

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
الميدان : العلوم الاجتماعية
الشعبة : علم الاجتماع
التخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل
إعداد الطالب : بلقاسم نعامي
بعنوان :

الاتصال المؤسّساتي ودوره في رفع الأداء الوظيفي

–دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة
ورقلة–

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
صورية فرج الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
مازن سليمان الحوش	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
زينب شنوف	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي : 2025/2024

شكر

أشكر الله العظيم على نعمة العلم والعقل

ثم أتوجه بالشكر لجناح الرحمة وموطن الرحمة والدي الكريمين

كما لا أنسى المتابعة المتواصلة للأستاذ المشرف وحرصه على إتمام هذا

الجهد العلمي

والشكر الوافر لكل أساتذة القسم كل باسمه

وإلى كل من ساهم من بعيد أو قريب في هذا العمل

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر	–
فهرس المحتويات	–
قائمة الجداول	–
قائمة الأشكال البيانية	–
قائمة الملاحق	–
ملخص الدراسة	–
مقدمة	أ
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	03
تمهيد الفصل	04
أولا : إشكالية الدراسة	05
ثانيا : فرضيات الدراسة	06
ثالثا : أسباب اختيار الموضوع	06
رابعا : أهمية الدراسة	07
خامسا : هدف الدراسة	07
سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة	07
سابعا : الدراسات السابقة	12
ثامنا : المقاربة النظرية للدراسة	15

17	خلاصة الفصل
18	الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
19	تمهيد الفصل
20	أولا : مجالات الدراسة
20	1 المجال المكاني
20	2 المجال البشري
21	2 المجال الزمني
21	ثانيا : مجتمع الدراسة
22	ثالثا : منهج الدراسة
22	رابعا : أدوات جمع البيانات
24	خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثالث : عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة
27	تمهيد الفصل
28	أولا : عرض وتحليل بيانات الدراسة
58	ثانيا : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
60	ثالثا : النتائج العامة للدراسة
62	خلاصة الفصل
63	خاتمة
66	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة الجدول
01	توزيع عينة الدراسة	21
02	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	28
03	توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	29
04	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الحالة العائلية	30
05	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي	31
06	توزيع أفراد العينة حسب خاصية مدة العمل بالمؤسسة	32
07	يبين توزيع المبحوثين حسب مساهمة استخدام وسائل الاتصال في رفع أداء العاملين	34
08	يبين توزيع المبحوثين حسب الدور الذي تلعبه تقنيات الاتصال في المؤسسة	35
09	يبين توزيع المبحوثين حسب توفير وسائل الاتصال لفرص الإعلام لمختلف العاملين	36
10	يبين توزيع المبحوثين حسب مساهمة تقنيات الاتصال في مواجهة أعباء العمل	37
11	يبين توزيع المبحوثين حسب الدور الفعال للاتصال في تسهيل العمل بالمؤسسة	38
12	يبين توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول الاتصال الداخلي	39

13	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى الاتصال الداخلي بالمؤسسة	40
14	يبين توزيع المبحوثين حسب كفاية وسائل الإعلام المتاحة بالمؤسسة للاتصال الداخلي	41
15	يبين توزيع المبحوثين حسب الدراية بالقرارات والتعليمات الخاصة بمجال العمل بشكل متواصل	43
16	يبين توزيع المبحوثين حسب اللغة المستعملة كوسيلة اتصال بالمؤسسة	44
17	يبين توزيع المبحوثين حسب مناسبة اللغة المستعملة في المؤسسة	45
18	يبين توزيع المبحوثين حسب دور الاتصال بالمؤسسة في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين	46
19	يبين توزيع المبحوثين حسب مراعاة الجانب الاتصالي بالمؤسسة لأهمية العنصر الإنساني وقدراته	47
20	يبين توزيع المبحوثين حسب كفاية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	49
21	يبين توزيع المبحوثين حسب إتاحة عملية الاتصال الفرصة للحصول على المعلومات لكل العاملين	50
22	يبين توزيع المبحوثين حسب تدريب العاملين على استخدام أساليب الاتصال الحديثة	51
23	يبين توزيع المبحوثين حسب كفاية فرص الاتصال المتاحة بالمؤسسة	53

24	يبين توزيع المبحوثين حسب تقييم قدرات العاملين لاستخدام وسائل الاتصال بالمؤسسة	54
25	يبين توزيع المبحوثين حسب قدرة تفتيات الاتصال المتاحة على توفير المعلومات المناسبة	56

فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
01	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	28
02	الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	29
03	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الحالة العائلية	30
04	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي	31
05	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية مدة العمل بالمؤسسة	33

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ورقلة .

وقد جرت الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024 بولاية ورقلة على مجتمع الدراسة المكون من 120 عامل تمّ استعمال أسلوب الحصر الشامل، لأنّ مجتمع الدراسة صغير ولتحقيق الأهداف جرى تطبيق استمارة الاستبيان، إضافة إلى استخدام المنهج الوصفي حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن للاتصال المؤسسي دور إيجابي في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ورقلة .
- أن للاتصال الداخلي وتقنياته دور إيجابي في تسهيل المهام بين وحدات المؤسسة لرفع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة .

الكلمات المفتاحية : الاتصال، المؤسسة ، الاتصال المؤسسي ، الأداء ، الأداء الوظيفي

Abstrac:

The study aimed to examine the role of institutional communication in enhancing job performance at the National Social Insurance Fund (CNAS), Ouargla Agency.

The study was conducted during the 2024/2025 academic year in the Wilaya of Ouargla on a research population consisting of 120 employees. A comprehensive survey method was adopted due to the relatively small size of the population. To achieve the study's objectives, a questionnaire was administered, and the descriptive approach was employed. The study yielded several key findings, the most significant of which are:

- Institutional communication plays a positive role in enhancing job performance among employees at the National Social Insurance Fund for Salaried Workers, Ouargla Agency.
- Communication tools play a fundamental role in improving employee performance.

- Internal communication is one of the essential factors for achieving harmony at work and executing shared objectives

- **Keywords :**

Communication ,Institution .Institutional Communication . Performance . Jop
Performance .

مقدمة

يعتبر الاتصال في المؤسسة احد أهم اهتمامات الباحثين في مختلف العلوم و بصفة خاصة في سوسيولوجيا المنظمات ، حيث أدرك الباحثون في هذه المجالات أهمية ودور العملية الاتصالية داخل المؤسسة ودورها في أداء العاملين بالمؤسسة، لذلك فإن عملية الاتصال هي أحد أهم العوامل التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق الأهداف وإثر ذلك تحولت المؤسسات حديثا من بيئة عمل وفقط إلى بيئة تواصلية تنظيمية، تتميز بنظام اتصالي فعال مبني على الاستماع والاحترام بين العاملين، بحيث تستثمر في مجال المعلومات والاتصال المؤسسات خاصة ، وذلك بالتركيز على الاتصال داخل المؤسسة ، وهذا من خلال النظر للمنظمة ك بنية اجتماعية وليس ك بنية اقتصادية وفقط، إذ فإن الاهتمام بالموارد البشرية ماديا ومعنويا إضافة إلى العملية التفاعلية الجيدة بين العاملين داخل المؤسسة يمكن أن يساهم في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين .

وفي دراستنا لموضوع الاتصال المؤسسي ودوره في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ورقلة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فكانت كالاتي :

الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة وضم كلا من الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، كذلك المفاهيم الأساسية للدراسة والدراسات السابقة و النظرية المقارنة .

أما الفصل الثاني فكان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة واحتوى كلا من مجالات الدراسة (المجال البشري و المكاني و الزمني)، والمنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية .

في حين الفصل الثالث تضمن عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة حيث تناول عرض جميع البيانات المتحصل عليها وتحليلها سوسيولوجيا ومناقشة وتفسير فرضيات الدراسة و النتائج العامة .

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد الفصل

أولا : بناء الإشكالية

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : هدف الدراسة

سادسا : تحديد المفاهيم

سابعا : الدراسات السابقة

ثامنا : المقاربة النظرية للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل :

تناولت صفحات هذا الفصل عرض الإطار العام للدراسة يتم فيه طرح الإشكالية وفرضيات الدراسة وكذا أسباب الدراسة وأهميتها وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة النظرية .

أولاً: بناء الإشكالية

تشهد المؤسسات والمنظمات حالياً تغيرات عالمية كبيرة في بيئة عمل معاصرة ذات تنافس شديد بين مختلف المؤسسات، حيث وجدت المنظمات نفسها في سباق مع الزمن وهذا من أجل التمرکز والتموقع أمام هذا التحدي الحقيقي للمنظمات، وللمحافظة على سمعتها كان لزاماً عليها إعادة النظر في عملية الاتصال المؤسسي داخل وخارج المؤسسة

اهتم كثير من الباحثين بموضوع الاتصال المؤسسي في مختلف فروع المعرفة؛ خاصة الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات والمؤسسات، وهذا للدور والأهمية التي يمكن أن يؤثر بها في عملية الاتصال.

ينقسم الاتصال المؤسسي على قسمين: قسم خارجي وقسم داخلي؛ وبعد هذا الأخير موضوع الدراسة، وذلك لما له من أهمية بالغة في البنية الداخلية للمؤسسة؛ أي بين الأنساق الفرعية ضمن النسق الكلي حسب بارسونز. فالاتصال داخل المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات في مختلف الاتجاهات نازلة، وصاعدة، وأفقية كل هذا يتم وفق قواعد الهيكل التنظيمي. فهذه العملية الإدارية التي تعمل على تدفق هذه المعلومات داخل المؤسسة تكونت لهدف معين تسعى من أجل تحقيقه.

فالاتصال الداخلي هو المحرك الأساسي لعملية التفاعل بالمؤسسة، وعليه فأى نقص أو تشوه في عملية الاتصال يؤدي إلى خلل في وظائف المؤسسة، فعملية الاتصال التي تحدث بين الأفراد الفاعلين داخل التنظيم تؤثر في أداء العاملين.

ولقد اهتم كثير من الباحثين بموضوع الأداء في مختلف الميادين منها علم الاقتصاد و علوم التسيير والإدارة وعلم النفس ، وخاصة علم الاجتماع . إذ يشكل الأداء الوظيفي ضمن المؤسسات مسألة ذات أهمية ، خاصة في ظل الاهتمام بالعنصر البشري في تحقيق الغايات التنظيمية ، حيث ينظر إليه كتصرف يعكس مدى التزام العاملين بمسؤولياتهم ومهامهم ، ومدى مساهمتهم في سير العمل عموماً .

وفي هذا السياق يبرز الأداء الوظيفي ليس كمحصلة نهائية للعمل فقط بل كعملية ديناميكية تتأثر بالبيئة التنظيمية خلال العملية الاتصالية بالمؤسسة . إضافة إلى وسائل وتقنيات الاتصال التي يمكن أن تسهم في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

ومن خلال كل ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي : ما دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ورقلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1-الفرضية العامة:

للاتصال المؤسسي دور إيجابي في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء وكالة ورقلة.

2-الفرضيات الفرعية:

- 1-2 _ للاتصال الداخلي وتقنياته دور إيجابي في تسهيل المهام بين وحدات المؤسسة لرفع الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- 2-2 _ هناك بعض العوائق للاتصال تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

ثالثا:أسباب اختيار الموضوع

1-الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع الاتصال المؤسسي ودوره في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين .
- التعرف على عوائق الاتصال المؤسسي وكيفية التعامل معها.
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص .

2- الأسباب الموضوعية:

- فهم ظاهرة الاتصال المؤسسي خلال الجولات الاستطلاعية لبعض المؤسسات .
- مكانة و دور الاتصال في المؤسسة .
- فهم عملية الاتصال بالمؤسسة .

رابعاً: أهمية الدراسة

- أهمية الاتصال المؤسسي حيث لا يمكن تصور مؤسسة دون وجوده.
- ما يتميز به الاتصال المؤسسي وهذا من خلال الهدف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه.
- محاولة التعرف على مساهمة الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

خامساً: هدف الدراسة

- معرفة دور الاتصال الداخلي في المؤسسة .
- معرفة العوائق التي تواجه عملية الاتصال (الاتصال بأنواعه) .

سادساً: تحديد المفاهيم

1 مفهوم الاتصال:

أ- لغة:

جاء في لسان العرب عدة اشتقاقات لغوية لكلمة (اتَّصل)، وقد استخدمت بمعان كثيرة منها: وَصَلَ واتَّصلَ تواصلًا والإِصالَ والمَوْصِلَ والمَوْصِلَاتَ والمَوْصُولَ والمَوْصِلَ والْوَصْلَةَ وغيرها كثير، ومن بين تلك المعاني التي لها علاقة بكلمة (اتَّصل)، الوُصلة والاتِّصال: "يقال: بينهما وُصلة. و- ما اتصل بالشيء، -والرفقة...¹، "وتواصلًا: خلاف تصارما، وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه وتلطف به حتى وصل إليه وتوصل تقرب.²

وهي "كلمة مشتقة من مصدر (وصل) الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية"³.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، تح: علي الكبير وآخرون، دار المعارف، القاهرة، مصر، دط، دت، ص 1027.

² - المرجع نفسه، ص 1027.

³ - فضيل دليو اتصال المؤسسة، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2003، ص 22.

ب- اصطلاحا:

يعرف الاتصال بأنه " تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه، سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيم عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين، وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو استعلاميا أو إصدار أو أمر أو غيرها.¹"

مثلا "يشير مفهوم الاتصال إلى عملية انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى، من خلال الرموز الاتصال الفعال، وهو الاتصال الذي يصل من خلاله المعنى الذي يقصده المرسل بالفعل إلى المستقبل.²"

تعريف جورج لندبرج:

وتشير كلمة (اتصال) عند لندبرج إلى أنها كلمة "تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو حتى شيئا آخر يعمل كمنبه للسلوك أي أن الاتصال عند جورج هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.³"

تعريف ستانلي Stanley:

يعرف الاتصال أنه عبارة عن " عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة ، وليس عملا فرديا منعزلا ، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل ، وتناغم وانسجام ، وفهم مشترك للرموز المتبادلة "⁴

¹ - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية 1، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 8 .

² -علي عبد الفتاح علي، علم الاجتماع الإعلامي، دار الأيام، عمان ، الأردن ، 2015، ص 43.

³ -رضوان بلخير، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة، باب الزوار، الجزائر، 2015، ص 21.

⁴ -حميد الطائي و بشير العلاق ، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات ، دار البازوري العلمية ، 2019 ، ص 6.

نستنتج من التعريفات السابقة أن الاتصال هو عملية تفاعلية يتم فيها نقل المعلومات والأفكار بين فردين أو أكثر باستعمال رموز مفهومة ومشاركة عبر وسائل متنوعة بهدف تحقيق الفهم والتأثير والتجاوب حيث يعتبر الاتصال ناجحا عندما يدرك المتلقي الرسالة كما أرادها المرسل .

2 مفهوم المؤسسة:

2-1- لغة :

ورد في معجم الوسيط في فعل أس بينهم-أسا- البناء : وضع أساسه ، فهو أساس أسس البناء : أسه . الأساس قاعدة البناء التي يقام عليها .¹

2-2- اصطلاحا:

مشتقة من الكلمة اللاتينية "institution" بمعنى التأسيس والمنهجية والتثقيف.²

يعدّ مفهوم مصطلح (المؤسسة) بأنه " النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية كما يشمل تعاملها المحيط".³

ويذكر أنّ أول من سعى إلى إعطاء كلمة (مؤسسة) معنى محددا هم علماء الاجتماع التابعون لمدرسة دوركايم، وقد سعى إتباع دوركايم إلى حصرها وتكوين مفهومها على أنها أساليب للعمل والإحساس والتفكير، وإلى حد ما ثابتة ملزمة مميزة لمجموعة اجتماعية معينة .⁴

¹ - المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية ، القاهرة، مصر ، 2011، ص17.

² - جيل فيريول ، معجم مصطلحات علم الاجتماع ، ت: اتسام محمد الأسعد ، دار مكتبة الهلال ، بيروت ، لبنان ، 2012، ص 112 .

³ -سلاطينة وآخرون ،علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر، القاهرة ، مصر ، 2012، ص 68 .

