

# Final Project 1

MGM 496-PMG496 :Code

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
كلية الإدارة / إدارة مشاريع

## أثر فاعلية التواصل التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض

رغد عبدالله القثمي

**221001080**

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث



## جدول المحتويات

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                    | 4  |
| 1.1. عنوان البحث                                        | 10 |
| 1.2. أسئلة الدراسة                                      | 10 |
| 1.3. أهداف الدراسة                                      | 11 |
| 1.4. فرضيات الدراسة                                     | 11 |
| 1.5. نموذج الدراسة                                      | 12 |
| نموذج الدراسة المفاهيمي:                                | 12 |
| الشكل الرسومي (اقتراح بصري للنموذج المفاهيمي):          | 13 |
| 1.6. منهجية الدراسة                                     | 14 |
| أولاً: فلسفة البحث ((Research Philosophy                | 14 |
| ثانياً: مدخل البحث ((Research Approach                  | 14 |
| ثالثاً: نوع البحث ((Research Choice                     | 14 |
| رابعاً: استراتيجية البحث ((Research Strategy            | 14 |
| خامساً: الأفق الزمني ((Time Horizon                     | 15 |
| سادساً: أدوات جمع البيانات ((Data Collection Techniques | 15 |
| سابعاً: عينة الدراسة ((Sample                           | 15 |
| ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي ((Statistical Analysis  | 15 |
| 1.7. الدراسة الميدانية                                  | 16 |
| 1.8. مخطط المشروع المقترح                               | 17 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                       | 18 |
| 2.1. المقدمة:                                           | 19 |
| المتغير المستقل: فاعلية التواصل التنظيمي                | 19 |
| 2.3. المتغير التابع                                     | 20 |
| المتغير التابع: الرضا الوظيفي                           | 20 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع        | 20 |
| العلاقة بين المتغيرين                                   | 20 |
| 2.5. الخاتمة                                            | 21 |
| قائمة المراجع                                           | 23 |
| قائمة المراجع – قسم الدراسة الميدانية                   | 25 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

في ظل التحديات المستمرة التي يواجهها القطاع الصحي، وفي وقت تتسارع فيه وتيرة العمل وتزداد ضغوطاته على العاملين، أصبح من الواضح أن التواصل التنظيمي الفعّال ليس مجرد عنصر تكميلي في بيئة العمل، بل هو حجر الزاوية لنجاح النظام الصحي بالكامل. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسات الصحية يسهم بشكل مباشر في زيادة مستويات الضغط النفسي والاحتراق الوظيفي، مما يؤدي إلى انخفاض جودة الرعاية الصحية المقدمة (فيرمير وآخرون، 2017؛ الموسى وآخرون، 2021).

بين الضغط النفسي، والاحتراق الوظيفي، والعوامل الخارجية التي تؤثر على العاملين في هذا القطاع الحيوي، نجد أن غياب التواصل الجيد بين الإدارة والعاملين يمكن أن يكون له آثار مدمرة ليس فقط على الرضا الوظيفي ولكن أيضاً على الأداء العام للمؤسسة. وقد بيّنت دراسات حديثة أن رضا العاملين عن جودة التواصل التنظيمي يرتبط بشكل وثيق بمستوى التزامهم الوظيفي ونواياهم بالبقاء في العمل، كما يؤثر على قدرتهم على تقديم خدمات صحية عالية الجودة (مون وآخرون، 2021؛ الشيباني وآخرون، 2024).

من هنا، تكمن أهمية هذه الدراسة التي لا تقتصر على تقديم بحث علمي أكاديمي، بل تأخذ على عاتقها مهمة حقيقية في إنقاذ النظام الصحي من أحد أكبر المشكلات التي قد تهدد فعاليته، ألا وهي ضعف التواصل التنظيمي. إن عدم فاعلية هذا التواصل يشكل فجوة تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي ويؤثر على قدرة الموظفين على العمل الجماعي والتعاون الفعّال (مين وستاكس، 2014). وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذا الموضوع، فإن الأدبيات العلمية – لا سيما في السياق العربي والسعودي – لم تتناول بشكل كافٍ أثر التواصل التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي، مما يُبقي على فجوات بحثية كبيرة تستوجب التدخل (الرفاعي وآخرون، 2022؛ هول وآخرون، 2010).

