاتصال المؤسسي يمثل مدخل أساسي لتحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

وتتفق هذه النتيجة بشكل مباشر مع دراسة اقراطي العياشي وصالح مرية (2021) التي أكدت أن الاتصال التنظيمي الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ورفع مستوى التنسيق والدافعية المهنية، كما تتوافق مع دراسة Men وآخرين (2022) التي توصلت إلى أن الاتصال الداخلي يؤثر بشكل إيجابي في الارتباط الوظيفي وفعالية المؤسسة وتتسم كذلك مع دراسة Pitisiri و Thaweeipaiboonwong (2022) التي أثبتت أن مناخ الاتصال التنظيمي الإيجابي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء العاملين، كما تتفق أيضا الدراسة الحالية مع دراسة Ferreira و (2023) de Oliveira التي أكدت وجود علاقة قوية بين جودة الاتصال الداخلي ومستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات. إضافة إلى ذلك، تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Al-Sharif و (2022) Al-Waqfi التي بينت أن الاتصال التنظيمي الفعال يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل الأخطاء المهنية وتحسين وضوح المهام وبالتالي فإن نتائج الدراسة الحالية جاءت متوافقة بشكل كبير مع مختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أكدت وجود علاقة قوية بين الاتصال المؤسسي وأداء العاملين وهو ما يدعم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت يؤثر بشكل واضح على أداء العاملين سواء من حيث جودة الأداء أو التعاون أو الالتزام كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل وهو ما يمكن تفسيره في ضوء النظريات المعتمدة في الدراسة.

- **وفي إطار نظرية الاتصال التنظيمي:** فقد أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يتميز بفعالية متوسطة تميل إلى الإيجابية خاصة في جانب هيكل الاتصال وأدواته وهو ما ينسجم مع مضمون النظرية التي تؤكد أن الاتصال التنظيمي يمثل أداة أساسية لنقل المعلومات وتنسيق العمل بين مختلف المستويات الإدارية، كما أن توفر أدوات الاتصال الحديثة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساهم في تحسين تدفق المعلومات وتقليل الغموض في تنفيذ المهام مما انعكس إيجابيا على أداء العاملين من حيث الدقة والالتزام وجودة العمل.
- **أما في ضوء نظرية النظم:** فإن النتائج المتحصل عليها تؤكد أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تعمل كنظام متكامل يعتمد على تدفق المعلومات بين مختلف أجزائها حيث بينت الدراسة أن أي ضعف في تدفق المعلومات أو في وضوح قنوات الاتصال يؤدي إلى تفاوت في الأداء التنظيمي. ويتفق ذلك مع مضمون النظرية التي ترى أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية نظام مترابط وأن أي خلل في الاتصال بين عناصره يؤدي إلى انخفاض في الكفاءة التنظيمية وعدم استقرار الأداء.
- **وفي إطار نظرية العلاقات الإنسانية:** أظهرت النتائج أن المناخ الاتصالي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جاء بمستوى متوسط خاصة فيما يتعلق بالثقة والتفاعل بين الإدارة والعاملين وهو ما يفسر وجود تفاوت في درجة المشاركة والتواصل بين الموظفين. وتؤكد هذه النظرية أن تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقى وتعزيز التواصل المفتوح يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة تعاونهم وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي وهو ما يفسر ارتفاع مستوى التعاون والالتزام رغم وجود بعض الضعف في المناخ الاتصالي.
- **وفي إطار نظرية الدافعية:** فقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى جودة الأداء والتعاون والالتزام لدى العاملين وهو ما يمكن تفسيره بوجود دافعية داخلية لدى الموظفين ناتجة عن الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وتؤكد هذه النظرية أن إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية مثل التقدير والمشاركة والتواصل الفعال يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ. وعليه فإن نتائج الدراسة أكدت وجود علاقة قوية وإيجابية بين الاتصال المؤسسي وأداء العاملين.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع الاتصال المؤسسي وأثره في أداء العامل داخل المؤسسة. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج أن الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتمتع بمستوى متوسط من الفعالية سواء فيما يتعلق بتدفق المعلومات أو المناخ الاتصالي أو هيكل وأدوات الاتصال وهو ما يعكس أهمية الاتصال في تسهيل تبادل المعلومات وتعزيز التفاعل والتنسيق بين العاملين.