² -بودون وف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ت: سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1986، ص 479.

³ -مازن سليمان الحوش ، أطروحة دكتوراه، بعنوان التنمية والتنمية المستدامة في ظل تأثير الاتصال بالمؤسسة، جامعة الجزائر2،الجزائر،ص17،نقلا عن بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر ، بسكرة ، الجزائر ، 2008 ، ص7.

عرف مفهوم المؤسسة من المنظور السوسيولوجي محاولات عديدة لتحديده وقد أخذت هذه المحاولات صورة المداخل النظرية والمعرفية لفهمه وتحديد مكوناته وعناصره ولعله من المناسب هنا أن نبدأ بطرح البنائية الوظيفية من خلال إسهامات بارسونز وفير وبرنارد وغيرهم؛ وعلى العموم تنطلق البنائية الوظيفية في دراسة المؤسسة مع أربع فرضيات هي:

المؤسسة هي نظام كلي يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل منها الآخر يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجزاء أي لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفرد إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي الذي يشكل جزءا منه؛

فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي يؤدي بها للمحافظة على التوازن الكل؛

الاعتماد متبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي¹

نستنتج مما سبق أن المؤسسة هي وحدة اجتماعية واقتصادية تمثل جوهرًا أساسيًا في المجتمع تقوم على تفاعل منسق بين الأفراد والموارد ضمن إطار نظام كلي متماسك وتؤدي مهام محددة تساهم في تحقيق التوازن والاستقرار داخل البناء الاجتماعي .

3- مفهوم الاتصال المؤسسي:

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالاتصال التنظيمي؛ أي الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء، والتأثير في الموقف والاتجاهات، فهو أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمة.²

التعرف الإجرائي للاتصال المؤسسي :

الاتصال المؤسسي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يشير إلى العملية التي تؤدي إلى تدفق المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية عبر تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسهل عملية الاتصال اللازمة بين العاملين .

5- مفهوم الأداء:

5-1- لغة :

² -رضوان بلخيري، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

إنَّ كلمة " (الأداء) مشتقة من الفعل (أدى) الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاؤه وأدى الشهادة أي أدلى بها ولهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمه الأداء هو قضاء الشيء أو القيام به".¹

5-2- اصطلاحا :

يعرف **توماس (الأداء)** بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه مجموع السلوك و النتائج حتى تكون قابلة للقياس.²

في حين يعرف **اندرو الأداء** " بأنه تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته".³

يعرف **ناصر قاسمي الأداء** " بأنه جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام المعينة ، ويتحدد الأداء الجيد

بناءا المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية والتصميم المهام ، وقدره التنظيم و الأفراد ، وقواعد السلوك

الجماعي ، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية".⁴

نستنتج من التعريفات السابقة بأن الأداء هو نتاج تفاعل سلوك الموظف مع مساعيه وإمكانياته ويصور مدى إتمامه للمهام المطلوبة

، كما يتأثر بمجموعة من العوامل المعنوية والمادية حيث يقاس بالأبعاد الكمية والنوعية .

6- مفهوم الأداء الوظيفي:

" يرى **بيتر دراكر** أن فالاختبار الحقيقي للمنظمة هو روح الأداء الذي يتطلب وجود مجال كامل للتفوق الفردي الذي يركز على

يمكن القيام به وليس على ما يعجز الفرد عن القيام به . " ⁵

¹- خالد بن حنيش وهيبه الجوزي >> الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة دراسة ميدانية بمديرية التربية بالوادي <<، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2024، ص ص 221-237، جامعة مولود معمري تيزي وزو - الجزائر .

²- حدة قرعش ونصير لعرباوي >>الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سطيف <<مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 2022، 01، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف ، ص ص315، نقلا عن عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، 2003، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

³- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن نفيس ، عمان ، الأردن، 2018 ، ص 78.

⁴- ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 10 .

⁵-نبيلة عدنان ، ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن، 2019 ، ص 46 _ 47 ، نقلا عن بيتر دراكر ، ت : محمد عبد الكريم ، الإدارة _ المهام _ المسؤوليات التطبيقات ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة، ج2، ط1، 1996، ص 97.

7-التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي إجرائيا بأنه أي نشاط أو سلوك بحيث يكون التفاعل بينهما داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو الناتج النهائي لحصله جميع الأنشطة بها.

سابعاً: الدراسات السابقة

1-الدراسة الأولى:

دراسة عائشة لشهب بعنوان الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية في ظل استخدام التكنولوجيات الاتصال الحديث ودوره في تحسين الخدمة الصحية -دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الصحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجيلاني بن عمر، أطروحة مقدمه لنيل شهادة دكتوراه LMD في علم اجتماع الاتصال كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامع الشهيد حمي لخضر الوادي 2022 / 2023 .

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز دور الاتصال الداخلي في تحسين خدمات صحية في ظل اعتماد التكنولوجيات الاتصال الحديثة في المؤسسات العمومية الاستشفائية.

حيث كان تساؤلها الرئيسي :

- هل يلعب الاتصال الداخلي دورا في تحسين الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية في ظل اعتماد تقنيات الاتصال الحديثة ؟

وفرضيات الدراسة :

- توابك المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلاني بن عمر في عملية اتصالها الداخلي وسائل تكنولوجيات الاتصال الحديثة .
- يعمل الاتصال الداخلي في ظل اعتماد تكنولوجيات الاتصال الحديثة على التحسين النوعي والكمي للخدمة الصحية على مستوى التشخيص ،العلاج ،التوجيه .

- يساهم الاتصال الداخلي في ظل اعتماد تكنولوجيات الاتصال الحديثة في تقليل معوقات الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية جيلاني بن عمر .

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما بالنسبة لأداة الدراسة استخدم الباحث الاستبيان بوصفه أداة أساسية في عملية جمع بيانات الدراسة الميدانية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في الإداريين والأطباء والشبه طبيين، بالإضافة إلى عدد من الصيادلة والعاملين والمتعاقدين في سلك الأشعة والبيولوجي قدر حجمه ب 550 مستخدم من الفئة المستهدفة من دراسة المجتمع الإحصائي، وبالتالي كان على الباحثة اختيار عينة عشوائية بسيطة لانحياز الدراسة، لكن نظرا لكون الدراسة تزامنت مع جائحة كورونا وصعوبة الدراسة تم اختيار عينة قسدية، وهذا بعد توزيع 200 استمارة إلا أنه تم استرجاع 146 استمارة .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- يعمل الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية في ظل اعتماد تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تحسين الخدمة الصحية على مستوى (التشخيص، العلاج، التوجيه)
- اعتماد تقنية الاتصال الحديثة إحدى وسائل الاتصال الداخلي الهامة في مؤسسة مستشفى جيلاني بن عمر والتي تقوم على تقليل معوقات تحسين الخدمة الصحية .
- يهيمن الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاستشفائية .
- رغم تعدد أساليب الاتصال المستخدمة للتواصل بين الزملاء داخل وحدات المؤسسة الاستشفائية لا يمكن الاستهانة بالهاتف خاصة الثابت لكن هذا الأخير تقل فعاليته أحيانا بسبب الأعطال التقنية أو في حال يكون مشغولا بمكالمة أخرى .

2-الدراسة الثانية :

دراسة سهلة برقية بعنوان أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة _ دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة أطروحة مقدمه لنيل شهادة دكتوراه LMD في علم اجتماع تخصص : علم اجتماع تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة 2021/ 2022 .

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما انعكاس أساليب الاتصال على تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسة ؟ حيث تفرع هذا التساؤل إلى ثلاث تساؤلات فرعية وهي :

ما انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين بالمؤسسة؟

ما انعكاس أسلوب الاتصال المساعد على أداء العاملين بالمؤسسة؟

ما انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين بالمؤسسة؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، حيث شملت عينة تقدر ب 140 عاملا إجماليا من عمال التنفيذ بالمؤسسة البالغ عددهم الإجمالي 627 عاملا . في حين استخدمت الباحثة أداة الاستبيان والمقابلة .

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن هناك ضعف في قنوات الاتصال النازل بالمؤسسة.
- أن الاتصال المساعد كان حاضرا ، لكن حضوره لم يكن بالسلاسة الكافية التي تسمح بتدفق المعلومات في المؤسسة .
- أن الاتصال الأفقي بين الزملاء فيما بينهم وبين الأقسام فيما بينهم كان حاضرا بقوة وانعكس إيجابا على أداء العاملين.
- أن ضعف قنوات الاتصال النازل ينعكس سلبا على أداء العامل وذلك لكثافة الأوامر والتعليمات النازلة وضعف طرائق التوصيل المتسمة بالجفاف والتي تجعل العامل مجرد آلة تلقي واستقبال لا غير.

3-الدراسة الثالثة:

دراسة محمد عزوز بعنوان الاتصال المؤسسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية، دراسة حالة موظفي مقر ولاية الجلفة أطروحة مقدمه لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع تخصص تغيير اجتماعي 2017 2018 جامعه الجزائر 2 ، أبو القاسم سعد الله .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- مدى تأثير الاتصال المؤسسات أو الاتصال الذي يحدث داخل المنشأة أو المؤسسة على نجاعة الأداء الوظيفي للعامل.
- والتي جاءت تحت التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى تأثير الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية ؟

الفرضية العامة للدراسة :

- للاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي ودراسة الحالة و المنهج التحليلي ، أما أداة الدراسة تم استخدام الاستبيان واستمارة المقابلة والوثائق والسجلات. أما فيما يخص العينة المستخدمة في الدراسة هي عينة حصصية.

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إنَّ الاتصال الفعال السليم يؤثر على الأداء.
- إنَّ نمط الاتصال بين الرؤساء والعمال داخل الإدارة مقرر ولاية الجلفة يرفع من وتيرة العمل ويؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.

- إن التفاعل أثناء الاتصال يؤثر إيجاباً في العملية الإنسانية داخل الإدارة
- إن جو الاتصال وحرية التعبير وقرب الإدارة من موظف والتأهيل المستمر للعمال ورسكلتهم ووضوح الإجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد على رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة .

أوجه الاستفادة:

- تحديد المفاهيم .
- بناء الإطار النظري للدراسة.
- تشابه الدراسة قريبة من الموضوع
- موضوع الاتصال الداخلي من خلال الدراسة الأولى وقد تم التطرق إليه .
- موضوع الاتصال المؤسسي بالنسبة للدراسة الثالثة و هو موضوع مطابق لعنوان الدراسة.

ثامنا : المقاربة النظرية

يعدّ جورج هوبرت ميد المؤسس الأساسي لنظرية التفاعل الرمزي، وقد كان أستاذاً للفلسفة في جامعة شيكاغو، اهتم ميد بدراسة علاقة الفرد بالجماعة والمجتمع، وخاصة من خلال عملية التفاعل الرمزي في الجماعات الصغيرة ومن اهتماماته وكيفية تشكل الذات والعقل من ناحية، وتشكل ما هو اجتماعي ثقافي من ناحية أخرى، ثم العلاقات بين الجانبين، وارتباطها بالسلوك والفعل الإنساني.¹

1-التفاعلية الرمزية :

¹-إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق، عمان ، الأردن، 2008، ص 119.

يعرفها انتوني غيدنز " تعنى بالقضايا المتصلة باللغة . حيث يدعي ميد أن اللغة تعطينا الفرصة للوصول إلى مرحلة الوعي الذاتي وندرك ذاتنا ونحس بفرديتنا ، كما أنها تجعلنا من أن نرى أنفسنا من الخارج مثل ما يراه الآخرون ، بحيث العنصر الأساسي في هذه العملية هو الرمز ..¹

1-1-المرتكزات الأساسية للنظرية:

- حسب بلومر تلميذ هربت ميد تقوم التفاعلية الرمزية على ما يلي:²
- -البشر يتصرفون اتجاه الأشياء على أساس ما تعنيه بالنسبة لهم.
 - -هذه المعاني نتاج التفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني.
 - -هذه المعاني تحور وتعديل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها

2-الإسقاط النظري :

في عملية الإسقاط النظري للتفاعلية الرمزية على موضوع الدراسة نجد أن :

الاتصال المتواصل داخل الجماعات ينتج لنا رموزا وقوانين خاصة بها ، حيث تتمثل في لغة الكلام و الإيماءات والإشارات لفهم السلوك الناتج عن تفاعل أفراد الجماعة ، ومن خلال هذه العملية الاتصالية تبدأ الرموز والقوانين وشفرات الاتصال المختلفة في الظهور ، فتصبح متعارفا عليها بين أفراد التنظيم ، ومع مرور الوقت تظهر رموزا أخرى حسب بيئة العمل تتكون في إطار الاتصال الرسمي وغير الرسمي ، حيث تقوم بدور مركزي وعام في ديناميات الجماعة ، مما تسهم في تكوين النظام الاجتماعي ضمن فعاليات النظام .³

¹-انتوني غيدنز، علم الاجتماع، تر: فايز الصباغ ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، لبنان ، 2005، ص 76.

²-عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2008، ص 28.

³-ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

خلاصة الفصل :

تمَّ من خلال أوراق هذا الفصل رسم خطة العمل والتصميم النظري الذي ستسير وفقه الدراسة، وتتجلى في بيان المكانة التي يحتلها موضوع الدراسة، وأهدافها القريبة والبعيدة، كما تم ذكر أسباب اختيار الموضوع، وأهم الدراسات السابقة، بغية إنارة جوانب أخرى من الموضوع وإضفاء صبغة علمية تتبنى النظرية الرمزية التفاعلية.

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً : مجتمع الدراسة

ثالثاً : منهج الدراسة

رابعاً : أدوات جمع البيانات

خامساً : الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدما تناولنا في الجزء النظري للاتصال المؤسسي ودوره في رفع الأداء الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على عينة من المبحوثين، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين ومعالجته باستخدام

برنامج SPSS.

أولا : مجالات الدراسة

1 - المجال المكاني :

أجريت الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء وكالة ورقلة والذي يبعد بمسافة 800 كم عن الجزائر العاصمة ، حيث يقع في وسط المدينة بالضبط حيث يحده شمالا مفترق الطرق وجنوبا متوسطة الشهيد الشطي الوكال وشرقا فندق الفنك الذهبي وغربا بيت الشباب .

تأسس الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ورقلة في سنة 1978 . ولتسهيل مهام الصندوق تم تقسيمه إلى عدة وكالات ولائية من بينها وكالة ورقلة كما هو موضح في الملحق رقم 02 .

و هو هيئة تابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مقره الاجتماعي طريق الحوضين بن عكنون الجزائر العاصمة، وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ¹.

2 المجال البشري :

المجال البشري يعرف بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث أو التقصي، حيث تمثل المجال البشري في العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ورقلة ².

¹ - <https://cnas.dz/19:20> 2025/06/21

² - منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مورييس أنجريس تر: بوزيد صحراوي وكمالبوشرف وسعيد سبعون، دار القصة، ط 2، ، 2004 - 2006، ص 298.

3 - المجال الزمني :

وتم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2025 و تم على مرحلتين :

المرحلة الأولى: وهي المرحلة الاستكشافية بداية من شهر أكتوبر الى غاية 29 ماي 2025 وهي استعراض الأدبيات والقراءات، و جمع كل ما يتعلق بموضوع الدراسة من مصادر ومراجع ومقالات ودراسات سابقة ، إضافة إلى هذا القيام بجولة استطلاعية لميدان الدراسة يوم 26 مارس 2025 .

المرحلة الثانية: وهي مرحلة النزول الفعلي لميدان الدراسة والتي كانت خلال الفترة من 03 افريل الى 22 افريل 2025 حيث قمنا بتوزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة بغرض جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانيا : مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ورقلة، والمقدر عددهم بـ 120 عاملا في سنة 2025 .

أسلوب الحصر الشامل:

هدفنا لدراسة بالمسح الشامل فتم توزيع 120 استبيان وتم استرجاع 105 استمارة، 05 استمارات ملغاة في حين 15 استمارة غير المسترجعة فهذا راجع إلى أن بعض العاملين في مهمة إدارية والبعض الآخر في عطلة سنوية في حين بعض العاملين يتم إرسالهم إلى الوكالات الأخرى بصفة مؤقتة .