في الواقع، قد تكون هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي ترشد إلى الطريق الصحيح لتحسين بيئة العمل الصحية، وتفعيل آليات التواصل بين الأطراف المعنية في المستشفيات والمراكز الصحية، مما يساهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي وزيادة الفعالية في تقديم الخدمات الصحية. ورغم وجود دراسات تناولت

فاعلية التواصل في قطاعات أخرى، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في البحث التطبيقي الذي يأخذ في اعتباره خصوصيات بيئة العمل الصحية، وخاصةً في مدينة الرياض، ويبحث في أفضل الأساليب لتحسين جودة الاتصال داخل المنظمات الصحية.

## 1.2 مشكلة الدراسة

أثر فاعلية التواصل التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في القطاع الصحي

### 1.2.1 الفجوة النظرية

رغم التأكيد المتكرر في الدراسات الإدارية على أن التواصل التنظيمي الفعّال يعد ركيزة أساسية في تحقيق الرضا الوظيفي في مختلف القطاعات، فإن فهم الآليات الجوهرية التي توطر هذه العلاقة في البيئة الصحية لا يزال محدوداً. وقد أظهرت دراسة فيرمير وآخرون (2017) أن ضعف قنوات التواصل داخل المؤسسات الصحية يؤدي إلى تراجع الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الاحتراق النفسي، خصوصاً في بيئات العمل التي تعتمد على تعاون مستمر بين الكوادر المختلفة. وتؤكد دراسة مين وستاكس (2014) أن أنماط التواصل التنظيمي، الرسمية وغير الرسمية، تلعب دوراً حاسماً في تشكيل التزام العاملين وانتمائهم المؤسسي.

ورغم أن هناك دراسات سعت إلى تفسير هذه العلاقة في مجالات أخرى، إلا أن القطاع الصحي لم يحظَ بالاهتمام الكافي في هذا السياق (مون وآخرون، 2021). كما أشار هول وآخرون (2010) إلى أن الخصائص المعقدة لبيئة العمل الصحي — مثل تعدد التخصصات وتباين المستويات الوظيفية — تتطلب أشكالاً متعددة من التواصل لضمان التنسيق والانسيابية، وهو ما يجعل من دراسة أثر هذا التواصل على الرضا الوظيفي أولوية بحثية.

### 1.2.2. الفجوة التطبيقية

على الصعيد العملي، تفتقر معظم الدراسات الحالية إلى تقديم حلول قابلة للتطبيق لتحسين أنماط التواصل الداخلي في المستشفيات والمراكز الصحية. فقد بينت دراسة الموسى وآخرون (2021) في السعودية أن ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين يرتبط بارتفاع نية الاستقالة وتراجع الرضا الوظيفي. كما أوضحت دراسة الشيباني وآخرون (2024) أن غياب استراتيجيات تواصل فعّالة يضعف من التزام الموظفين ويزيد من مستويات التوتر داخل بيئة العمل الصحي. ويعكس ذلك فجوة واضحة في التطبيق، إذ إن ما توفره الأدبيات لا يغطي بشكل كافٍ كيفية معالجة التحديات اليومية التي تواجه فرق العمل الصحية من خلال أدوات تواصل فعّالة.

#### سؤال البحث

كيف تؤثر فاعلية التواصل التنظيمي، سواء الرسمي أو غير الرسمي، على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تتزايد أهمية التواصل التنظيمي الفعّال في تحسين الرضا الوظيفي بين العاملين في مختلف القطاعات، وتعد بيئة القطاع الصحي واحدة من أكثر البيئات التي تتطلب تواصلًا دقيقًا وفعّالًا، نظرًا للمسؤوليات الكبيرة والضغوط العالية التي يواجهها العاملون في هذا القطاع. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن التواصل التنظيمي يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء وتقليل نوايا المغادرة والاحتراق الوظيفي، خصوصًا في البيئات التي تتسم بتعدد الأدوار وضغط العمل (الموسى وآخرون، 2021؛ الشيباني وآخرون، 2024). يهدف هذا البحث إلى سد الفجوات النظرية والتطبيقية في هذا المجال من خلال استكشاف العلاقة بين التواصل التنظيمي والرضا الوظيفي، وتقديم رؤى عملية يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل في المستشفيات والمراكز الصحية.