كما بينت النتائج أن أداء العامل جاء بمستوى مرتفع من خلال بعدي جودة الأداء والتعاون والالتزام مما يدل على وجود مستوى جيد من الكفاءة المهنية والانضباط وروح العمل الجماعي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

ومن جهة أخرى أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل. وأكدت أن فعالية الاتصال المؤسسي تساهم بشكل واضح في تحسين أداء العامل من خلال تعزيز جودة الأداء وتقوية التعاون والالتزام ورفع مستوى الدافعية والتفاعل داخل بيئة العمل. كما أظهرت الدراسة أن ضعف الاتصال أو غياب الوضوح في نقل المعلومات يمكن أن ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين.

وبناء على ذلك يمكن القول إن الاتصال المؤسسي يمثل عنصر أساسي في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الأمر الذي يستدعي الاهتمام بتطوير قنوات الاتصال وتعزيز المناخ الاتصالي بما يضمن رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بصورة أكثر فعالية.

الخاتمة



الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع فعالية الاتصال المؤسساتي وأثره في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت باعتباره من المواضيع التنظيمية المهمة التي تزداد أهميتها في ظل التحولات الحديثة التي تشهدها المؤسسات العمومية وما يرافقها من حاجة ملحة إلى تطوير أنظمة الاتصال الداخلي لضمان تحسين الأداء ورفع الكفاءة التنظيمية، وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تمحورت حول: إلى أي مدى تساهم فعالية الاتصال المؤسساتي في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة، وما هي الآليات الاجتماعية والتنظيمية التي تتحكم في هذه العلاقة؟ ومن خلال الجمع بين الجانب النظري والدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي أبرزت وجود علاقة إيجابية بين الاتصال المؤسساتي وأداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وقد بينت النتائج الميدانية أن مستوى الاتصال المؤسساتي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت جاء في مستوى متوسط من حيث تدفق المعلومات والمناخ الاتصالي وهيكل الاتصال وأدواته مع تسجيل تفوق نسبي في جانب أدوات الاتصال الحديثة مقارنة ببقية الأبعاد، وفي المقابل أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفع من حيث جودة الأداء والتعاون والالتزام وهو ما يعكس وجود كفاءات بشرية تتمتع بدرجة عالية من الانضباط المهني والالتزام الوظيفي، كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المؤسساتي وأداء العامل، ومن جهة أخرى كشفت الدراسة أن هذه العلاقة لا تتحكم فيها العوامل التنظيمية فقط بل تتداخل معها مجموعة من الآليات الاجتماعية مثل الثقة، والمناخ الاتصالي، وروح التعاون، وحرية التعبير داخل المؤسسة حيث تبين أن ضعف بعض هذه العناصر يؤدي إلى تفاوت في مستوى فعالية الاتصال رغم وجود أداء مرتفع لدى العاملين. كما أظهرت النتائج أن الآليات التنظيمية مثل وضوح قنوات الاتصال، واعتماد التكنولوجيا الحديثة وسرعة تدفق المعلومات تلعب دور مهم في تحسين جودة الاتصال ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

❖ النتائج النظرية للدراسة

توصلت الدراسة من خلال الإطار النظري إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يعد الاتصال المؤسساتي عنصر أساسي في ضمان التنسيق الداخلي وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة .
- يرتبط الأداء الوظيفي ارتباط وثيقا بفعالية النظام الاتصالي داخل المؤسسة .
- تؤكد النظريات التنظيمية (الاتصال التنظيمي، النظم، العلاقات الإنسانية، الدافعية) أن الاتصال الفعال يعد محددًا رئيسي للسلوك والأداء داخل المؤسسة .
- تلعب البيئة التنظيمية والمناخ الاتصالي دور مهم في تعزيز التعاون والثقة بين العاملين .
- يساهم الاتصال الفعال في دعم اتخاذ القرار وتحسين جودة العمل داخل المؤسسات .