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
100%	120	عدد الاستمارات الموزعة
87.5%	105	عدد الاستمارات المسترجعة
12.5%	15	عدد الاستمارات غير المسترجعة
83.33%	100	الاستمارات القابلة للتحليل

ثالثا: منهج الدراسة

يتم من خلال منهج الدراسة جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، بالإضافة إلى وصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها. وعليه يمكن بواسطته استعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لاختبار صحة الفرضيات المطروحة.

وللوصول إلى نتائج واقعية ودقيقة يتعين على الباحث إتباع منهج أو عدة مناهج وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على أهم مرتكزات منهج البحث الميداني الوصفي الذي يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية بغية الوصول إلى أهداف الدراسة .

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والمتمثل في الاتصال المؤسسي ودوره في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للأمنيات الاجتماعية وكالة ورقلة وجب علينا دراسة الظاهرة كما هي ومعالجتها مستخدمين بذلك المنهج الوصفي كونها تندرج ضمن الدراسات الوصفية .

حيث "يعرف المنهج الوصفي أنه احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " ¹.

رابعا : أدوات جمع البيانات

1 الملاحظة : حيث يعرفها موريس بأنها " تقنية مباشرة للتقصي تستخدم عادة في مشاهدة مجموعة معينة بشكل مباشر بهدف الحصول على معلومات كيفية لفهم المواقف والسلوكيات " ¹

¹ - علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، ط 1، الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات والنشر، ط1، 2008، ص 287.

2 -المقابلة :

وهي إحدى وسائل جمع المعطيات والبيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد ، منطلقا من أسباب ومحققا لغايات ².

في دراسة موضوع الاتصال المؤسسي ودوره في رفع الأداء الوظيفي تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ورقلة تم فيها مناقشة أسئلة الاستبيان .

3- الاستبيان : الاستبيان تقنية اختبار يطرح ضمنها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات يتم معالجتها كميما فيما بعد ³.

تم استخدام أداة الاستبيان في معالجة موضوع الدراسة بهدف جمع المعلومات، حيث احتوت استمارة الاستبيان على 24 سؤال و 03 محاور، حيث كانت المحاور كالأتي:

المحور الأول: تضمن على البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين عددها 05 أسئلة.

المحور الثاني: تضمن الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى للاتصال الداخلي دور إيجابي في تسهيل المهام بين وحدات المؤسسة لرفع الأداء الوظيفي لدى العاملين ، والتي حوت على 11 سؤالا .

المحور الثالث: تضمن الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية هناك بعض العوائق التي تواجه العمال في توظيف وسائل وتقنيات الاتصال قد تخفض مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، والتي حوت على 08 أسئلة.

¹ موريس أنجرس مرجع سبق ذكره ، ص 106 .

² عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة ، بيروت ، لبنان ، 2007 ، ص 72 .

³ - سعيد سبعون، مرجع سبق ذكره، ص 155.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي تضمن كل من مجالات ومجتمع الدراسة إضافة إلى منهج الدراسة والأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث : عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

تمهيد الفصل

أولا : عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانيا : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

ثالثا : النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل :

بعد أن تم تناول الإطار النظري و المنهجي في الفصلين السابقين، نستعرض في أوراق هذا الفصل الإطار الميداني للدراسة ، التي تتعلق بعملية تحليل البيانات وتفسير نتائجها ، كما تصبو الدراسة إلى عرض ومناقشة البيانات الميدانية ، موضحين ذلك كله في العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية.

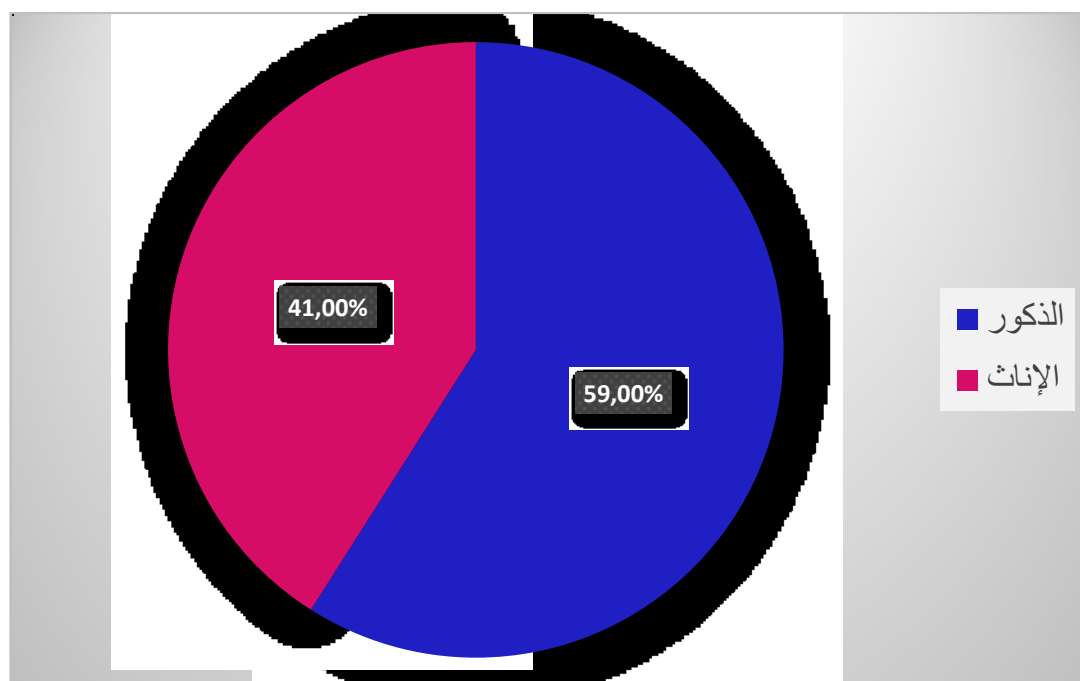
أولاً : عرض و تحليل بيانات الدراسة :

المحور الأول : البيانات الشخصية

أ_ الجنس :

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	الجنس	الذكور	59	59.0
		الإناث	41	41.0
المجموع الكلي				
			100	100.0



الشكل رقم (1): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

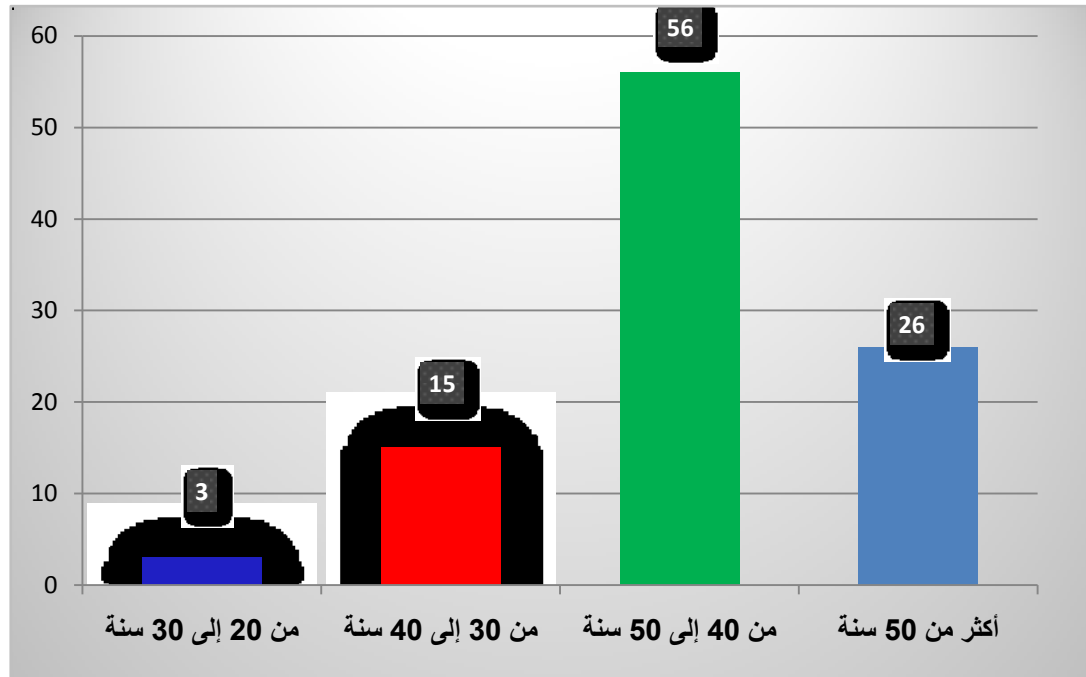
نلاحظ من الجدول رقم (02) أن نسبة الذكور بالمؤسسة محل الدراسة قدرت بـ 59 بالمائة، في حين نسبة الإناث قدرت بـ 41 % .

ويرجع ذلك لنظرة المجتمع إلى بعض الوظائف على أنها ذكورية وأنثوية ، خاصة بالمؤسسة الاقتصادية ربما أن بعض المهن التقنية يهيمن عليها الرجال . إضافة إلى هذا ممكن أن بعض الإناث يفضلن التوجه إلى المؤسسات الخدمائية مثل التعليم والصحة . قد يرجع هذا التفاوت داخل المؤسسة الاقتصادية إلى بني اجتماعية وثقافية تؤدي إلى عدم تكافؤ الفرص .

ب_ السن:

الجدول رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	السن	من 20 إلى 30 سنة	3	3.0
		من 30 إلى 40 سنة	15	15.0
		من 40 إلى 50 سنة	56	56.0
		أكثر من 50 سنة	26	26.0
		المجموع الكلي	100	100



الشكل رقم (2): الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

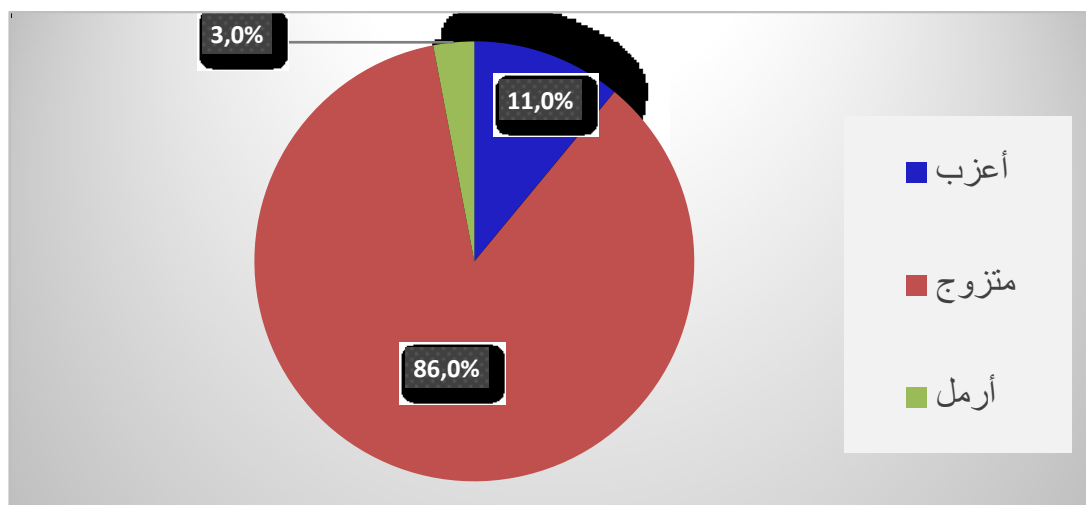
نلاحظ من الجدول رقم 03 أن الفئة العمرية أكثر تواجدا هي الفئة من 40 حتى 50 سنة بنسبة 56 بالمائة، تليها فئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 26 بالمائة، وفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 15 بالمائة في حين جاءت فئة من 20 إلى 30 سنة بالمرتبة الأخيرة بنسبة 3 بالمائة.

تشير الفئة الأكثر تواجدا بالمؤسسة وهي من سن 40 إلى 50 سنة بنسبة 56 % إلى نسق يمكن تفسيره اجتماعيا بعوامل هيكلية وتنظيمية متعددة ، حيث يبرز دور الاقدمية في بقاء الأفراد داخل المؤسسة لمدة طويلة خاصة في ظل قلة فرص الترقية أو التقاعد أو التوظيف مما يؤدي إلى تكاليف قاعدة عمرية متوسطة داخل الهيكل الوظيفي . إضافة إلى هذا ربما بعض المؤسسات تنتهج تنظيم إداري متحفظ ومنضبط في إدارة مواردها البشرية كأن تسعى إلى الاستقرار على حساب التغيير .

ج - الحالة العائلية:

الجدول رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الحالة العائلية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	الحالة العائلية	أعزب	11	11.0
		متزوج	86	86.0
		أرمل	3	3.0
		المجموع الكلي	100	100



الشكل رقم (3): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الحالة العائلية

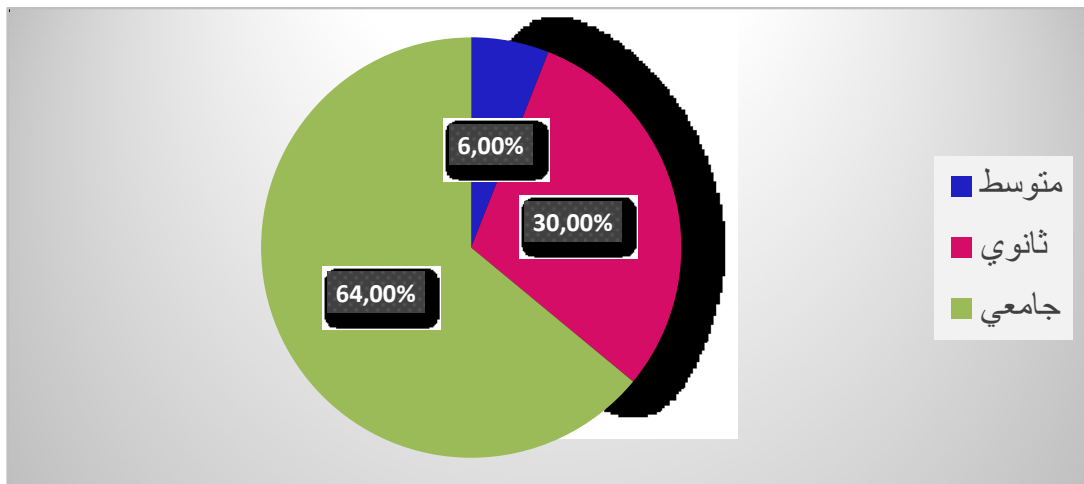
نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن أغلب عينة الدراسة متزوجون، وهذا بنسبة 86 بالمائة، في حين 11 بالمائة من فئة العزاب و3 بالمائة من فئة الأرملة.

يمكن تفسير هذا من منظور اجتماعي بالاستقرار الاجتماعي والمهني حيث يعتبر الزواج دليلاً على النضج و تحمل المسؤولية وهو الأمر الذي قد يمنح المتزوجون فرصة أكثر في سوق العمل مقارنة بالعزاب . إذ يعكس هذا التفوق العددي للمتزوجين إلى حد ما مبدأ الاستقرار مقابل التوظيف هذا ما قد يجعل المؤسسات تميل إلى استقطاب الأفراد الذين يتوقع منهم الالتزام والمسؤولية في أداء المهام خاصة المناصب التي تتطلب حضوراً دائماً . في نفس السياق غالباً ما يكون للمتزوجين تحفيزات اقتصادية تجعلهم يحرصون على البقاء في العمل بسبب المسؤولية العائلية والمالية .