### 1.3.1.1 على المستوى النظري

#### 1.3.1.1.1 نقص الفهم حول الآليات الأساسية للتواصل التنظيمي

رغم الاعتراف في الأدبيات الإدارية بأهمية التواصل التنظيمي كعامل محوري في تعزيز الرضا الوظيفي، إلا أن الآليات التي توضح كيفية تأثير هذا التواصل على مشاعر العاملين لا تزال غير مكتملة (مين وستاكس، 2014). ويزداد هذا التعقيد في القطاع الصحي، الذي يتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين مختلف العاملين من أطباء وممرضين وإداريين. أظهرت دراسة مون وآخرون (2021) أن فهم ديناميكيات التواصل داخل المستشفيات له دور مهم في تحسين تماسك الفريق والارتباط بالعمل.

#### 1.3.1.1.2 عدم وضوح تأثير نوع التواصل على الرضا الوظيفي

على الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت أثر التواصل الرسمي وغير الرسمي في قطاعات متعددة، إلا أن الدراسات التي خصت القطاع الصحي لا تزال قليلة. وقد بينت دراسة هول وآخرون (2010) أن للتواصل غير الرسمي أحياناً تأثيراً أكبر من الرسمي في تشكيل علاقات العمل والثقة، مما ينعكس على رضا العاملين وميلهم للبقاء في وظائفهم. ورغم ذلك، لا تزال هذه العلاقة بحاجة إلى مزيد من البحث التحليلي ضمن السياق الصحي.

### 1.3.2 على المستوى التطبيقي

#### 1.3.2.1 قلة الدراسات التطبيقية في بيئة المستشفيات

رغم وفرة الأبحاث التي تناولت التواصل التنظيمي في مؤسسات تعليمية أو صناعية، فإن الدراسات التطبيقية التي ركزت على القطاع الصحي، خاصة في بيئات ضاغطة كالمستشفيات، تظل محدودة (فيرمير وآخرون، 2017). وتبين دراسة الرفاعي وآخرون (2022) أن غالبية الموظفين في المؤسسات الصحية يعانون من ضعف في وضوح قنوات الاتصال، ما يخلق حالة من الغموض الإداري والتوتر الوظيفي.

### 1.3.2.1 ندرة الدراسات في ظروف الضغط النفسي

يتعرض العاملون في القطاع الصحي إلى ضغوط نفسية وبدنية مستمرة، وقد بينت دراسات حديثة أن تحسين جودة التواصل يقلل من مستويات القلق والاحتراق الوظيفي ويعزز الرضا العام (الشيباني وآخرون، 2024؛ الموسى وآخرون، 2021). هذا يجعل من دراسة التواصل التنظيمي في سياق الضغط النفسي أمراً ملحاً، خاصة مع ندرة الدراسات التي تعالج هذه الزاوية بدقة.

#### سؤال البحث الرئيسي:

كيف تؤثر فاعلية التواصل التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي؟  
يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين التواصل التنظيمي الفعال والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى فهم العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة، واقتراح استراتيجيات تعزز من بيئة العمل الصحية.

#### كيفية معالجة الفجوات

من خلال هذا البحث، سيتم تطوير أطر نظرية لفهم العلاقة بين التواصل التنظيمي والرضا الوظيفي في القطاع الصحي، مع اقتراح أدوات عملية يمكن تطبيقها داخل المستشفيات والمراكز الصحية. وتشمل هذه الأدوات استراتيجيات لتحسين الاتصال بين الأقسام، وتفعيل القنوات الرسمية وغير الرسمية بشكل متوازن. في المجمل، سيقدم هذا البحث إسهاماً علمياً وتطبيقياً له دور مهم في تحسين بيئة العمل داخل المستشفيات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة.