❖ النتائج التطبيقية للدراسة

أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التطبيقية تمثلت فيما يلي:

- وجود مستوى متوسط من فعالية الاتصال المؤسساتي داخل المؤسسة محل الدراسة .
- تسجيل مستوى مرتفع من جودة الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة .
- وجود مستوى مرتفع من التعاون والالتزام المهني بين الموظفين .
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المؤسساتي وأداء العامل .
- تأثير واضح لهيكل الاتصال وأدواته في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة .
- ضعف نسبي في بعد المناخ الاتصالي خاصة فيما يتعلق بالثقة والتفاعل بين الإدارة والعاملين .
- مساهمة أدوات الاتصال الحديثة في تحسين سرعة ودقة نقل المعلومات داخل المؤسسة .
- وجود تفاوت في إدراك العاملين لفعالية الاتصال داخل مختلف المصالح التنظيمية .

❖ التوصيات والاقتراحات

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات أهمها:

- ضرورة العمل على تحسين فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة من خلال تطوير قنوات الاتصال وتوضيحها . .
- الاهتمام بتقوية المناخ الاتصالي داخل المؤسسة من خلال تشجيع الحوار والتغذية الراجعة .
- توظيف التكنولوجيا الحديثة بشكل أكثر فعالية لتحسين تدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرار .
- دعم العمل الجماعي وتعزيز روح التعاون بين مختلف المصالح والأقسام .

❖ آفاق الدراسة المستقبلية

رغم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلا أن موضوع الاتصال المؤسساتي وأثره على الأداء الوظيفي يظل مجال واسع للبحث مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن نتناول:

- دراسة مقارنة بين مؤسسات صحية مختلفة في مجال الاتصال المؤسساتي .
 - دراسة أثر الثقافة التنظيمية على جودة الاتصال داخل المؤسسات العمومية .
 - بحث العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير نظم الاتصال المؤسساتي .
 - دراسة تأثير المناخ الاتصالي على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي .
- وفي الأخير تؤكد هذه الدراسة أن فعالية الاتصال المؤسساتي تمثل عامل حاسم في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت حيث إن تطوير آليات الاتصال وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم بشكل مباشر في رفع جودة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

المراجع



الكتب:

- 1- ابن منظور، جمال الدين (1997): لسان العرب، دار صادر، بيروت: مادة (وصل)، ج 1
- 2- أحمد صقر عاشور (2005): القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، ط1، مصر
- 3- أحمد صقر عاشور (2008): إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية في الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت.
- 4- أحمد ماهر (2000) كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر.
- 5- أحمد ماهر (2010): الاتصال التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- أحمد ماهر. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية،
- 7- آرثر بيل إ(2001): إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري وعبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، ب ط، دار الفاروق، القاهرة.
- 8- جمال محمد أبو شنب (2006): نظريات الاتصال والأعلام المفاهيم المداخل النظرية القصايا، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 9- حسن زاوية محمد (2000): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الإسكندرية.
- 10- حسين حراشة (2011): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 11- حمدي عبد العظيم (2004): قاموس المصطلحات الإعلامية القاهرة: دار الكتاب المصري.
- 12- حنفي سليمان (1964): السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأداء، مكتبة عين شمس، ط1.
- 13- ربحي مصطفى عليان (2007): أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن.
- 14- رحيمة الطيب عيسانيت (2008): مدخل إلى علم الأعلام والاتصال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث وجدار الكتاب العالمي، الأردن.
- 15- زيد منير عبوي (2008): فن الإدارة بالاتصال. ط1. عمان: دار دجلة.
- 16- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي (1999): أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة.
- 17- سهيلة محمد عباس (2003): إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1.
- 18- شعبان فرج (2009): الاتصالات الادارية، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.