د_ المستوى التعليمي :

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	المستوى التعليمي	متوسط	6	6.0
		ثانوي	30	30.0
		جامعي	64	64.0
		المجموع الكلي	100	100.0



الشكل رقم (04): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي

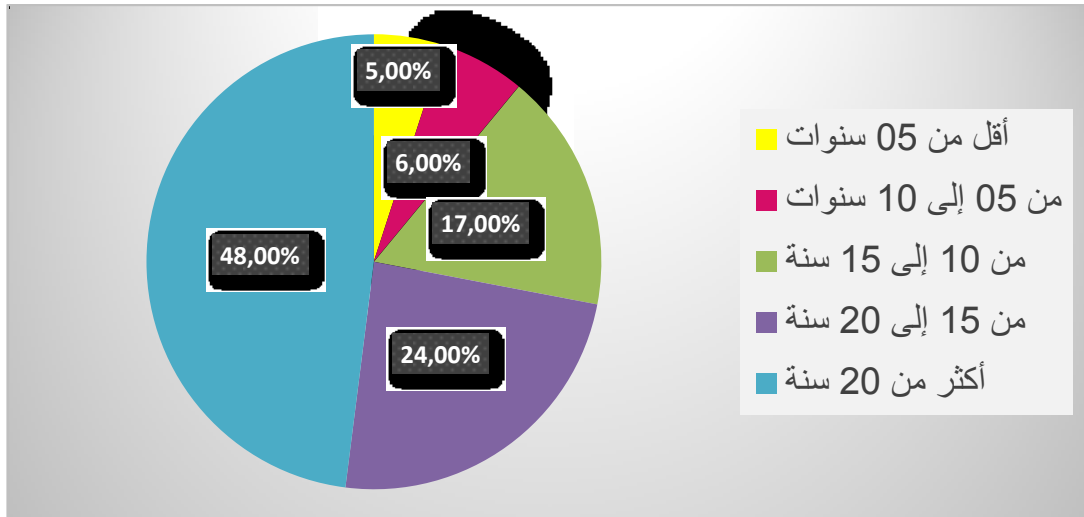
نلاحظ من الجدول رقم 05 أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المستوى الجامعي بنسبة 64 بالمائة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة يتطلب مستوى أكاديمي وكفاءات عالية، بينما 30 بالمائة من المستوى الثانوي، في حين 6 بالمائة فقط من المستوى المتوسط.

تشير النسبة العالية من العاملين الحاصلين على مؤهلات جامعية داخل المؤسسة إلى ظاهرة ذات أبعاد مختلفة ترتبط بالبنية المجتمعية وبمتغيرات سوق العمل من منظور آخر تعكس هذه الظاهرة توجه المؤسسة نحو دعم الكفاءة والتخصص. أو ربما تكون نتيجة التحولات الاجتماعية والثقافية التي جعلت التعليم الأكاديمي وسيلة لتحقيق الحراك الاجتماعي والاندماج الناجح في سوق العمل.

هـ_ مدة العمل بالمؤسسة :

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب خاصية مدة العمل بالمؤسسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
6	مدة العمل بالمؤسسة	من 05 سنوات فما فوق	5	5.0
		من 05 إلى 10 سنوات	6	6.0
		من 10 إلى 15 سنة	17	17.0
		من 15 إلى 20 سنة	24	24.0
		أكثر من 20 سنة	48	48.0
		المجموع الكلي	100	100.0



الشكل رقم (05): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية مدة العمل بالمؤسسة

نلاحظ من الجدول رقم 06 أن حوالي نصف عينة الدراسة لديهم أقدمية عمل تفوق 20 سنة بالمؤسسة وهو ما نسبته 48 بالمائة، تليها فئة العمال الذي لديهم خبرة بين 15 و 20 سنة بنسبة 24 بالمائة، أما العمال الذين تتراوح سنوات عملهم بين 10 و 15 سنة فنسبتهم 17 بالمائة، والعمال من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 06 بالمائة، وأخيرا فئة العمال الذي لديهم سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات فنسبتهم 5 بالمائة.

تعكس البيانات نمطا واضحا للاستقرار المهني وهو دليل على قدرة المؤسسة للمحافظة على مواردها البشرية لفترة أطول ، هذا الأمر قد يرتبط بثقافة تنظيمية تستند على تقديم ضمانات اجتماعية تسهم في شعور العاملين بالانتماء والأمان الوظيفي مما يتشكل لديهم ذاكرة مؤسسية ، حيث تضيف خبراتهم المتراكمة قيمة رمزية ووظيفية من خلال نقل المعرفة للأجيال القادمة من العاملين .

المحور الثاني: يلعب الاتصال الداخلي وتقنياته دوراً إيجابياً في تسهيل المهام بين وحدات المؤسسة

ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين

جدول رقم 07 يبين توزيع المبحوثين حسب مساهمة استخدام وسائل الاتصال في رفع أداء العاملين

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	84	84.0
أحياناً	14	14.0
لا	2	2.0
المجموع	100	100.0

يبين جدول رقم (07) آراء المبحوثين حول مدى مساهمة استخدام وسائل الاتصال في رفع أداء العاملين، وقد جاءت النتائج

لتكشف عن صورة واضحة وذات دلالة هامة. حيث صرّح 84% من المبحوثين بأن وسائل الاتصال تساهم فعلاً في رفع الأداء،

وهي نسبة تمثل الغالبية الساحقة، ما يدل على وجود وعي مؤسسي مرتفع بأهمية الاتصال كعنصر محوري في العملية الإدارية.

وتؤكد هذه النتيجة أن الاتصال داخل المؤسسة لا يُنظر إليه كوسيلة تقنية فحسب، بل كعامل تحفيزي يساهم في تسهيل المهام،

تقليص الأخطاء، تعزيز التفاهم بين المستويات الإدارية، ورفع مردودية الأفراد والجماعات

من جهة أخرى، عبر 14% من المبحوثين عن أن مساهمة وسائل الاتصال في رفع الأداء تحدث "أحياناً"، وهو ما يسلط الضوء

على بعض التفاوت المحتمل في تطبيق أو فعالية هذه الوسائل. وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر نفس الأدوات أو الكفاءة الاتصالية

لدى جميع العاملين أو الفروع، أو إلى عوائق داخلية مثل ضعف التنسيق أو غياب التكوين المستمر في المجال الاتصالي. هذا التفاوت

يشير إلى أن الاتصال المؤسسي، رغم أهميته، قد لا يكون دائماً بنفس الفعالية ما لم يُدعم بإستراتيجية واضحة وتخطيط مدروس.

أما الفئة القليلة التي أجابت بـ "لا" (2%)، فقد تكون مؤشراً على حالات فردية يعيش فيها الموظف نوعاً من العزلة أو القطيعة

داخل بيئة العمل، أو تدل على غياب أدوات الاتصال أو ضعف استخدامها في بعض الأقسام. هذه النسبة، رغم محدوديتها،

تستدعي الانتباه، كونها تبرز بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر سلباً على ديناميكية العمل داخل المؤسسة، إن لم تُعالج بوسائل

فعالة للتواصل الشامل والتشاركي.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول إن هناك علاقة وثيقة بين الاتصال المؤسسي ورفع أداء العاملين، وهو ما ينسجم مع ما جاءت به الأدبيات النظرية الحديثة التي تضع الاتصال في صلب العمليات التنظيمية الفعالة. إذ أصبح يُنظر إلى الاتصال اليوم باعتباره أداة إستراتيجية تُوظَّف ليس فقط لنقل التعليمات أو المعلومات، بل لتعزيز الفعالية التنظيمية، تحسين المناخ المهني، ورفع مستوى الانتماء المؤسسي.

جدول رقم 08 يبين توزيع المبحوثين حسب الدور الذي تلعبه تقنيات الاتصال في المؤسسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
توفير الوقت	16	16.0
توفير الجهد	8	8.0
كلاهما	76	76.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (08) توزيع آراء المبحوثين حول الدور الذي تلعبه تقنيات الاتصال داخل المؤسسة، وقد جاءت النتائج

لتعكس إدراكاً واسعاً لأهمية هذه التقنيات في تحسين سير العمل وتنظيم الجهد والوقت داخل الإطار المهني

تشير المعطيات إلى أن نسبة معتبرة من المبحوثين، بلغت **76%**، ترى أن تقنيات الاتصال تساهم في آّن واحد في توفير كل

من الوقت والجهد، وهو ما يعكس تصورات إيجابية حول فعالية هذه الأدوات في تسريع إنجاز المهام وتحسين كفاءة الأداء

المؤسسي. وهذا الإدراك يدل على أن استخدام الوسائل التكنولوجية مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المحادثة المهنية، أنظمة تبادل

الوثائق، ومنصات الإدارة الرقمية، أصبح جزءاً لا يتجزأ من الروتين الإداري اليومي، ما يمنح العاملين مرونة وسرعة في التفاعل مع

مختلف المتغيرات التنظيمية.

من ناحية أخرى، نجد أن **16%** من المبحوثين يعتبرون أن الدور الرئيسي لتقنيات الاتصال يتمثل في **توفير الوقت فقط**، ما قد

يشير إلى تركيز هذه الفئة على جانب السرعة في نقل المعلومات أو اتخاذ القرار، دون اعتبار كبير للبعد الجسدي أو الجهد في

المهام. أما **8%** ممن اختاروا "توفير الجهد"، فقد يعكس تصورهم اعتماداً أكبر على تقنيات الاتصال في تخفيف الأعباء البدنية أو

تقليل التنقلات، خصوصاً في سياقات العمل الميداني أو الإدارات متعددة الفروع.

ويمكن تفسير تباين هذه النسب بوجود اختلافات في طبيعة المهام التي يشغلها الأفراد، أو مدى إتقانهم لاستخدام هذه الوسائل، أو حتى درجة تعقيد بيئة العمل نفسها. ففي الإدارات أو المؤسسات التي تعتمد على التنسيق الإلكتروني بين مختلف المستويات، يُنظر إلى هذه الوسائل كحلول شاملة، في حين قد تكون محدودة التأثير في بعض البيئات الأقل رقمنة. إن هذه النتائج تؤكد على أهمية دمج تقنيات الاتصال الحديثة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ليس فقط لتحسين التواصل، بل أيضاً لتقليص الزمن الإداري وتبسيط العمليات، ما يؤدي حتماً إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. كما تبرز الحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتأهيل الموارد البشرية على الاستخدام الأمثل لهذه الأدوات، لضمان الاستفادة القصوى منها في جميع أبعادها.

جدول رقم 09 يبين توزيع المبحوثين حسب توفير وسائل الاتصال لفرض الإعلام لمختلف العاملين

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	70.0
أحياناً	30	30.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (09) آراء المبحوثين حول مدى توفير وسائل الاتصال داخل المؤسسة لفرض الإعلام لجميع العاملين ، أي ما إذا كانت هذه الوسائل تضمن اطلاعاً عادلاً ومنتظماً على المعلومات المرتبطة بسير المؤسسة وقراراتها وتوجهاتها العامة تشير النتائج إلى أن 70% من المبحوثين أكدوا أن وسائل الاتصال توفر بالفعل فرصاً إعلامية لكافة العاملين. وتعكس هذه النسبة تصورات إيجابية حول شفافية الاتصال الداخلي، وفعالية القنوات الاتصالية في إيصال المعلومات بشكل عادل وشامل. إذ إن وصول المعلومات لجميع العاملين يُعدّ أحد أسس الاتصال المؤسسي الفعّال ، حيث يضمن التوازن في المعرفة، ويقلل من الإشاعات، ويعزز الثقة بين الإدارة والعاملين. فالاتصال الجيد لا يعني فقط النقل السريع للمعلومة، بل أيضاً وصولها إلى الجهة المعنية في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

من جهة أخرى، يرى 30% من المبحوثين أن وسائل الاتصال توفر فرص الإعلام "أحياناً" فقط. وهي نسبة ليست بالهينة، ويمكن أن تشير إلى وجود تفاوت في تدفق المعلومات بين العاملين، إما بسبب احتكار المعلومات في بعض المستويات الإدارية، أو نتيجة ضعف التنظيم في آليات توزيعها. كما قد تعكس هذه النسبة ضعفاً في الاستخدام اليومي أو العملي لبعض الوسائل (مثل

اللوحات الإعلانية أو النشرات الداخلية أو البريد الإلكتروني)، أو عدم مواكبة بعض العاملين للتكنولوجيا المتاحة، وهو ما يؤدي إلى اختلال في مبدأ التشاركية المعلوماتية داخل المؤسسة.

إنَّ أهمية هذه النتائج تكمن في أنها تسلط الضوء على مدى فعالية البنية الاتصالية للمؤسسة من حيث الشمول والعدالة، وهو جانب مهم من الأداء التنظيمي. فكلما اتسعت قاعدة المستفيدين من الإعلام الداخلي، تعزز الشعور بالانتماء وتقلصت الفجوات المعرفية بين مختلف الفئات، مما يدعم بشكل مباشر فعالية اتخاذ القرار الجماعي، وتطوير الأداء، وبناء الثقة داخل المؤسسة.

وبناء على ما سبق، يتعين على المؤسسة تعزيز قنوات الاتصال التي تضمن وصول المعلومات بشكل أفقي وعمودي، والتفكير في حلول تقنية وتنظيمية تُسهم في تقليص التفاوت في فرص الإعلام، لضمان نظام تواصل شفاف ومتوازن يخدم جميع العاملين على حد سواء.

جدول رقم 10 يبين توزيع المبحوثين حسب مساهمة تقنيات الاتصال في مواجهة أعباء العمل

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	59.0
أحيانا	40	40.0
لا	1	1.0
المجموع	100	100.0

يتناول جدول رقم (10) مدى إدراك المبحوثين لمساهمة تقنيات الاتصال في مواجهة أعباء العمل داخل المؤسسة. ويعدّ هذا السؤال من بين المؤشرات الجوهرية التي توضح علاقة البنية الاتصالية بمستوى الضغط والإرهاق المهني الذي قد يواجهه العاملون في محيطهم الوظيفي.

تشير النتائج إلى أن 59% من المبحوثين يرون أن تقنيات الاتصال تساهم بالفعل في التخفيف من أعباء العمل. تعكس هذه النسبة اعترافاً واضحاً بدور هذه التقنيات في تسهيل المهام اليومية، من خلال تقليص عدد الإجراءات اليدوية، تسريع الوصول إلى المعلومات، تحسين التنسيق بين الفرق، وتسهيل المتابعة الإدارية. ويبرز هذا الإدراك خاصة في البيئات التي تتبنى الرقمنة الإدارية أو نظم الإدارة الذكية، حيث تسهم أدوات الاتصال في تقليص التكرار، الحد من البيروقراطية، وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وسرعة

من جهة أخرى، صرّح 40% من المبحوثين بأن مساهمة تقنيات الاتصال في هذا الجانب تتحقق "أحياناً" فقط، وهو ما يدل على وجود تفاوت في الأثر أو الفعالية. ويمكن تفسير ذلك بعدة عوامل، منها: ضعف التكوين في استخدام التقنيات الحديثة، نقص التجهيزات أو عدم تكافؤ التوزيع بين الإدارات، أو قصور في تبني نظام اتصالي متكامل يربط كل الفاعلين. كما قد يشير ذلك إلى أن بعض المهام، رغم استخدام أدوات الاتصال، لا تزال تُنجز بشكل يدوي أو تقليدي، ما يُبقي على مستوى معين من الضغط المهني.

أما النسبة المتبقية (1%) التي أجابت بـ "لا"، فهي تمثل رأياً فردياً لكنه يحمل دلالة مهمة. إذ قد تعود هذه النتيجة إلى تجربة سلبية أو إحباط اتصالي، أو إلى غياب كامل للبنية الاتصالية في موقع عمل هذا الفرد، وهو ما يبرز أهمية الإنصات لمثل هذه الحالات لفهم مكان الخلل وإصلاحها.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن تقنيات الاتصال أصبحت تمثل أداة فاعلة في تدبير أعباء العمل والتقليل من الضغط المهني، لكن فعاليتها تبقى مشروطة بحسن استخدامها، وضمان التكوين المستمر، وتوفير الأدوات التقنية بشكل عادل ومنهجي. وعليه، فإن استثمار المؤسسة في تطوير بنيتها الاتصالية لا ينبغي أن يُنظر إليه كتحسين تقني فحسب، بل كخيار استراتيجي لتحسين جودة حياة العاملين وكفاءتهم الإنتاجية.