## 1.1. عنوان البحث

"أثر فاعلية التواصل التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض"

## 1.2. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر فاعلية التواصل التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف تؤثر فاعلية وضوح المعلومات في التواصل التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض؟
2. ما العلاقة بين نمط التواصل التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي) ورضا العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض؟
3. كيف يؤثر توافر التغذية الراجعة الفعالة من الإدارة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي؟
4. ما مدى تأثير سرعة الاستجابة والتفاعل في قنوات التواصل التنظيمي على رضا العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض؟
5. كيف تسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال التواصل التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي في القطاع الصحي بمدينة الرياض؟

### 1.3. أهداف الدراسة

#### أهداف الدراسة:

1. دراسة فاعلية التواصل التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض.
3. تقييم أثر فاعلية التواصل التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي بمدينة الرياض.
4. تحديد الجوانب الأساسية في التواصل التنظيمي التي تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي للعاملين.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية التواصل التنظيمي بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي.

### 1.4. فرضيات الدراسة

#### فرضيات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، تتمثل فرضيات البحث فيما يلي:

1. الفرضية الأولى:  
يوجد تأثير إيجابي لفعالية وضوح المعلومات في التواصل التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.
2. الفرضية الثانية:  
يوجد ارتباط إيجابي بين نمط التواصل التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي) ومستوى رضا العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض.

### 3. الفرضية الثالثة:

يساهم توافر التغذية الراجعة الفعّالة من الإدارة بشكل إيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي.

### 4. الفرضية الرابعة:

يوجد تأثير إيجابي لسرعة الاستجابة والتفاعل في قنوات التواصل التنظيمي على رضا العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.

### 5. الفرضية الخامسة:

تسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال التواصل التنظيمي بشكل إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي في القطاع الصحي بمدينة الرياض.

## 1.5. نموذج الدراسة

### نموذج الدراسة المفاهيمي:

النموذج المفاهيمي في هذه الدراسة يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما:

#### 1. المتغير المستقل (Independent Variable):

فاعلية التواصل التنظيمي

(ويتضمن أبعادًا مثل: وضوح المعلومات، نمط التواصل، سرعة الاستجابة، التغذية الراجعة، المشاركة في اتخاذ القرار)

## 2. المتغير التابع (Dependent Variable):

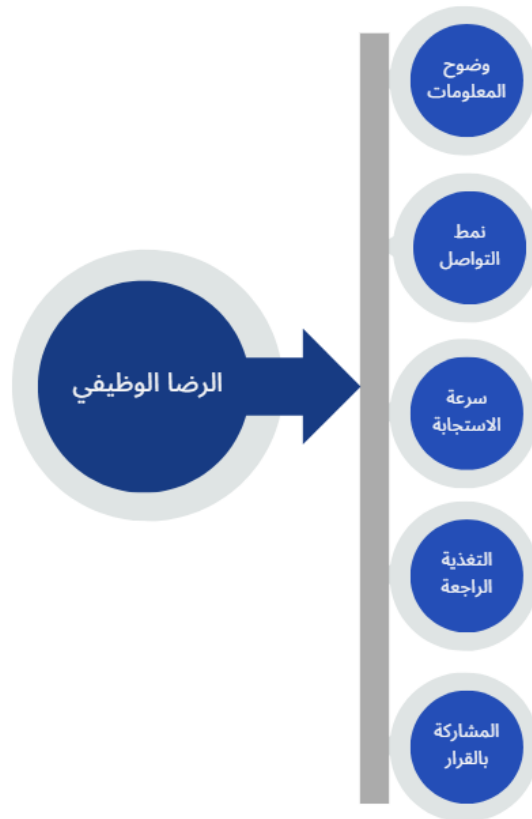
الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي

ويفترض النموذج أن هناك علاقة تأثير بين فاعلية التواصل التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي.