- 19- صلاح الدين عبد الباقي (2005): مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.
- 20- طه طارق (2006): السلوك التنظيمي في بيئة العولمة انترنت، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر.
- 21- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم (1991): إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد.
- 22- عامر ريس (2010): الاتصال الإداري. عمان: دار المسيرة.
- 23- عبد العزيز شرف (2003): نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- 24- عبد الفتاح المغربي (2007): السلوك التنظيمي وأصول الإدارة الحديثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 25- عشوش فريد، (2011): الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية، الجزائر.
- 26- عشوي مصطفى (1992): أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ب ط، الجزائر.
- 27- علي السلمي (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص
- 28- عويصة الشيخ وكامل محمد (1996): علم النفس الاجتماعي الصناعي، دار المكتبة العلمية، ط1، بيروت.
- 29- فاروق عبده والسيد محمد وآخرون (2009): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، ط2، الأردن.
- 30- فيصل عبد الرؤوف (2001): تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية ط، عمان، الأردن.
- 31- محمد علي محمد (2005): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- 32- محمد قاسم القيروتي، (2006): مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،
- 33- محمد منير حجاب (2010): نظرية الاتصال، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر.
- 34- مهدي حسن زويلف: (1998): إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط3، عمان.
- 35- الهواري سيد محمود (2015): مهارات الاتصال في المؤسسات الحديثة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 36- الهواري سيد محمود. (1998). الإدارة: الأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس،

37- وليد الفراء (2010): تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي

المجالات:

38- اقريطي العياشي، صالح مرية (2021): لاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء

العاملين بالمؤسسة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 1

39- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي (2017): علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة

اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران 2 العدد 17،

40- سيد محمد عبد الباسط: (2018) أداء العاملين في منظمات الأعمال: بين النظرية

والتطبيق "مجلة البحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأزهر كلية التجارة، العدد 12.

41- المحاضرة الثانية (2026): مكونات العملية الاتصالية: الاتصال من حيث اتجاهه .

وحدة تعليمية - قسم الاتصال، جامعة سطيف 2. مسترد من موقع الجامعة الإلكتروني.

الاطروحات ورسائل:

42- لهاني عاشور: (2017/2018) : أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة

الصناعية الجزائرية "أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع - تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة

محمد خيضر بسكرة.

43- رماش كريمة، عمران أمينة (2015): استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال

الإداري "دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية أم البواقي"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام

والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

44- سهام بن رحمون (2014): بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة

دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنمية الموارد

البشرية، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة.

45- لعرابة حسينة: (2023/2024) : دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية

في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز"، أطروحة

دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص (تنمية

الموارد البشرية / علم الاجتماع)، جامعة برج بوعريج، الجزائر

46- مزارى سارة: (2022/2023) : أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى

العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة شركة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه غير

منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد

البشرية، جامعة وهران 2، الجزائر.

مراجع باللغة الأجنبية

1. Al-Sharif, F., & Al-Waqfi, F. (2022). **The role of organizational communication in enhancing employee performance**: A field study in Gulf corporations. *Middle East Journal of Social Sciences*, 17(4),
2. Berelson, B., & Steiner, G. (1964). **Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings**. New York: Harcourt, Brace & World,
3. Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. University of California Press
4. Ferreira, J., & de Oliveira, R. (2023). **Internal communication and organizational performance**: Evidence from Portuguese companies. *Journal of Management and Social Studies*, 60(1),
5. Gilbert, Thomas(1978). **Human Competence: Engineering Worthy Performance**. McGraw-Hill
6. Homans, G. C. (1958). **Social Behavior as Exchange**. *American Journal of Sociology*, 63(6),
7. Jones, S. E., & LeBaron, C. D. (2002). **Research on the Relationship Between Verbal and Nonverbal Communication: Emerging Integrations**. *Journal of Communication*, 52(3),
8. McLuhan, M. (1964). **Understanding MediaMan**. New York: McGraw-Hill.
9. Men, L., et al. (2022). **The impact of internal communication on employee engagement and organizational effectiveness**. *Journal of Social and Organizational Studies*, 27(3),
10. Pitisiri, S., & Thaweepaiboonwong, J. (2022). **Relationship between organizational communication climate and employee performance: The role of employee work satisfaction as a mediator**. *Executive Journal*, 42(1),
11. Robbins, Stephen P., and Timothy A. (2019). **JudgeOrganizational Behavior**. 18th ed., Pearson