جدول رقم 11 يبين توزيع المبحوثين حسب الدور الفعال للاتصال في تسهيل العمل بالمؤسسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	89	89.0
أحياناً	11	11.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (11) نتائج استبيان حول الدور الفعال للاتصال في تسهيل العمل داخل المؤسسة. هذه النتيجة مهمة جداً لأنها تُظهر إلى أي مدى يُساهم الاتصال الجيد في تحسين سير العمل، وضمان تناسق العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

تشير المعطيات إلى أن 89% من المبحوثين يرون أن الاتصال داخل المؤسسة يساهم بشكل فعال في تسهيل العمل. هذه النسبة المرتفعة تعكس إدراكاً عاماً لأهمية الاتصال في تسريع تدفق المعلومات، تحسين التنسيق بين الفرق، وتقليل التداخلات أو

الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات. فالاتصال الفعال يتيح للعاملين الوضوح اللازم حول مهامهم، ويعزز قدرتهم على التفاعل بشكل سريع وفعال مع المتغيرات داخل بيئة العمل، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتوفير الوقت. في المقابل، اعتبر 11% من المبحوثين أن الاتصال يساهم أحياناً فقط في تسهيل العمل. يمكن أن تعكس هذه النسبة نقصاً في الاتساق أو التوزيع غير المتوازن للاتصال بين الأقسام أو المستويات التنظيمية المختلفة. كما قد تشير إلى وجود مشكلات في بعض قنوات الاتصال التي قد لا تكون فعالة دائماً في جميع المواقف أو الظروف. وقد يرتبط ذلك أيضاً بمشاكل مثل تراكم الرسائل أو ازدواجية المعلومات، مما يؤدي إلى تداخل أو بطء في اتخاذ القرارات.

إنَّ النسبة العالية (89%) التي تعتبر الاتصال أداة فعالة في تسهيل العمل تدعم فرضية أن الاستثمار في تحسين الاتصال المؤسساتي هو عنصر أساسي في تحسين الأداء العام. وهذا يتماشى مع الدراسات التي تظهر أن المؤسسات التي تعتمد على قنوات اتصال فعالة ومتعددة تتمتع بمرونة أكبر في التعامل مع التحديات، وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية، إلا أن النسبة المئوية الأقل (11%) تشير إلى ضرورة مواصلة تحسين آليات الاتصال في بعض الأقسام أو المستويات الإدارية. يمكن أن يتم ذلك عبر تدريب العاملين على استخدام أدوات الاتصال الحديثة، أو تحسين التنسيق بين الإدارات، أو حتى تعزيز ثقافة الشفافية والانفتاح في تبادل المعلومات.

جدول رقم 12 يبين توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول الاتصال الداخلي

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
ضروري	87	87.0
ضروري نوعاً ما	13	13.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (12) آراء المبحوثين حول أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ، وهو عنصر أساسي في أي مؤسسة تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة التنسيق بين العاملين.

تشير النتائج إلى أن 87% من المبحوثين يعتبرون أن الاتصال الداخلي ضروري للمؤسسة. هذه النسبة المرتفعة تعكس وعياً عميقاً لدى الغالبية العظمى من العاملين بأهمية الاتصال الداخلي في تعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام والفرق. يُعد الاتصال الداخلي ركيزة أساسية لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس بين المستويات المختلفة، مما يساهم في تحسين الفهم المشترك للأهداف ،

وتحديد المهام بدقة، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات. كما أنه يُعزز الشعور بالانتماء ويقلل من الفجوات المعرفية بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تناغمًا وفعالية.

من جهة أخرى، يعتبر 13% من المبحوثين أن الاتصال الداخلي ضروري نوعًا ما، وهي نسبة تشير إلى أن هذه الفئة قد لا تُعطي الأهمية نفسها للاتصال الداخلي كما الفئة الأولى. يمكن أن يعكس هذا تباينًا في تجارب العاملين داخل المؤسسة، حيث قد يعتقد البعض أن التواصل الشخصي أو التواصل غير الرسمي قد يكون كافيًا في بعض البيئات أو الظروف. كما قد يكون هذا التقييم بسبب ضعف استخدام أدوات الاتصال الرسمية أو تقنيات الاتصال في بعض الأقسام، مما يجعل الاتصال الداخلي لا يبدو "ضروريًا" كما في باقي الأقسام.

إن هذه النتيجة توضح أن الاتصال الداخلي يعتبر عنصرًا حيويًا في تحسين العمليات التنظيمية، لكن نجاحه يعتمد على درجة تفعيله في المؤسسة و تكامل الأدوات المستخدمة فيه. من خلال تعزيز الاتصال الداخلي، يمكن للمؤسسة أن تضمن توافر المعلومات في الوقت المناسب لجميع الأفراد المعنيين، وهو ما يساهم بشكل مباشر في زيادة الكفاءة التنظيمية. بناءً على ما تقدم، يتعين على المؤسسات التركيز على تطوير قنوات الاتصال الداخلي، وتعزيز فاعليتها بين جميع المستويات التنظيمية، للتأكد من أن كل العاملين يمكنهم الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية

جدول رقم 13 يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى الاتصال الداخلي بالمؤسسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
جيد	63	63.0
متوسط	29	29.0
ضعيف	8	8.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (13) توزيع المبحوثين حسب مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة. يُعد هذا الجدول مؤشرًا مهمًا لفهم مدى فعالية ونجاح نظم الاتصال الداخلية في تسهيل العمل وتطوير بيئة العمل التنظيمية

تشير النتائج إلى أن نسبة 63% من المبحوثين الذين صنفوا الاتصال الداخلي بـ "جيد"، فتُظهر أن هذه الفئة ترى أن قنوات الاتصال داخل المؤسسة تعمل بشكل فعال وأن المعلومات تنتقل بسلاسة بين الأقسام والأفراد. قد يعكس هذا التنسيق الجيد

استخدام وسائل وتقنيات فعّالة مثل البريد الإلكتروني، الاجتماعات الدورية، أو أدوات التعاون الرقمية، مما يسهم في تعزيز

الشفافية والانفتاح داخل المؤسسة.

أما نسبة 29 % من المبحوثين يرون أن مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة متوسط. هذه النسبة تعكس واقعًا يُظهر أن

المؤسسة قد تكون قد حققت تقدمًا في هذا المجال، إلا أن هناك حاجة كبيرة للتحسين. فالاتصال الداخلي يُعتبر عنصرًا أساسيًا

في تعزيز التنسيق بين الفرق والإدارات وضمان سرعة ووضوح تبادل المعلومات. ولكن إذا كان تقييم الغالبية "متوسطًا"، فهذا

قد يعني وجود بعض القيود أو المشاكل التي تؤثر في سرعة تدفق المعلومات أو في دقة الرسائل الموجهة إلى الموظفين. قد يشير

ذلك أيضًا إلى وجود تفكك في بعض القنوات الاتصالية أو نقص في التفاعل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة

وأخيرًا، يُشير 8% من المبحوثين إلى أن مستوى الاتصال الداخلي ضعيف في المؤسسة. هذه النسبة المتدنية تشير إلى وجود ثغرات

كبيرة في الاتصال قد تؤدي إلى تكرار المهام، تقليل الإنتاجية، وزيادة الإرباك بين العاملين. قد تكون هذه المشكلة ناتجة عن قلة

الوسائل التكنولوجية المتاحة، أو ضعف التدريب على استخدامها، أو حتى نقص في الفهم الإداري لأهمية الاتصال الداخلي في

تحسين الأداء التنظيمي.

إن هذه النتائج توضح أن التحسين في مستوى الاتصال الداخلي يعتبر أمرًا ضروريًا لتحقيق بيئة عمل أكثر فعالية. ويتطلب

الأمر مراجعة شاملة لآليات الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى استثمار في التكنولوجيا والتدريب لضمان أن جميع

العاملين يحصلون على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وبطريقة مناسبة، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق وتسهيل اتخاذ

القرارات.

جدول رقم 14 يبين توزيع المبحوثين حسب كفاية وسائل الإعلام المتاحة بالمؤسسة للاتصال الداخلي

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
كافية	42	42.0
كافية نوعا ما	29	29.0
غير كافية	29	29.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (14) آراء المبحوثين حول كفاية وسائل الإعلام المتاحة داخل المؤسسة من أجل تحسين الاتصال

الداخلي. تُعد هذه النتائج مهمة لفهم مدى فاعلية الأدوات الإعلامية المتوفرة، والتي تلعب دورًا محوريًا في تسهيل التواصل بين

الموظفين والإدارة.

تشير النتائج إلى أن نسبة 42% من المبحوثين الذين يعتبرون وسائل الإعلام المتاحة كافية، فيعكسون رضاهم الكامل عن وسائل

الاتصال الحالية في المؤسسة. هذه النسبة تشير إلى أن هذه الفئة تجد أن الوسائل المتاحة قادرة على توفير المعلومات بشكل سريع

وفعال، مما يعزز من التنسيق بين الموظفين ويساهم في تعزيز الانفتاح والشفافية داخل بيئة العمل

أما نسبة 29% من المبحوثين يرون أن وسائل الإعلام المتاحة كافية نوعًا ما. هذه النسبة تشير إلى أن هناك تحسينات جزئية

في الوسائل المتوفرة، ولكن قد تكون هناك بعض القيود التي تؤثر في فعاليتها. يمكن أن يعكس هذا نقصًا في التنوع أو

التحديث المنتظم لوسائل الإعلام، مثل البريد الإلكتروني، الأنظمة الرقمية، أو حتى الاجتماعات الداخلية التي لا تكون دائمًا

كافية لتلبية احتياجات الاتصال الفعال في المؤسسة. كما قد يشير ذلك إلى عدم استخدام كامل لإمكانات بعض الوسائل

بسبب نقص التدريب أو الوعي بأهمية هذه الأدوات في تحسين الأداء الداخلي.

من جهة أخرى، يرى 29% من المبحوثين أن وسائل الإعلام المتاحة غير كافية. هذه النسبة تعكس وجود مشكلة حقيقية في

وسائل الاتصال داخل المؤسسة، قد تكون بسبب نقص الأدوات التكنولوجية الحديثة أو ضعف البنية التحتية لدعم الاتصال

الداخلي. يمكن أن يشير هذا إلى أن هناك حاجة لتوفير وسائل جديدة مثل منصات التواصل الرقمية المتقدمة أو تحسين البنية

التي تحتية للاتصالات لضمان تدفق المعلومات بشكل أكثر فعالية ودقة.

بناءً على هذه النتائج، يبدو أن الكفاية الإعلامية في المؤسسة تحتاج إلى تطوير شامل، بحيث يُمكن للمؤسسة تقييم وتحديث

الأدوات والوسائل المستخدمة حاليًا، لضمان تحسين جودة وكفاءة الاتصال الداخلي. بالإضافة إلى ذلك، فإن التدريب

المستمر على استخدام هذه الوسائل قد يساهم في تعزيز فهم العاملين لأهمية الاتصال الداخلي، مما يساعد في رفع مستوى

الأداء الجماعي والإنتاجية.

جدول رقم 15 يبين توزيع المبحوثين حسب الدراية بالقرارات والتعليمات الخاصة بمجال العمل بشكل متواصل

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
متواصلة	51	45.0
متواصلة نوعا ما	45	51.0
غير متواصلة	4	4.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (15) نتائج استبيان حول مدى **الدراية المتواصلة** للمبحوثين بالقرارات والتعليمات الخاصة بميدان العمل داخل المؤسسة. يعتبر هذا العامل من العوامل الأساسية في تحقيق **التنسيق الفعال** بين الموظفين وضمان التزامهم بتوجيهات الإدارة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

تشير النتائج إلى أن **51%** من المبحوثين يرون أن الدراية بالقرارات والتعليمات الخاصة بالعمل **متواصلة** هذه النسبة تعكس وجود تدفق غير مستمر للمعلومات، حيث يتم تزويد العاملين بالتعليمات والقرارات بشكل دوري أو عند الحاجة فقط. وعلى الرغم من أن هذه الدرجة من التواصل قد تساهم في تحسين الأداء بشكل جزئي، إلا أنها تشير إلى **محدودية التواصل المستمر**، مما قد يؤدي إلى تأخير أو ضياع بعض التعليمات الهامة في حالات التغيرات السريعة أو الطارئة.

أما **45%** من المبحوثين فقد اعتبروا أن الدراية بالقرارات والتعليمات **متواصلة نوعا ما** بشكل كامل. هذه النسبة العالية تعكس أن غالبية العاملين يحصلون على المعلومات والقرارات بشكل منتظم ومستمر. يمكن أن يشير ذلك إلى **وجود نظام فعال لتوزيع المعلومات**، مثل الاجتماعات الدورية أو الأنظمة الرقمية التي تضمن وصول التعليمات والقرارات لجميع الموظفين في الوقت المناسب، مما يساهم في تحسين التنسيق وتعزيز الاستجابة السريعة للتحديات اليومية.

أما النسبة المتبقية، وهي **4%** من المبحوثين، فقد اعتبروا أن الدراية بالقرارات والتعليمات **غير متواصلة**. هذه النسبة تُظهر مشكلة في التواصل الداخلي قد تؤدي إلى التباين في معرفة الموظفين بالتوجيهات، مما يسبب ارتباكاً في تطبيق القرارات وزيادة في الأخطاء أو التأخير في إنجاز المهام. من المحتمل أن تكون هذه المشكلة ناتجة عن غياب آليات واضحة لتوزيع القرارات أو عدم كفاية القنوات الإعلامية لضمان وصول المعلومات إلى جميع الأفراد في الوقت المناسب.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن التواصل المستمر بشأن القرارات والتعليمات يعتبر عنصرًا أساسيًا في تعزيز كفاءة العمل داخل المؤسسة. لذلك، يجب على المؤسسات العمل على تحسين آليات التواصل الداخلي وضمان استمرار تدفق المعلومات بشكل منتظم، مما يساهم في تحسين فعالية الأداء التنظيمي وتجنب الإرباك أو التباطؤ الناتج عن نقص المعلومات.

جدول رقم 16 يبين توزيع المبحوثين حسب اللغة المستعملة كوسيلة اتصال بالمؤسسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
اللغة العربية	39	39.0
اللغة الفرنسية	61	61.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (16) نتائج استبيان حول اللغة المستعملة كوسيلة اتصال داخل المؤسسة. تعتبر اللغة عنصرًا مهمًا في تعزيز الاتصال داخل بيئة العمل، حيث تؤثر على مدى فهم الرسائل، تنسيق المهام، وفعالية تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة.

تشير النتائج إلى أن 61% من المبحوثين يعتبرون أن اللغة الفرنسية هي اللغة الرئيسية المستخدمة في التواصل داخل المؤسسة. هذه النسبة تشير إلى أن اللغة الفرنسية هي اللغة الأكثر انتشارًا في بيئة العمل، مما يعكس تاريخًا طويلًا لاستخدام هذه اللغة في المؤسسات الجزائرية، فضلًا عن كونها لغة تعليمية وإدارية معترف بها في العديد من القطاعات. استخدام اللغة الفرنسية يمكن أن يسهل التواصل مع الشركاء الخارجيين أو في التعاملات الرسمية، خاصة في القطاعات التي ترتبط بشكل مباشر بالتجارة أو التفاعلات مع الشركات الدولية.

في المقابل، 39% من المبحوثين أفادوا بأن اللغة العربية هي اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسة. هذه النسبة تدل على أهمية اللغة العربية في التواصل المحلي داخل المؤسسات الجزائرية، وهي تشير إلى توجه عام نحو تعزيز اللغة الوطنية في بيئة العمل، مما يعكس اهتمامًا متزايدًا بالحفاظ على الهوية الثقافية واستخدام اللغة الرسمية للدولة في السياقات اليومية.

من خلال هذه النتائج، يمكن استنتاج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على اللغتين العربية والفرنسية، وهو ما يعكس الوضع اللغوي في الجزائر بشكل عام حيث توجد ازدواجية لغوية تؤثر في مجالات التعليم والإدارة. لكن استخدام اللغة الفرنسية أكثر

من العربية قد يعكس تحديات تتعلق بـ **فجوة لغوية** قد تكون موجودة بين الموظفين الذين قد لا يكون لديهم إلمام قوي بكلتا

اللغتين، أو بين الأجيال المختلفة التي قد تتعامل مع هذه اللغات بطريقة مختلفة

بناءً على هذه البيانات، يبدو أن **اللغة الفرنسية** تهيمن بشكل أكبر على **الاتصال الرسمي** داخل المؤسسات، لكن هناك أيضاً

اهتمام متزايد **باللغة العربية**، التي لا تزال تستخدم في العديد من السياقات. لذلك، من الممكن أن تسهم **سياسات تعزيز**

استخدام **اللغة العربية** داخل المؤسسات في **توسيع نطاق التواصل الداخلي**، مما يعزز الانسجام والشفافية بين جميع الموظفين.