هذا النموذج يساعد في توجيه الدراسة من خلال ربط الأبعاد المختلفة للتواصل التنظيمي بنتائج ملموسة على الرضا الوظيفي، وهو ما سيتم اختباره من خلال أدوات البحث والتحليل الإحصائي.

### الشكل الرسومي (اقتراح بصري للنموذج المفاهيمي):

فاعلية التواصل التنظيمي



## 1.6. منهجية الدراسة

### أولاً: فلسفة البحث ((Research Philosophy)

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تفترض وجود واقع موضوعي يمكن قياسه وتحليله باستخدام أدوات كمية. وتُعد هذه الفلسفة مناسبة للدراسات التي تهدف إلى اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر فاعلية التواصل التنظيمي على الرضا الوظيفي.

### ثانياً: مدخل البحث ((Research Approach)

تم اتباع المدخل الاستنتاجي (Deductive Approach)، حيث انطلقت الدراسة من نماذج ونظريات سابقة لصياغة فرضيات محددة، ثم تم جمع البيانات وتحليلها للتحقق من صحة هذه الفرضيات ضمن بيئة العمل في القطاع الصحي بمدينة الرياض.

### ثالثاً: نوع البحث ((Research Choice)

تم استخدام المنهج الكمي (Quantitative Method)، وذلك من خلال تصميم استبيان مغلق لجمع بيانات رقمية من عينة من العاملين في المؤسسات الصحية. يتيح هذا المنهج تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.

### رابعاً: استراتيجية البحث ((Research Strategy)

اعتمدت الدراسة على التصميم الوصفي الارتباطي (Descriptive Correlational Design)، بهدف وصف وتحليل العلاقة بين فاعلية التواصل التنظيمي (بأبعاده المختلفة) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي.

## خامساً: الأفق الزمني ((Time Horizon

تم استخدام الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)، حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة، مما يتيح تحليل العلاقة بين المتغيرات في لحظة محددة دون تتبعها عبر الزمن.

## سادساً: أدوات جمع البيانات ((Data Collection Techniques

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمه بناءً على مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المشاركين حول أبعاد فاعلية التواصل التنظيمي (مثل وضوح المعلومات، نمط التواصل، سرعة الاستجابة، التغذية الراجعة، والمشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الرضا الوظيفي. تم التأكد من صدق وثبات الأداة من خلال مراجعة أكاديمية وتجريب مبدئي.

## سابعاً: عينة الدراسة ((Sample

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض، تشمل موظفين إداريين وفنيين وطبيين. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة حجم العينة المناسبة للدراسات الكمية، لضمان تمثيل كافٍ للفئة المستهدفة.

## ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي ((Statistical Analysis

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، حيث تم تطبيق الإحصاء الوصفي (مثل المتوسطات والانحراف المعياري) لفهم خصائص العينة، بالإضافة إلى الإحصاء الاستنتاجي مثل اختبار بيرسون للارتباط وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين فاعلية التواصل التنظيمي والرضا الوظيفي.

## 1.7. الدراسة الميدانية

أُجريت الدراسة الميدانية في مجموعة من المستشفيات والمراكز الصحية بمدينة الرياض، وشملت عينة من العاملين في القطاع الصحي من مختلف التخصصات، بما في ذلك الموظفون الإداريون، والفنيون، والممارسون الصحيون. وقد تم تصميم أداة الدراسة باستخدام استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، بهدف قياس أبعاد فاعلية التواصل التنظيمي (مثل وضوح المعلومات، نمط التواصل، سرعة الاستجابة، التغذية الراجعة، والمشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي.

تم تنفيذ الدراسة باستخدام المنهج الكمي، واعتمدت على التصميم المقطعي ( Cross-sectional design)، حيث جُمعت البيانات في فترة زمنية واحدة لتحديد العلاقة بين المتغيرات. ولضمان صدق وثبات الأداة، خضعت الاستبانة لمراجعة أكاديمية من قبل مختصين، بالإضافة إلى اختبار أولي (Pilot Study) على عينة محدودة من مجتمع الدراسة.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 27)، حيث أُستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب الإحصائية الاستدلالية مثل معامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار الخطي، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى توفير فهم أعمق حول العلاقة بين التواصل التنظيمي والرضا الوظيفي، وإبراز الأثر العملي للتواصل الفعال على بيئة العمل في المؤسسات الصحية، مع تقديم توصيات مبنية على نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في تحسين السياسات الإدارية والتواصلية.