الملاحق



الملحق رقم (01) : قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	د. بوتي شهرزاد	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الوادي
02	أ. د. امينة شابي	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الوادي
03	أ. د. سلمى بالنور	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الوادي

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

فعالية الاتصال المؤسساتي وانعكاسه على أداء العامل

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت)

استبيان لمذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم إجتماع الاتصال

إشراف الأستاذة:

- د. الاسود منال

إعداد الطالبة:

- عائدة بن شعاعة

ملاحظة هامة

عزيزي/عزيزتي المستجيب(ة) اما بعد:

نشكرك على تخصيص وقتك للمشاركة في هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى دراسة فعالية الاتصال المؤسساتي وانعكاسه على أداء العامل داخل المؤسسة. نود أن نؤكد أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستظل سرية تماما وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. يرجى الإجابة على كل عبارة بصدق وشفافية، وفق رأيك الشخصي وتجربتك العملية، مع اختيار الوصف الذي يعكس واقعك الحالي بأكبر قدر ممكن من الدقة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك وفق التدرج التالي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

• الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

• العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 وما فوق

• المستوى التعليمي: ☐ ثانوي او اقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

• مدة العمل في المؤسسة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-20 سنوات ☐ أكثر من 20 سنة

المحور الأول: الاتصال المؤسسي وأبعاده

بعد تدفق المعلومات

1. تتوفر المعلومات الضرورية لأداء العمل في الوقت المناسب.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
2. يتم نقل المعلومات بوضوح دون تشويش أو سوء فهم.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
3. أحصل على التحديثات المتعلقة بالقرارات والسياسات الجديدة بشكل مستمر.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
4. تتاح لي فرصة طرح الأسئلة والحصول على إجابات دقيقة ومناسبة.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
5. يتم إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل دون تأخير أو تعطيل.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
6. تتسم المعلومات المتداولة داخل المؤسسة بالدقة والموثوقية.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
7. يتم توفير المعلومات الضرورية بسرعة عند الحاجة إليها.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
8. تصل المعلومات إلى الموظفين بشكل منظم ومنسق دون تكرار أو تضارب.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

بعد المناخ الاتصالي

1. تشجع بيئة العمل على التواصل المفتوح والصريح.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
2. تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في تبادل المعلومات.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
3. يتم الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة وتقديرها.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
4. يتم تشجيع التعاون بين الموظفين من خلال التواصل المستمر.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
5. أشعر بالراحة عند التعبير عن آرائي داخل المؤسسة دون خوف أو تردد.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
6. يسود الاحترام المتبادل أثناء عملية التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
7. يتم التعامل مع الاقتراحات المقدمة من الموظفين بجدية واهتمام.
☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة
8. يساهم المناخ التنظيمي في تعزيز روح الانتماء داخل المؤسسة.