جدول رقم 17 يبين توزيع الباحثين حسب مناسبة اللغة المستعملة في المؤسسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
مناسبة	64	64.0
مناسبة نوعاً ما	31	31.0
غير مناسبة	5	5.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (17) نتائج استبيان حول **مناسبة اللغة المستعملة في المؤسسة** من حيث فعاليتها وملاءمتها للظروف

المهنية داخل المؤسسة. يمثل هذا المعيار أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على **جودة الاتصال وفعالية العمل** داخل بيئة المؤسسة.

تشير النتائج إلى أن **64%** من الباحثين يرون أن اللغة المستعملة في المؤسسة **مناسبة**. هذه النسبة تعكس رضا الغالبية عن

استخدام اللغات المتبعة في المؤسسة، مما يعني أن اللغة المستعملة تتناسب مع **احتياجات العمل والوظائف المتعددة** داخل

المؤسسة. يبرز ذلك مدى **ملاءمة اللغة** سواء كانت العربية أو الفرنسية في **تسهيل التواصل الفعال**، وبالتالي فهي تساهم في

تحقيق الأهداف التنظيمية بسهولة ويسر. قد يُستدل على أن العاملين في المؤسسة يعتقدون أن هذه اللغات تساعدهم في أداء

مهامهم اليومية بشكل أكثر **كفاءة ودقة**.

أما **31%** من الباحثين، الذين يعتبرون أن اللغة المستعملة **مناسبة نوعاً ما**، فيظهر أن هناك بعض **القيود** التي قد تواجههم في

استخدام اللغة في سياقات معينة. قد تعكس هذه النسبة وجود **صعوبات لغوية** صغيرة أو بعض **التحديات** في اختيار اللغة الأكثر

فعالية في بعض المواقف. ربما تكون بعض التخصصات أول **مهام الخاصة** تحتاج إلى مزيد من الانتباه في اختيار اللغة الأنسب

لضمان **تحقيق الفهم المشترك** بين جميع الأطراف داخل المؤسسة.

أما 5% من المبحوثين الذين يرون أن اللغة المستعملة غير مناسبة، فيشيرون إلى وجود صعوبة أو حاجز لغوي يؤثر على قدرتهم على فهم الرسائل أو القرارات بشكل دقيق. قد تكون هذه النسبة نتيجة لاستخدام لغة قد لا تكون مفهومة بشكل جيد من قبل جميع الموظفين أو قد تكون ناتجة عن ازدواجية لغوية قد تُحدث إرباكاً بين الأفراد الذين ليسوا ملمين بكافة لغات العمل في المؤسسة. هذه الفئة قد تواجه تحديات في التواصل بسبب غياب التوحيد اللغوي، مما يؤدي إلى صعوبة في تنسيق المهام أو فهم التوجيهات من قبل بعض الأفراد.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن اللغة المستعملة في المؤسسة تعتبر إلى حد كبير مناسبة وفعالة لتلبية احتياجات العمل. ومع ذلك، من المهم أن تواصل المؤسسة مراجعة اختياراتها اللغوية في سياقات مختلفة لضمان أن كل الموظفين يفهمون التعليمات والقرارات بشكل واضح، وتجنب أي صعوبات لغوية قد تؤثر على سير العمل. يمكن أن يساعد التدريب اللغوي أو توفير ترجمات في تحسين مستوى التواصل في المؤسسات متعددة اللغات.

المحور الثالث: هناك بعض العوائق للاتصال تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

جدول رقم 18 يبين توزيع المبحوثين حسب دور الاتصال بالمؤسسة في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
فعال	61	61.0
متوسط	36	36.0
غير فعال	3	3.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (18) نتائج استبيان حول دور الاتصال بالمؤسسة في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين. يشير هذا الجدول إلى مدى تأثير وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة على تعزيز التعاون والاندماج الاجتماعي بين الموظفين، وهو ما يُعد عاملاً أساسياً في تحسين بيئة العمل وزيادة الروح المعنوية والإنتاجية.

تشير النتائج إلى أن نسبة 61% من المبحوثين، الذين يعتبرون دور الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية فعالاً، فبدلاً من ذلك على أن هؤلاء الموظفين يعتقدون أن التواصل الداخلي يساهم بشكل مباشر في خلق بيئة عمل اجتماعية صحية. يُظهر ذلك أن

وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تساعد في تعزيز التواصل الاجتماعي، وتقوية الروابط بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الانسجام والتعاون بينهم.

أما نسبة 36% من المبحوثين يرون أن دور الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين هو متوسط. هذه النسبة تعكس أن الغالبية من العاملين يشعرون بأن الاتصال داخل المؤسسة يساهم بشكل جزئي في تعزيز العلاقات الاجتماعية. قد يشير هذا إلى أن وسائل الاتصال المتاحة ليست بالقدر الكافي من الفاعلية أو الشمولية لتسهيل تفاعل اجتماعي قوي بين الموظفين. ربما تكون الاجتماعات أو التواصل الإلكتروني فعالة جزئيًا، لكن هناك حاجة إلى مزيد من المبادرات أو الفعاليات الاجتماعية التي تعزز العلاقات بين الأفراد بشكل أكبر.

من جهة أخرى، يرى 3% من المبحوثين أن دور الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية غير فعال. هذه النسبة تشير إلى وجود نقص في تفعيل أدوات الاتصال بطريقة تساهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين. قد يكون السبب في ذلك هو غياب الفعاليات الاجتماعية المنظمة أو نقص الوسائل التي تعزز التفاعل غير الرسمي بين الموظفين، مما يؤدي إلى وجود فجوة اجتماعية بين الفرق أو الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يلعب دورًا مهمًا في تعزيز العلاقات الاجتماعية، لكن هناك فرصًا لتحسين كيفية توظيف وسائل الاتصال لتعميق هذه العلاقات. يمكن للمؤسسة النظر في زيادة الفعاليات الاجتماعية والأنشطة غير الرسمية التي تعزز التواصل الشخصي بين الموظفين، بالإضافة إلى تحسين التواصل الرقمي لزيادة التفاعل بين الجميع، خاصة في بيئات العمل الكبيرة أو المتنوعة.

جدول رقم 19 يبين توزيع المبحوثين حسب مراعاة الجانب الاتصالي بالمؤسسة لأهمية العنصر الإنساني وقدراته

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	54.0
أحياناً	30	30.0
لا	16	16.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (19) نتائج استبيان حول مدى مراعاة الجانب الاتصالي في المؤسسة لأهمية العنصر الإنساني وقدراته. يُظهر هذا الجدول مدى اهتمام المؤسسة بالموظفين من خلال توظيف الاتصال كأداة لتقدير وتعزيز قدراتهم ، وهو ما يعكس استراتيجيات الاتصال التي تساهم في تحفيز الأداء وتحقيق النجاح التنظيمي.

تشير النتائج إلى أن نسبة 54% من المبحوثين، الذين يعتبرون أن المؤسسة تراعي بشكل فعال أهمية العنصر البشري وقدراته في استراتيجيات الاتصال، فإن هذا يُظهر إيجابية كبيرة في الدور الذي تلعبه المؤسسة في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة. يبين ذلك أن المؤسسة تولي اهتمامًا خاصًا للعامل البشري، من خلال إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار ، أو عن طريق توفير فرص التدريب والفرص التطويرية التي تساعد في تطوير مهاراتهم وتقديرهم كعنصر أساسي في النجاح التنظيمي.

أما 30% من المبحوثين يرون أن مراعاة الجانب الاتصالي لأهمية العنصر الإنساني وقدراته تتم أحيانًا فقط. هذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يشعرون بأن هناك اهتمامًا جزئيًا بالعنصر البشري في استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة. قد تكون هذه النسبة نتيجة لوجود بعض المبادرات الاتصالية التي تهدف إلى تقدير قدرات الموظفين أو تحفيزهم، لكنها لا تتم بشكل مستمر أو فعال بما فيه الكفاية لتعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة بشكل دائم. قد يشير ذلك أيضًا إلى أن السياسات الاتصالية لا تركز بشكل كامل على التفاعل الفعال مع الموظفين أو على استثمار قدراتهم بشكل يتماشى مع احتياجاتهم المهنية.

أما 16% من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تراعي الجانب الاتصالي لأهمية العنصر البشري وقدراته، فإن هذا يعكس نقصًا كبيرًا في استراتيجيات الاتصال التي تهم بتطوير العلاقات الإنسانية في المؤسسة. قد يشير هذا إلى أن الاتصال الداخلي في هذه المؤسسات يقتصر على الجوانب الإدارية دون الاهتمام بالجانب الإنساني والاهتمام بتقدير الموظفين أو مراعاة احتياجاتهم الشخصية والمهنية. قد تكون هذه النسبة مؤشرًا على وجود فجوة في الاتصال أو نقص في فهم دور الإنسان داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك تفاوتًا في مدى مراعاة الجانب الاتصالي لأهمية العنصر الإنساني وقدراته داخل المؤسسة. لذلك، يُوصى بتحسين استراتيجيات الاتصال لضمان الاهتمام المستمر بالعنصر البشري وتقديره بشكل مستدام، بما يساهم في تعزيز تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

جدول رقم 20 يبين توزيع المبحوثين حسب كفاية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
كافية	55	55.0
كافية نوعاً ما	24	24.0
غير كافية	21	21.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (20) نتائج استبيان حول **كفاية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة**. تُظهر هذه البيانات مدى

فاعلية وكفاية الأدوات والوسائل المتاحة في المؤسسة لضمان تواصل فعال بين الموظفين والإدارة، وبالتالي تحسين مستوى الأداء والتفاعل داخل بيئة العمل.

تشير النتائج إلى أن نسبة **55%** من المبحوثين، الذين يعتبرون أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة **كافية**، فإن هذا يعكس

رضل نسبة من الموظفين عن فعالية وسائل الاتصال المتاحة في تلبية احتياجاتهم العملية. هذه النسبة قد تشير إلى أن وسائل

الاتصال المتوفرة تتمتع ب **قدرة جيدة** على تيسير التواصل السلس بين الموظفين، وتلبية متطلباتهم اليومية في تبادل المعلومات

أما نسبة **24%** من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة **كافية نوعاً ما**. هذا يشير إلى أن الغالبية العظمى

من الموظفين يشعرون أن الوسائل المتاحة تقدم **دعماً محدوداً** في تحسين التواصل داخل المؤسسة. قد يكون السبب في هذه

النتيجة هو وجود **وسائل اتصال أساسية** مثل البريد الإلكتروني أو الهواتف، لكنها قد لا تكون **مُعززة** أو **تواكب تطورات**

التكنولوجيا الحديثة مثل استخدام منصات الاتصال الجماعي أو الأدوات الرقمية المتقدمة. هذا النوع من الاتصال قد يكون غير

كافٍ لتلبية احتياجات العمل المعقدة أو لضمان سرعة وكفاءة نقل المعلومات بين جميع أفراد المؤسسة

أما **21%** من المبحوثين الذين يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة **غير كافية**، فإن هذا يدل على وجود **نقص أو**

قلة في التنوع في وسائل الاتصال المتاحة داخل المؤسسة. قد يكون السبب في هذه النتيجة هو **عدم توافر تقنيات حديثة** أو

غياب التدريب الكافي لاستخدام وسائل الاتصال بشكل فعال، مما يعيق عملية التواصل داخل بيئة العمل. هؤلاء الموظفون قد

يشعرون بأن وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة **لا تواكب احتياجاتهم** أو لا توفر **المرونة الكافية** للتفاعل الفعال والمباشر.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن معظم العاملين يشعرون بأن وسائل الاتصال داخل المؤسسة مناسبة جزئياً، لكن هناك مجالاً لتحسين هذه الوسائل. من الممكن أن تفكر المؤسسة في إدخال أدوات اتصال أكثر تطوراً مثل منصات التواصل الجماعي الرقمية أو تحسين البنية التحتية الخاصة بوسائل الاتصال لتكون أكثر فعالية وشاملة لجميع احتياجات العمل. كما يمكن أن تُسهم الاستثمارات في تقنيات الاتصال الحديثة في رفع مستوى كفاءة هذه الوسائل، مما يعزز التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية.

جدول رقم 21 يبين توزيع المبحوثين حسب إتاحة عملية الاتصال الفرصة للحصول على المعلومات لكل العاملين

العينة	التكرار	النسبة المئوية	فرصة الحصول على المعلومة
عدم اكتراث المسؤول	15	28.30	لا
احتكار المعلومة	22	41.51	
الحجابه والمحسوبية	16	30.19	
المجموع	53	53.0	
نعم	47	47.0	نعم
المجموع	100	100	

يعرض جدول رقم (21) نتائج استبيان حول إتاحة عملية الاتصال الفرصة للحصول على المعلومات لكل العاملين داخل

المؤسسة. يُظهر هذا الجدول مدى عدالة وشمولية الاتصال الداخلي في تقديم الفرص المتساوية لجميع الموظفين للوصول إلى

المعلومات الضرورية لأداء مهامهم بشكل فعال، وهو ما يؤثر بشكل كبير على تحقيق الشفافية والعدالة التنظيمية في المؤسسة.

تشير النتائج إلى أن 47% من المبحوثين يرون أن عملية الاتصال توفر الفرصة للحصول على المعلومات لكل العاملين. هذه

النسبة تعكس رضا نصف الموظفين عن شفافية عملية الاتصال داخل المؤسسة. قد يعكس هذا أن الاتصال الداخلي يتيح فرصاً

عادلة للموظفين للحصول على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم، مما يعزز التواصل المفتوح والتعاون الفعال بين الموظفين

والإدارة. توفر هذه الفرص مصداقية في المؤسسة، وتساعد في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والانفتاح بين جميع الأفراد.

ومع ذلك، يظهر أن هناك 28.30% من المبحوثين يرون أن عدم اكتراث المسؤول يؤثر على عملية الاتصال، مما يشير إلى وجود تقاعس أو نقص في الاهتمام من قبل بعض المسؤولين في ضمان وصول المعلومات إلى جميع العاملين. قد يكون هذا بسبب إدارة غير فعالة أو غياب استراتيجية واضحة تضمن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. هذه الفئة من الموظفين قد تشعر بعدم التقدير والإقصاء من بعض المعلومات التي قد تؤثر على أدائهم المهني.

أما 41.51% من المبحوثين الذين يشيرون إلى احتكار المعلومة، فيؤكدون وجود ممارسات سلبية حيث يتحكم البعض في تدفق المعلومات بشكل غير عادل. قد يساهم الاحتكار في نشر المعلومات المحدودة فقط بين مجموعة معينة من الموظفين، مما يؤدي إلى تشويه الواقع وخلق شعور بعدم العدالة في بيئة العمل. هذا النوع من الممارسات قد يؤدي إلى تباين في الأداء بين الموظفين ويؤثر سلبًا على مناخ العمل في المؤسسة.

كما يظهر أن 30.19% من المبحوثين يعتبرون أن عملية الاتصال تتأثر بالمحاباة والمحسوبية. يشير ذلك إلى أن بعض الموظفين قد يحصلون على معلومات أو فرص بناءً على علاقاتهم الشخصية مع المسؤولين أو مجموعة معينة من الأفراد، مما يعكس نقصًا في الشفافية ويؤدي إلى شعور بعدم العدالة بين العاملين. مثل هذه الممارسات قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وإنتاجية العمل بسبب شعور الموظفين بالتمييز أو التفضيل غير العادل.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن عملية الاتصال داخل المؤسسة تتطلب تحسينات ملحوظة لضمان التوزيع العادل للمعلومات بين جميع الموظفين. يجب على المؤسسة تعزيز الشفافية والمساواة في توفير المعلومات، مع التأكيد على أهمية إدارة فعالة ومنهجيات اتصال تشجع على التفاعل المفتوح وتحد من أي ممارسات سلبية مثل الاحتكار أو المحاباة. يمكن أن يساعد تطوير سياسات اتصال واضحة في تحقيق بيئة عمل أكثر عدالة وتعاونًا.

جدول رقم 22 يبين توزيع المبحوثين حسب تدريب العاملين على استخدام أساليب الاتصال الحديثة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	24.0
أحياناً	46	46.0
لا	30	30.0

المجموع	100	100.0
---------	-----	-------

يعرض جدول رقم (22) نتائج استبيان حول تدريب العاملين على استخدام أساليب الاتصال الحديثة داخل المؤسسة. يسلط هذا الجدول الضوء على دور التدريب في تعزيز الكفاءة الاتصالية لدى الموظفين، وكيفية تأثير ذلك في تحسين الأداء العام للمؤسسة، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال.