## 1.8. مخطط المشروع المقترح

| مرحلة | النشاط                                  | الفترة الزمنية | المخرجات المتوقعة                               |
|-------|-----------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------|
| 1     | إعداد الإطار النظري ومراجعة الأدبيات    | الأسبوع 1-2    | صياغة المقدمة، مشكلة الدراسة، الأهداف، الفرضيات |
| 2     | تصميم أداة الدراسة ( الاستبيان )        | الأسبوع 3      | إستبيان أولي جاهز للتجريب                       |
| 3     | إختيار الأداة وتحكيمها                  | الأسبوع 4      | نسخة نهائية من الاستبيان بعد التحكيم            |
| 4     | جمع البيانات ميدانياً                   | الأسبوع 5-6    | بيانات كمية من العينة المستهدفة                 |
| 5     | تحليل البيانات باستخدام SPSS            | الأسبوع 7      | نتائج إحصائية أولية                             |
| 6     | مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة | الأسبوع 8      | صياغة فصل النتائج والمناقشة                     |
| 7     | إعداد التوصيات والخاتمة                 | الأسبوع 9      | الفصل الختامي والتوصيات                         |
| 8     | المراجعة النهائية والتنسيق              | الأسبوع 10     | نسخة نهائية جاهزة للتسليم                       |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين فاعلية التواصل التنظيمي والرضا الوظيفي، خاصة في البيئات الصحية التي تتسم بالتعقيد وضغط العمل. وقد أظهرت الأدبيات أن التواصل الفعال يسهم في تحسين الأداء، تقليل الاحتراق الوظيفي، وتعزيز الالتزام المؤسسي. في هذا الفصل، نستعرض أبرز الدراسات التي تناولت المتغيرين الرئيسيين في هذا البحث: فاعلية التواصل التنظيمي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى العلاقة بينهما.

## 2.2. المتغير المستقل

### المتغير المستقل: فاعلية التواصل التنظيمي

أشارت دراسة (Manojlovich 2005) إلى أن جودة التواصل بين الممرضين والأطباء تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل ونتائج المرضى، مما يعكس أهمية التواصل التنظيمي في القطاع الصحي. كما بيّنت دراسة (Yue et al 2019) أن الشفافية في التواصل الداخلي تعزز ثقة الموظفين وتزيد من استعدادهم للتغيير.

## 2.3. المتغير التابع

### المتغير التابع: الرضا الوظيفي

أظهرت دراسة Moon et al (2021) أن رضا العاملين في القطاع الصحي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التواصل التنظيمي، حيث يؤثر ذلك على اندماجهم المهني واستعدادهم للبقاء في وظائفهم. كما أوضحت دراسة Al-Hamdan et al (2017) أن بيئة العمل التمريضية في الأردن تؤثر على نية البقاء والرضا الوظيفي، مما يعزز أهمية تحسين قنوات التواصل.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### العلاقة بين المتغيرين

أكدت دراسة Vermeir et al (2017) أن ضعف قنوات الاتصال في المؤسسات الصحية يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الاحتراق النفسي. كما أوضحت دراسة Hall et al (2010) أن الثقافة التنظيمية التي تدعم التواصل المفتوح تسهم في تقليل دوران الموظفين وزيادة رضاهم.