○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة

بعد هيكال الاتصال وأدواته

1. أستطيع الوصول إلى المعلومات بسهولة عبر وسائل الاتصال المتاحة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
2. توجد قنوات واضحة (رسمية وغير رسمية) للتواصل داخل المؤسسة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
3. يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية الاتصال.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
4. الوسائل المتاحة مناسبة لنقل المعلومات بدقة وسرعة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
5. يتم تحديث وسائل الاتصال داخل المؤسسة بشكل مستمر.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
6. تساهم قنوات الاتصال الرسمية في تقليل الغموض في أداء المهام.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
7. توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة تسهل تبادل المعلومات بين الموظفين.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
8. تساهم أدوات الاتصال في تسريع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة

المحور الثاني: أداء العامل وأبعاده

بعد جودة الأداء

1. أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلي بكفاءة وفاعلية.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
2. ألتزم بمواعيد إنجاز المهام المحددة بدقة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
3. أطبق المهارات والمعارف المتوفرة لدي لتحقيق نتائج العمل المطلوبة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
4. أستجيب بفعالية لمتطلبات العمل والتحديات الطارئة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
5. أحرص على تقليل الأخطاء أثناء أداء العمل.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
6. أسعى باستمرار إلى تحسين جودة أدائي المهني.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
7. أتمكن من تنظيم وقتي بشكل فعال لإنجاز المهام المطلوبة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
8. أحقق نتائج عمل تفوق التوقعات في بعض الحالات.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة

○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة

بعد التعاون والالتزام

1. أتعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف الفريق المشتركة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
2. أشارك في تحسين بيئة العمل ودعم الزملاء عند الحاجة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
3. ألتزم بالقوانين والسياسات التنظيمية داخل المؤسسة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
4. أسعى لتطوير أدائي الشخصي باستمرار.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
5. أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
6. ألتزم بروح الفريق عند تنفيذ المهام المشتركة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
7. أشارك بفاعلية في الاجتماعات والنقاشات المتعلقة بالعمل.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
8. ألتزم بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة بدقة.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة

المحور الثالث: العلاقة بين الاتصال المؤسسي وأداء العامل

1. يساهم الاتصال الفعال في تحسين مستوى أدائي الوظيفي.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
2. توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يعزز جودة عملي.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
3. بيئة الاتصال المفتوحة تشجع على المشاركة والإبداع في العمل.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
4. استخدام القنوات المناسبة للتواصل يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
5. يعزز الاتصال الجيد داخل المؤسسة مستوى دافعتي للعمل.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
6. يؤدي ضعف الاتصال داخل المؤسسة إلى انخفاض مستوى أدائي.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
7. يساعد التواصل الفعال بين الموظفين على تحسين جودة القرارات الإدارية.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة
8. يؤدي ضعف الاتصال إلى سوء فهم المهام وانخفاض مستوى الأداء.
○ غير موافق بشدة ○ غير موافق ○ محايد ○ موافق ○ موافق بشدة

ملحق رقم 3: اختبار التوزيع الطبيعي/الفاكورنباخ

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاتصال المؤسسي	,676	49	,195	,970	40	,053
أداء العامل	,312	49	,059	,977	40	,148

a. Correction de signification de Lilliefors

2/الفاكورنباخ

Echelle : الاتصال المؤسسي وابعاده

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	24

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Echelle : الأداء العامل وابعاده

Echelle : فعالية الاتصال المؤسسي على أداء العامل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	48

ملحق رقم 4: تكرارات المعلومات الشخصي

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	8	20,0	20,0	20,0
	أنثى	32	80,0	80,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	أقل من 25 سنة	2	5,0	5,0	5,0
	من 25 إلى 34 سنة	7	17,5	17,5	22,5
	من 35 إلى 44	20	50,0	50,0	72,5
	فما فوق 45	11	27,5	27,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

مستوى الجامعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	6	15,0	15,0
	جامعي	26	65,0	80,0
	دراسات عليا	8	20,0	100,0
Total		40	100,0	100,0

مدة العمل في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	17,5	17,5
	سنوات 5-10	14	35,0	52,5
	سنة 11-20	14	35,0	87,5
	أكثر من 20 سنة	5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0