تشير النتائج إلى أن 46% من المبحوثين يرون أن تدريب العاملين على استخدام أساليب الاتصال الحديثة يتم أحياناً فقط. هذا يعكس أن هناك جهوداً تدريبية جزئية تهدف إلى تحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين، لكن هذه الجهود لا تتم بشكل منتظم أو مكثف. قد يكون السبب في ذلك نقص الموارد والأولويات الموجهة نحو التدريب المستمر على الأساليب الحديثة للاتصال.

هذا يشير إلى أن بعض الموظفين قد يتلقون تدريباً محدوداً في هذا المجال، وهو ما قد يؤثر على قدرتهم على استخدام وسائل الاتصال الحديثة بشكل فعال.

أما 30% من المبحوثين الذين يرون أن تدريب العاملين على استخدام أساليب الاتصال الحديثة غير موجود فإن هذه النسبة تشير إلى وجود نقص حاد في التدريب، مما يعني أن المؤسسة لا تولي اهتماماً كافياً لتطوير مهارات الاتصال الحديثة لدى الموظفين. قد يؤدي ذلك إلى تأخير في التكيف مع التطورات التكنولوجية أو ضعف فاعلية الاتصال بين مختلف الأطراف في المؤسسة، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين والإنتاجية العامة.

في المقابل، يرى 24% من المبحوثين أن المؤسسة توفر تدريباً كافياً على استخدام أساليب الاتصال الحديثة، ما يعني أن هناك جهوداً حقيقية لضمان تحديث مهارات الاتصال لدى الموظفين. قد يشير ذلك إلى أن بعض الأقسام في المؤسسة تقدم دورات تدريبية متخصصة في التكنولوجيا الحديثة للاتصال، مثل استخدام أدوات الاتصال الرقمي أو منصات التعاون الافتراضي.

هذه النسبة تعكس التزاماً من المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات الاتصالية بشكل أكثر كفاءة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك تفاوتاً في تدريب العاملين على استخدام أساليب الاتصال الحديثة داخل المؤسسة. يشير هذا إلى أن هناك فرصاً كبيرة لتحسين البرامج التدريبية الخاصة بالاتصال، بحيث يتم توفير تدريب منتظم ومكثف لجميع الموظفين على أحدث الأدوات والتقنيات. من الضروري أن تركز المؤسسة على تطوير استراتيجيات تدريبية فعالة تضمن توجيه كافة الموظفين إلى التواصل الفعال باستخدام الأساليب الحديثة.

جدول رقم 23 يبين توزيع المبحوثين حسب كفاية فرص الاتصال المتاحة بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		فرصة الاتصال المتاحة	
33.33	18	تعنت المسؤولين	لا
55.56	30	الاستقبال ليس يوميا	
11.11	6	أسباب أخرى	
54.0	54	المجموع	
46.0	46	نعم	
100	100	المجموع	

يعرض جدول رقم (23) نتائج استبيان حول كفاية فرص الاتصال المتاحة بالمؤسسة . يسلط هذا الجدول الضوء على مدى

توفر فرص الاتصال الفعالة بين الموظفين والإدارة، وتأثير ذلك على التواصل الداخلي في المؤسسة. هذه المعلومات ذات أهمية

كبيرة، حيث أن وجود فرص كافية للاتصال يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التعاون بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة.

تشير النتائج إلى أن 46% من المبحوثين يرون أن هناك فرصاً كافية للاتصال داخل المؤسسة، مما يشير إلى أن نصف الموظفين

تقريباً يشعرون أن المؤسسة توفر فرصاً فعالة للتواصل بين مختلف المستويات الإدارية. يمكن أن تعكس هذه النتيجة وجود منصات

اتصال متطورة، مثل الاجتماعات المنتظمة أو الأنظمة الإلكترونية المتقدمة التي تُسهل في تحسين التدفق المعلوماتي داخل المؤسسة.

هذا الوضع يعزز من قدرة الموظفين على الحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد في أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة.

من جهة أخرى، يشير 33.33% من المبحوثين إلى أن تعنت المسؤولين يشكل عقبة أمام توفر فرص الاتصال داخل المؤسسة.

قد يعني هذا أن بعض المسؤولين يتقاعسون في تسهيل التواصل أو يتبعون أساليب إدارة تقييدية تمنع الوصول إلى المعلومات أو

تُحد من التواصل الفعال بين العاملين. هذا قد يؤدي إلى تراكم المعلومات أو تشويش في قنوات الاتصال ، مما يؤثر بشكل

سلبي على بيئة العمل ويحد من مستوى التعاون بين الموظفين.

أما 55.56% من المبحوثين الذين يشيرون إلى أن الاستقبال ليس يوميًا، فإن هذه النسبة تعكس مشكلة في انتظام التواصل داخل المؤسسة. قد يشير هذا إلى أن فرص الاتصال لا تتم بشكل منتظم، مما يخلق شعورًا بعدم اليقين لدى الموظفين حول كيفية التواصل مع الإدارة أو الأقسام الأخرى. تأخير الاتصال أو غياب الاستقبال اليومي قد يحد من القدرة على نقل المعلومات بشكل سريع وفعال، مما يؤثر على جودة العمل وتنسيق الأنشطة بين الفرق المختلفة في المؤسسة.

أما 11.11% من المبحوثين الذين اختاروا أسباب أخرى، فهذا يشير إلى وجود عوامل أخرى غير محددة تؤثر على فرص الاتصال في المؤسسة. يمكن أن تشمل هذه العوامل البنية التنظيمية المعقدة، الازدحام في المعلومات، أو نقص الموارد الخاصة بالاتصال. قد تكون هذه العوامل بحاجة إلى تحليل أعمق لفهم تأثيراتها وتحديد الخطوات التصحيحية اللازمة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن هناك اختلافات كبيرة في توفر فرص الاتصال داخل المؤسسة. يجب على المؤسسة أن تعمل على معالجة العقبات التي تحد من فعالية الاتصال، مثل تعنت المسؤولين أو عدم انتظام الاستقبال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسة تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة عبر زيادة فرص الاتصال المنتظم وتطوير آليات الاتصال الداخلي التي تضمن توصيل المعلومات بشكل سريع ودقيق لجميع العاملين.

جدول رقم 24 يبين توزيع المبحوثين حسب تقييم قدرات العاملين لاستخدام وسائل الاتصال بالمؤسسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
ممتازة	49	49.0
جيدة	36	36.0
متوسطة	8	8.0
ضعيفة	7	7.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (24) نتائج استبيان حول تقييم قدرات العاملين لاستخدام وسائل الاتصال بالمؤسسة. يسلط هذا الجدول الضوء على مستوى كفاءة الموظفين في استخدام وسائل الاتصال المختلفة، وهو أمر بالغ الأهمية لضمان فعالية الاتصال وتحقيق أهداف المؤسسة. يعتمد النجاح التنظيمي بشكل كبير على مدى قدرة العاملين على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في مجال الاتصال.

تشير النتائج إلى أن 49% من المبحوثين يرون أن قدرات العاملين في استخدام وسائل الاتصال ممتازة. هذه النسبة تشير إلى أن غالبية الموظفين يمتلكون مهارات ممتازة في استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة، ما يعني أنهم قادرون على استخدام الوسائل المتاحة، أو ممكن يرجع هذا إلى وجود بعض الموظفين ذوي الخبرة العالية أو المتدربين بشكل جيد في المجال الاتصالي، ما يعزز قدرة المؤسسة على التواصل الداخلي الفعال.

أما نسبة 36% من المبحوثين الذين يعتبرون قدرات العاملين جيدة، فيدل على أن نحو ثلث الموظفين لديهم مهارات جيدة في استخدام وسائل الاتصال بالمؤسسة. هؤلاء الموظفون قادرون على استخدام الأدوات والوسائل المتاحة بشكل فعال، لكن قد تكون هناك بعض الفجوات في الكفاءة التي يمكن تحسينها. قد يشير هذا إلى وجود فرص تدريبية محدودة أو نقص في الإلمام بكل التقنيات الحديثة في بعض الأقسام.

من جهة أخرى، نسبة 8% من المبحوثين يرون أن قدرات العاملين متوسطة في استخدام وسائل الاتصال، يشير هذا إلى أنهم قد يواجهون بعض الصعوبات أو يفتقرون إلى الإتقان الكامل لبعض الأدوات. ربما قد يعود هذا إلى عدم التدريب الكافي أو قلة المعرفة ببعض الأساليب الحديثة التي من شأنها تحسين جودة الاتصال.

وأخيراً، نسبة 7% من المبحوثين يرون أن قدرات العاملين ضعيفة في استخدام وسائل الاتصال. هذه النسبة توضح وجود ضعف ملحوظ في مهارات الاتصال لدى بعض الموظفين، ما قد يؤثر سلباً على فاعلية التواصل داخل المؤسسة. قد يكون السبب في هذا الضعف نقص التدريب أو عدم التوعية الكافية بأهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة، مما يحد من قدرة العاملين على نقل المعلومات أو التفاعل مع تقنيات الاتصال المتطورة.

بناءً على هذه النتائج، يُستنتج أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في قدرات العاملين في استخدام وسائل الاتصال بالمؤسسة. في حين أن غالبية الموظفين يمتلكون مهارات ممتازة أو جيدة، إلا أن بعض الموظفين لديهم قدرات متوسطة، بينما يعاني آخرون من ضعف في المهارات الاتصالية. لتحسين هذا الوضع، من المهم أن تقوم المؤسسة بتوفير برامج تدريبية مستمرة ومناسبة لجميع العاملين لتحسين مهاراتهم في استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتعزيز كفاءتهم الاتصالية.

جدول رقم 25 يبين توزيع المبحوثين حسب قدرة تقنيات الاتصال المتاحة على توفير المعلومات المناسبة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	61	61.0
نوعاً ما	32	32.0
لا	7	7.0
المجموع	100	100.0

يعرض جدول رقم (25) نتائج استبيان حول قدرة تقنيات الاتصال المتاحة على توفير المعلومات المناسبة داخل المؤسسة.

يتناول هذا الجدول تقييم مدى فعالية وسائل الاتصال المتاحة في تلبية احتياجات العاملين والمساهمة في تحسين تدفق المعلومات بشكل يتناسب مع متطلبات العمل في المؤسسة.

تشير النتائج إلى أن 61% من المبحوثين الذين يرون أن وسائل الاتصال توفر المعلومات المناسبة، فبدل هذا على أن الغالبية العظمى من الموظفين يعتقدون أن الوسائل المتاحة تلي احتياجاتهم من المعلومات بشكل كامل أو كافٍ. قد يشير هذا إلى أن هناك تقنيات متقدمة مثل الأنظمة الإلكترونية أو منصات التواصل الداخلية التي تتيح للمستخدمين الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة وسرعة، مما يعزز من جودة العمل والتنسيق بين الأقسام.

أما نسبة 32% من المبحوثين يرون أن تقنيات الاتصال المتاحة توفر المعلومات المناسبة نوعاً ما. هذه النسبة تشير إلى أن نحو ثلث الموظفين يشعرون أن وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة قادرة بشكل جزئي على تلبية احتياجاتهم من المعلومات. يمكن أن يكون ذلك مؤشراً على أن التقنيات المستخدمة لا تُتيح دائماً المعلومات الدقيقة أو الشاملة في الوقت المناسب، مما قد يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات أو تقصير في عملية التواصل بين الأطراف المختلفة في المؤسسة.

من جهة أخرى، نسبة 7% من المبحوثين يعتقدون أن تقنيات الاتصال المتاحة لا توفر المعلومات المناسبة. هذه النسبة تشير إلى أن نسبة ضئيلة من الموظفين يعانون من عدم فعالية تقنيات الاتصال في توفير المعلومات بشكل دقيق أو في الوقت المحدد. يمكن أن يكون ذلك ناتجاً عن نقص في بنية الاتصالات أو ضعف في تحديث الأنظمة مما يؤدي إلى إعاقة الوصول السريع إلى المعلومات. هذا الوضع قد يساهم في حدوث تأخيرات في إنجاز الأعمال أو خلل في التنسيق بين الفرق المختلفة.

بناءً على هذه النتائج، يُستنتج أن تقنيات الاتصال المتاحة بالمؤسسة تعمل بشكل جيد في توفير المعلومات لكن مع وجود تفاوت في الكفاءة. هناك حاجة إلى مراجعة وتحسين الأدوات التقنية المستخدمة، وتحديثها بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة لضمان استمرارية تدفق المعلومات بشكل سلس. يمكن أن تتضمن هذه التحسينات تطوير الأنظمة الإلكترونية، أو تحسين الوصول إلى المعلومات عبر قنوات اتصال متعددة تضمن سرعة الوصول إلى البيانات وتحسين فاعلية العمل داخل المؤسسة.

ثانيا : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

مناقشة الفرضية العامة :

تم تأكيد الفرضية العامة من خلال نتائج الدراسة حيث صرح أغلب المبحوثين بأن للاتصال المؤسسي دورا إيجابيا في رفع الأداء الوظيفي، وهي نسبة تمثل الغالبية الساحقة، ما يدل على وجود وعي مؤسسي مرتفع بأهمية الاتصال بوصفه عنصرا محوري في العملية الإدارية. وتؤكد هذه النتيجة أن الاتصال داخل المؤسسة لا يُنظر إليه بوصفه وسيلة تقنية فحسب، بل بمثابة عامل تحفيزي يسهم في تسهيل المهام، وتقليل الأخطاء، وتعزيز التفاهم بين المستويات الإدارية، ورفع مردودية الأفراد والجماعات.

وهذا ما يتوافق مع دراسة محمد عزوز 2018/2017 والتي كانت أبرز نتائجها :

فمن خلال أسئلة الاستبيان قد أجمعت الفرضيات الأربعة للدراسة على أن نمط الاتصال بين الرؤساء والعمال داخل الإدارة يرفع من وتيرة العمل ويؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي، من خلال التدفق السليم للرسالة والمعلومة عبر قناة اتصالية داخلية فيجد خلالها العامل رجعا لصدى المعلومة المتدفقة . كما أن الفرضية الجزئية الثالثة والمتعلقة بالتفاعل أثناء الاتصال والتي هي بدورها تحققت من خلال أسئلة الاستبيان الخاصة بها وربطها ببعضها البعض، فوجدنا أنها تؤثر إيجابا على العملية الاتصالية في الإدارة، واستنتجنا فعلا جو الاتصال وحرية التعبير وقرب الإدارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال، ورسكلتهم ووضوح الإجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال، كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة .

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

في ضوء النتائج الإحصائية المستخلصة من آراء المبحوثين، يتبين أن هناك إدراكا جماعيا واضحا لأهمية وسائل وتقنيات الاتصال داخل المؤسسة، وهو ما يعكس وعيا متزايدا بأدوار الاتصال في تحسين الأداء وتنظيم العمل. إذ يرى 84% من المبحوثين أن استخدام وسائل الاتصال يسهم بشكل كبير في رفع أداء العاملين، مما يدل على أهمية البنية الاتصالية داخل المؤسسة بوصفها أداة فاعلة في تعزيز الكفاءة الفردية والجماعية . كما يشير 76% إلى أن هذه الوسائل توفر الوقت والجهد، وهو ما يعكس تحولا في الثقافة التنظيمية نحو تقنيات التسيير العصري التي تقوم على السرعة والفعالية. وتؤكد نسبة 70% من المستجوبين أن وسائل الاتصال تتيح فرصا كافية للإعلام، مما يدل على دورها في دعم الشفافية وتداول المعلومات، وهو أحد ركائز الحوكمة الحديثة . وفي ذات السياق، ترى نسبة 59% أن هذه الوسائل تسهم في مواجهة أعباء العمل، ما يعكس تصور يرى في الاتصال وسيلة

لتخفيف الضغوط المهنية، عبر تحسين التنظيم وتقسيم العمل. كما أن النسبة الكبيرة التي ترى أن الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل العمل (89 %) وتعتبره ضروريا (87%)، تشير إلى إدراك الوظيفة التساندية للاتصال، بوصفه ليس مجرد وسيلة نقل معلومات بل عنصراً بنيوياً يساهم في تماسك النظام المهني غير أن تقييم مستوى الاتصال الداخلي بأنه "جيد" من طرف 63 % من المبحوثين، يعكس وجود رضى نسبي، يقابله أيضا نوع من التحفظ أو عدم الرضى من البقية، ما يفتح المجال لتحسين هذا الجانب داخل المؤسسة. ويلاحظ أن 61% يرون في الاتصال أداة لتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ما يؤكد على البعد الاتصالي للاتصال بوصفه وسيطاً لتشكيل الشبكات غير الرسمية داخل المؤسسة، وبالتالي دعم التماسك الاجتماعي المهني

أما بالنسبة لمستوى كفاية الوسائل الاتصالية (55%)، فتُظهر هذه النسبة نوعاً من القصور النسبي الذي قد يؤثر على فعالية الأداء، بينما تكشف نسبة 46% التي ترى أن تدريب العاملين على وسائل الاتصال الحديثة يتم أحياناً، عن نقص في التكوين والتأهيل، وهو ما يشير إلى حاجة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة اتصالية مؤسسية من خلال استراتيجيات تكوين ممنهجة

بناء على هذه المؤشرات، يمكن القول إن الاتصال داخل المؤسسة يُعد من أبرز آليات تنظيم العمل وتحقيق التناسق بين الوحدات والعاملين، لكنه يحتاج إلى دعم مؤسسي مستمر من خلال توفير الوسائل، وضمان التكوين، وتقييم الأداء الاتصالي بصفة دورية.