ملحق رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تتوفر المعلومات الضرورية لأداء العمل في الوقت المناسب.	40	3,2000	1,600
يتم نقل المعلومات بوضوح دون تشويش أو سوء فهم.	40	3,1000	1,323
أحصل على التحديثات المتعلقة بالقرارات والسياسات الجديدة بشكل مستمر.	40	2,9000	1,682
تتاح لي فرصة طرح الأسئلة والحصول على إجابات دقيقة ومناسبة.	40	2,9500	2,100
يتم إرسال المعلومات المتعلقة بالعمل إلى مختلف المصالح دون تأخير أو تعطيل.	40	3,0250	1,563
تتسم المعلومات المتداولة داخل المؤسسة بالدقة والموثوقية.	40	2,8000	1,292
يتم تداول المعلومات داخل المؤسسة بسهولة وفعالية.	40	3,0750	1,353
تصل المعلومات إلى الموظفين بشكل منظم ومنسق دون تكرار أو تضارب.	40	2,7750	1,461
بعد تدفق المعلومات	40	2,9781	,796
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تشجع بيئة العمل على التواصل المفتوح والصريح.	40	2,6250	1,522
تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في تبادل المعلومات.	40	2,5750	1,738

يتم الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة وتقديرها	40	3,0000	1,436
يتم تشجيع التعاون بين الموظفين من خلال التواصل المستمر	40	2,8750	2,420
أشعر بالراحة عند التعبير عن آرائه داخل المؤسسة دون خوف أو تردد	40	2,9250	1,917
يسود الاحترام المتبادل أثناء عملية التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية	40	2,8250	1,379
يتم التعامل مع الاقتراحات المقدمة من الموظفين بجدية واهتمام	40	2,9000	1,785
يساهم المناخ التنظيمي في تعزيز روح الانتماء داخل المؤسسة	40	2,8750	1,343
بعد المناخ الاتصالي	40	2,8250	,953
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
أستطيع الوصول إلى المعلومات بسهولة عبر وسائل الاتصال المتاحة	40	3,1500	1,208
توجد قنوات واضحة (رسمية وغير رسمية) للتواصل داخل المؤسسة	40	2,7750	1,410
يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية الاتصال	40	3,4000	1,631
الوسائل المتاحة مناسبة لنقل المعلومات بدقة وسرعة	40	3,2500	1,474
يتم تحديث وسائل الاتصال داخل المؤسسة بشكل مستمر	40	3,1000	1,374
تساهم قنوات الاتصال الرسمية في تقليل الغموض في أداء المهام	40	3,1750	1,533
توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة تسهل تبادل المعلومات بين الموظفين	40	2,9500	1,638
تلعب أدوات وهيكالات الاتصال في تسريع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	40	3,1000	1,733
بعد هيكالات الاتصال وأدواته	40	3,1125	,881
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلي بكفاءة وفعالية	40	4,0000	1,026
ألتزم بمواعيد إنجاز المهام المحددة بدقة	40	4,3000	,882
أطبق المهارات والمعارف المتوفرة لدي لتحقيق نتائج العمل المطلوبة	40	4,2500	,859
أستجيب بفعالية لمتطلبات العمل والتحديات الطارئة	40	4,2000	,882
أحرص على تقليل الأخطاء أثناء أداء العمل	40	4,3750	,651
أسعى باستمرار إلى تحسين جودة أدائي المهني	40	4,2500	1,218
أتمكن من تنظيم وقتي بشكل فعال لإنجاز المهام المطلوبة	40	4,1750	,866
أحقق نتائج عمل تفوق التوقعات في بعض الحالات	40	4,0500	1,228
بعد جودة الاداء	40	4,2000	,502
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
أعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف الفريق المشتركة	40	4,1250	,779
أشارك في تحسين بيئة العمل ودعم الزملاء عند الحاجة	40	4,2750	,666
ألتزم بالقوانين والسياسات التنظيمية داخل المؤسسة	40	4,1750	1,122
أسعى لتطوير جودة أدائي باستمرار	40	4,3750	,753
أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي	40	4,3750	,446
ألتزم بروح الفريق عند تنفيذ المهام المشتركة	40	4,3000	,677
أشارك بفاعلية في الاجتماعات والنقاشات المتعلقة بالعمل	40	3,7750	1,410

الأنتم بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة بدقة	40	4,0250	,948
بعد التعاون والالتزام	40	4,1781	,365
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
يساهم الاتصال الفعال في تحسين مستوى أدائي الوظيفي	40	4,1750	1,020
توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يعزز جودة عملي	40	4,2000	,779
بيئة الاتصال المفتوحة تشجع على المشاركة والإبداع في العمل	40	4,1500	1,054
استخدام القنوات المناسبة للتواصل يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية	40	4,1000	,964
يعزز الاتصال الجيد داخل المؤسسة مستوى دافعتي للعمل	40	4,2000	1,087
يؤدي ضعف الاتصال داخل المؤسسة إلى انخفاض مستوى أدائي	40	3,9500	1,536
يساعد التواصل الفعال بين الموظفين على تحسين جودة القرارات الإدارية	40	4,0250	1,153
يؤدي ضعف الاتصال إلى سوء فهم المهام وانخفاض مستوى الأداء	40	4,2000	1,138
محور العلاقة بين الاتصال المؤسسي واداء العامل	40	4,1250	,461
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
بعد تدفق المعلومات	40	2,9781	,796
بعد المناخ الاتصالي	40	2,8250	,953
بعد هيكل الاتصال وادواته	40	3,1125	,881
محور الاول:الاتصال المؤسسي وابعاده	40	2,9719	,676
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
بعد جودة الأداء	40	4,2000	,502
بعد التعاون والالتزام	40	4,1781	,365
اداء العامل وابعاده	40	4,1891	,312
N valide (liste)	40		

ملحق رقم 6:معامل بيرسون لتحديد العلاقة بين الاتصال المؤسسي واداء العامل

Corrélations

	محور الاول:الاتصال المؤسسي وابعاده	اداء العامل وابعاده
محور الاول:الاتصال المؤسسي وابعاده	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,523** 40
اداء العامل وابعاده	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,523** 40

الفهرس



الصفحة	العنوان
V	الإهداء.....
VII	شكر وتقدير.....
VIII	الملخص.....
IX	قائمة المحتويات.....
XI	قائمة الجداول.....
XII	قائمة الأشكال.....
XIII	قائمة الملاحق.....
1	المقدمة.....
الإطار المنهجي للدراسة	
3	1- تمهيد.....
4	2- إشكالية الدراسة.....
4	3- تساؤلات الفرعية.....
5	4- فرضيات الدراسة.....
5	5- مبررات اختيار الموضوع.....
6	6- أهداف الدراسة.....
6	7- أهمية الدراسة.....
6	8- حدود الدراسة.....
7	9- منهج الدراسة.....
7	10- صعوبات الدراسة.....
8	11- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....
10	12- المقاربة النظرية للدراسة.....
12	13- هيكل الدراسة.....
13	14- نموذج الدراسة.....
14	15- خلاصة الفصل.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة	
14	تمهيد.....

15	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال المؤسساتي وأداء العامل.....
15	المطلب الأول: عموميات حول اتصال المؤسساتي.....
25	المطلب الثاني: عموميات حول أداء العامل-.....
32	المطلب الثالث: العلاقة بين اتصال المؤسساتي وأداء العامل
35	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للاتصال المؤسساتي وأداء العامل.....
35	المطلب الأول: دراسات السابقة تناولت متغير المستقل
37	المطلب الثاني: دراسات السابقة تناولت متغير التابع
39	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
42	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم فعالية الاتصال المؤسساتي وانعكاسه على أداء العامل بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت	
44	تمهيد.....
45	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت"
45	المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت"
45	المطلب الثاني: اهداف ومهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت"
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت"
49	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
49	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
51	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
56	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.....
57	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
79	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
84	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
85	خلاصة الفصل.....
87	خاتمة.....
90	قائمة المراجع.....
92	الملاحق.....