وهذا ما قد يتوافق مع دراسة عائشة لشهب 2022/ 2023 إذ كانت أبرز نتائجها:

بالرغم من أن وسائل الاتصال الداخلي كما يرى مستخدمي الصحة أنها كافية لأداء المهام داخل المؤسسة الاستشفائية ومع ذلك يفضلون تزويدهم بوسائل اتصال أكثر حداثة . إضافة إلى استخدام الهاتف الثابت في المؤسسة الاستشفائية قد يؤدي إلى تسريع وتيرة الخدمة على مستويات الخدمة الصحية وتنظم الخدمة ، بحيث ساهم في نقل واستقبال المعلومات ، مما ساهم أيضا في رفع الأداء على مستوى مستخدمي الصحة بالمؤسسة . في حين نجد أن الدورات التكوينية في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد ساهمت في التخلص من عوائق الاتصال داخل المؤسسة.

من خلال كل ما سبق يتبين لنا صحة الفرضية الأولى .

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

تشير نتائج الدراسة إلى وجود بعض العوائق المرتبطة بعملية الاتصال داخل المؤسسة حيث أن نسبة 54 % ترى عدم كفاية فرص الاتصال المتاحة بالمؤسسة راجع إلى تعنت المسؤولين ، بالإضافة إلى عدم انتظام مواعيد الاستقبال، و أسباب أخرى لم يتم الإفصاح عنها . كما يرى 53 % أن عدم إتاحة عملية الاتصال الفرصة للحصول على المعلومات لكل العاملين نتيجة عدم اكتراث المسؤول و احتكار المعلومة والمحابة والمحسوبية . ومن جهة أخرى صرح 30% من المبحوثين أن وسائل الاتصال توفر فرص الإعلام أحيانا ، بينما 11% من المبحوثين ترى أن الاتصال يساهم أحيانا فقط في تسهيل العمل بالمؤسسة .

رغم الدور الإيجابي للاتصال المؤسسي إلا أن هذا لم يمنع من وجود بعض العوائق في العملية الاتصالية بالمؤسسة من خلال

إجابات المبحوثين وهذا ما يتوافق مع دراسة سهيلة برقية 2022/2021 والتي كانت أبرز نتائجها :

بالنسبة لنمط الاتصال النازل رأينا أن هناك ضعف في قنوات هذا النوع من الاتصال، فالإدارة لا تقوم بإعلام كافة المستويات التنظيمية بالمعلومة وهذا ما يجعلها بطيئة وغير كافية ، وبالتالي قد ينعكس سلبا على أداء العمال لأعمالهم في أوقاتها كما أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة تحتكر سلطة القرار ولا تمكن العمال من المشاركة في ذلك وهذا ما ينعكس سلبا على الروح المعنوية للعمال وذلك بتعزيز الشعور لديهم بأنهم مجرد آلات تعمل على تطبيق الأوامر والتعليمات فقط . وفي هذا الصدد نجد إن التون مايو قد اقر بإلزامية تدريب الرؤساء والمدبرين على فهم حاجات الناس وحسن التعامل معهم باختلاف مواقفهم ومعتقداتهم.

من خلال كل ما سبق يتبين لنا تحقق الفرضية الثانية .

ثالثا : النتائج العامة

بعد التحليل والتفسير لمعطيات الدراسة الميدانية ، وانطلاقا من الفرضية العامة للدراسة والفرضيات الفرعية التي تم مناقشة نتائجها

تم التوصل إلى النتائج العامة التالية :

- أن للاتصال المؤسسي دور إيجابي في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة .
- أن للاتصال الداخلي وتقنياته دورا إيجابيا في تسهيل المهام بين وحدات المؤسسة لرفع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة .

- أهمية الاتصال الداخلي في تعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام والفرق.
- تساهم تقنيات الاتصال بالفعل في التخفيف من أعباء العمل .
- للاتصال دور مهم في تنمية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة .
- أن للاتصال بعض العوائق تؤثر على مستوى أداء العاملين أحيانا ، إلا أن المؤسسة تسعى للتغلب عليها .

خلاصة الفصل :

خلال هذا الفصل تم التطرق إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها والتوصل إلى نتائج عامة للدراسة .

الخاتمة

الخاتمة :

يعتبر الاتصال المؤسسي أحد أهم الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان استمرارية نشاطها وفاعلية أدائها. فالنجاح التنظيمي لم يعد مرهوناً فقط بتوفر الإمكانيات المادية أو التكنولوجية، بل أصبح يرتبط بشكل وثيق بمدى فعالية قنوات الاتصال الداخلية، وقدرة المؤسسة على خلق بيئة تواصلية تفاعلية تسمح بتبادل المعلومات، وتوضيح الغايات، وتعزيز التفاهم بين مختلف المستويات الوظيفية. إن الاتصال المؤسسي بصفته عملية اجتماعية وتنظيمية في آن واحد، يلعب دوراً محورياً في توجيه سلوك العاملين، وتحفيزهم، ورفع درجة التزامهم بالمهام المسندة إليهم، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم الوظيفي. كما أن فعالية الاتصال تساهم في تجاوز الكثير من التحديات التي قد تعرقل سير العمل، مثل الغموض، وسوء الفهم، وتعارض التعليمات، وهو ما يجعل من تطوير استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة أولوية قصوى في سبيل تحقيق الجودة والتميز.

حيث يتضح من نتائج الدراسة أن الاتصال المؤسسي يُمثّل عنصراً أساسياً يؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة. فقد أظهرت المعطيات الميدانية أن وجود نظام اتصال فعال داخل المؤسسة يُساهم في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين، من خلال تسهيل تبادل المعلومات، وضمان انسيابها بين مختلف المستويات التنظيمية، بما يدعم وضوح المهام، ويُعزز من الكفاءة الفردية والجماعية. وهذا ما يؤكد الترابط العضوي بين جودة الاتصال المؤسسي وبين نجاعة الأداء الوظيفي.

ويُبيّن التحليل السوسبيولوجي لهذه العلاقة أن الاتصال المؤسسي لا يُعد مجرد وسيلة فنية لنقل المعلومات، بل هو آلية اجتماعية وتنظيمية تُعيد تشكيل العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وتؤثر في درجة الانخراط، والالتزام، والتحفيز الوظيفي لدى الموظفين. فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة، تفاعلية، وشفافة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء، من حيث الدقة، والسرعة، والانضباط في تنفيذ المهام.

غير أن الدراسة كشفت في المقابل عن وجود بعض العوائق تحول دون تحقيق هذا الدور الحيوي للاتصال المؤسسي، من بينها: احتكار المعلومة، وغياب ثقافة تنظيمية داعمة للشفافية. هذه العوامل تُفرز نوعاً من الانغلاق داخل المؤسسة، وتُضعف من فاعلية الأداء، نتيجة غياب التنسيق، وتضارب التعليمات، وتراجع روح المبادرة لدى العاملين.

وانطلاقاً من هذه النتائج، يتأكد أن تعزيز الأداء الوظيفي يتطلب تطوير منظومة الاتصال المؤسسي بشكل ممنهج، من خلال بناء بيئة تنظيمية قائمة على نظام اتصال مستمر، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتوزيع العادل للمعلومة. وبذلك، يصبح الاتصال المؤسسي ليس فقط أداة مساندة، بل رافعة رئيسية تُسهم في رفع الأداء الوظيفي، ورفع الإنتاجية، وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والطموحات المهنية للأفراد.

المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المعاجم والقواميس :

المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، ط5 ، القاهرة ، مصر ، 2011 .

ابن منظور، لسان العرب، تح: علي الكبير وآخرون، دار المعارف، القاهرة، مصر، دط، دت .

ثانيا : الكتب

1- إبراهيم عيسى ، عثمان النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، عمان - الأردن ، ط1 ، 2008.

2- أنتوني غيدنز ، علم الاجتماع تو : فايز الصباغ ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت - لبنان ، ط1 ، 2005.

3- بودون وف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ت ر: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط1، 1986.

4- جيل فيريول ، معجم مصطلحات علم الاجتماع ، ت: اتسام محمد الأسعد ، دار ومكتبة الهلال ، بيروت ، لبنان ، ط1، 2012.

5- رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، دار قرطبة، باب الزوار - الجزائر ، ط1، 2015 .

6- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر الجزائر.

7- سلاطينة وآخرون، علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر، القاهرة مصر ، ط1 ، 2012 .

8- عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع - التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع ، دار مجدلاوي، عمان، الاردن ، ط1، 2008 .

- 9 - علي عبد الفتاح علي، علم الاجتماع الإعلامي، دار الأيام، عمان - الأردن، الطبعة العربية، 2015 .
- 10- علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، منشورات الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات والنشر، ط1، 2008 .
- 11- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر، القاهرة، مصر ط1، 2003 .
- 12 - أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون ، دار القصة ، ط2، 2006 .
- 13- مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء ، دار ابن نفيس عمان - الأردن ، ط1، 2018 .
- 14- ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون- الجزائر، 2011 .
- 15- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون - الجزائر، 2011.
- 16- حميد الطائي وبشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية، ط 1، 2019 .
- 17 - بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر ، بسكرة ، الجزائر ، 2008 .
- 18- عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 .
- 19- بيتر دراكر ، ت : محمد عبد الكريم ، الإدارة -المهام- المسؤوليات التطبيقات، الدار الدولية للنشر ، القاهرة - مصر ، ج2، ط1، 1996 .

20- عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة ، بيروت ، لبنان ، 2007.

الوسائل الجامعية :

4- سهيلة برقية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD بعنوان "أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة _ دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل"، بسكرة في علم اجتماع تخصص : علم اجتماع تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021 .

5- عائشة لشهب ، أطروحة مقدمه لنيل شهادة دكتوراه LMD بعنوان " الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية في ظل استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديث ودوره في تحسين الخدمة الصحية دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الصحة بالمؤسسة الاستشفائية الجيلاني بن عمر، في علم اجتماع الاتصال كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي، 2022.

6- محمد عزوز ، أطروحة مقدمه لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع: تخصص تغيير اجتماعي بعنوان " الاتصال مؤسساتي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية، 2017 - 2018، جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله.

7- مازن سليمان الحوش ، أطروحة دكتوراه بعنوان التنمية والتنمية المستدامة في ظل تأثير الاتصال بالمؤسسة ، جامعة الجزائر2 ، الجزائر ، 2020 .

المجلات:

1 -بن خالد حمزة >>معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية>>مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 01 ، جامع منتوري قسنطينة .

2- حدة قرعش ونصير لعرباوي >>-الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات

المحلية دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سطيف>>مجلة العلوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 01، سنة 2022، جامعة محمد لمين دباغين سطيف .

3-خالد بن حنيش، وهيبة الجوزي >> الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة دراسة

ميدانية بمديرية التربية بالوادي >>مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2024، جامعة مولود معمري تيزي وزو الجزائر.

الملاحق:

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

استبيان

موضوع الدراسة:

الاتصال المؤسسي ودوره في رفع الأداء الوظيفي

في إطار استكمال الدراسة المكتملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة فإننا نضع بين

أيديكم هذه الاستمارة، نرجو منكم وضع علامة أمام الإجابة المناسبة وشكراً.

ملاحظة : هذه المعلومات في غاية السرية التامة ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذ المشرف

الطالب

أ. د. / مازن سليمان الحوش

بلقاسم نعمامي

المحور الأول البيانات الشخصية :

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : من 20- 30سنة ☐ فوق 30-40 سنة ☐ فوق 40-50سنة ☐

فوق 50 سنة ☐

3- الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4 -المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5 - مدة العمل بالمؤسسة : 5 سنوات فما اقل ☐ فوق 5 _ 10 سنوات ☐

فوق 10 _ 15 سنة ☐ فوق 15 _ 20 سنة ☐ فوق 20 سنة ☐

المحور الثاني: يلعب الاتصال الداخلي وتقنياته دورا إيجابيا في تسهيل المهام بين وحدات المؤسسة

ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين

6 -هل ترى أن استخدام وسائل الاتصال يساهم في رفع أداء العاملين ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

7 -ما هو الدور الذي تلعبه تقنيات الاتصال في مؤسستكم ؟

توفير الوقت ☐ توفير الجهد ☐ كلاهما ☐

8- هل توفر وسائل الاتصال فرص الإعلام بين مختلف العاملين ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

9- هل تساهم تقنيات الاتصال في مواجهة أعباء العمل ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

10- هل ترى أن الاتصال له دور فعال في تسهيل العمل في مؤسساتكم ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

11- ما هو رأيك حول الاتصال الداخلي ؟

ضروري ☐ ضروري نوعا ما ☐ غير ضروري ☐

12- ما هو مستوى الاتصال الداخلي في مؤسساتكم ؟

جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

13- هل وسائل الإعلام المتاحة في مؤسساتكم كافية للاتصال الداخلي ؟

كافية ☐ كافية نوعا ما ☐ غير كافية ☐

14- هل درايتك بالقرارات والتعليمات الخاصة بمجال عملك بشكل متواصل ؟

متواصلة ☐ متواصلة نوعا ما ☐ غير متواصلة ☐

15 - ما هي اللغة المستعملة كوسيلة اتصال في مؤسستكم ؟

اللغة العربية ☐ اللغة الفرنسية ☐ اللغة الإنجليزية ☐

16- هل اللغة المستعملة في الاتصال الداخلي مناسبة ؟

مناسبة ☐ مناسبة نوعا ما ☐ غير مناسبة ☐

المحور الثالث: هناك بعض العوائق للاتصال تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

17- هل للاتصال في مؤسستكم دور في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ؟

فعال ☐ متوسط ☐ غير فعال ☐

18 - هل يراعي الجانب الاتصالي في مؤسستكم أهمية العنصر الإنساني وقدراته ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

19 -هل وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستكم كافية ؟

كافية ☐ كافية نوعا ما ☐ غير كافية ☐

20 -هل تتيح عملية الاتصال الفرصة للحصول على المعلومات لكل العاملين ؟

نعم ☐ في حالة لا ☐

يرجع ذلك إلى: _ عدم الاكتراث من المسؤول ☐

_ احتكار المعلومة ☐

_ المحاباة والمحسوبية في إمداد المعلومة ☐

21 - هل يتم تدريب العاملين على استخدام أساليب الاتصال الحديثة في مؤسستكم ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

22 - في رأيك فرص الاتصال المتاحة بمسؤولي المؤسسة كافية أو غير كافية ؟

نعم ☐ في حالة لا ☐

يرجع ذلك إلى : ☐ _ تعنت المسؤولين

☐ _ الاستقبال ليس بشكل يومي

_ أخرى تذكر.....

23 - كيف تقيم قدرات العاملين باستخدامهم لوسائل الاتصال بالمؤسسة ؟

ممتازة ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

24 - هل تقنيات الاتصال المتاحة حاليا كفيلة بتوفير المعلومات المناسبة ؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