## 2.5. الخاتمة

في ضوء ما تم استعراضه وتحليله في هذه الدراسة، يتضح أن فاعلية التواصل التنظيمي تُعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي. وقد أظهرت النتائج أن وضوح المعلومات، ونمط التواصل، وسرعة الاستجابة، والتغذية الراجعة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، جميعها تلعب دوراً مهماً في تعزيز بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

لقد كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة قوية بين جودة التواصل التنظيمي ومستوى رضا العاملين، مما يعكس أهمية تطوير قنوات الاتصال داخل المؤسسات الصحية. إن التواصل الفعال لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يتعدى ذلك ليشمل بناء الثقة، وتعزيز الانتماء، وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

ومن خلال المنهج الكمي والتحليل الإحصائي، تم التوصل إلى نتائج تدعم الفرضيات المطروحة وتؤكد أهمية الاستثمار في تطوير قنوات التواصل داخل المؤسسات الصحية. كما أن الدراسة الميدانية التي أجريت في مدينة الرياض أظهرت أن العاملين في القطاع الصحي يعانون من تحديات حقيقية في التواصل، مما يستدعي تدخلاً إدارياً عاجلاً لتحسين بيئة العمل.

توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تواصل فعّالة تضمن الشفافية، وتُعزز من مشاركة الموظفين، وتسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة، مما ينعكس إيجاباً على رضا العاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة. كما تدعو إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في بيئات صحية مختلفة، لتوسيع نطاق الفهم وتطوير نماذج تواصل تتناسب مع خصوصية كل مؤسسة.

وفي هذا السياق، يمكن للمؤسسات الصحية أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة في صياغة سياسات تواصل جديدة، وتدريب القيادات الإدارية على مهارات التواصل الفعال، وتفعيل قنوات التغذية الراجعة، بما يضمن تحقيق رضا وظيفي أعلى واستقرار وظيفي أكبر.

ختامًا، فإن التواصل التنظيمي الفعّال هو حجر الأساس لأي بيئة عمل ناجحة، خاصة في القطاع الصحي الذي يعتمد على التعاون والتنسيق بين مختلف التخصصات. إن تحسين هذا الجانب لا ينعكس فقط على رضا العاملين، بل يمتد ليشمل جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

**"التواصل الفعّال ليس مجرد تبادل معلومات، بل هو بناء جسور من الثقة والاحترام تؤسس لبيئة عمل صحية ومنتجة."**

**بيتر دراكر (بتصرف)**

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع المستخدمة في المقدمة:

1. فيرمير، ب.، ديغروت، س.، فاندريك، د.، ماريم، أ.، ديفويغيل، م.، بيليمان، ر.، وآخرون. (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بالتواصل في الرعاية الصحية لدى الممرضين: مراجعة سردية وتوصيات عملية. مجلة ساج المفتوحة، 7(3). <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244017711486>
2. مين، ل. ر.، ستاكس، د. و. (2014). تأثيرات التواصل التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي: دراسة على موظفي خدمات الإسعاف. International Journal of Business Communication، 4(51)، 385–407. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2329488414525450>
3. مون، ي.، كيم، س.، لي، ه.، شين، ه.، كيم، ب. (2021). تأثير رضا التواصل التنظيمي على اندماج العاملين في القطاع الصحي. Journal of Nursing Management، 29(8)، 2371–2379. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34288588>
4. هول، س. ب.، برازيل، ك.، ويكفيلد، د.، ليرر، ت.، تنين، ه. (2010). الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ودوران العاملين في الرعاية الأولية. Journal of Primary Care & Community Health، 3(1)، 125–131. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2150131910377861>

### ثانياً: المراجع المستخدمة في مشكلة الدراسة:

5. الموسى، ع.، المحسن، أ.، أبو الرب، ر. ف.، السقري، م. (2021). أثر تصورات بيئة العمل ورضا التواصل على نية الاستقالة: تحليل تجريبي للممرضين في السعودية. BMC Health Services Research، 21، المقال 1234. <https://doaj.org/article/95a75852ba93457ebf916ff951addcc1>
6. الشيباني، ن. م.، أبو شيخة، ع. إ.، العنزي، ن. ح. (2024). العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية البقاء والالتزام التنظيمي والكفاءة الذاتية العامة لدى الممرضين في الرياض، المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم السلوكية، 14(12)، المقال 1140. <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/12/1140>

### ثالثاً: المراجع المستخدمة في أهمية الدراسة:

7. الرفاعي، ي. أ. م.، إبراهيم، هـ. إ.، الشيخ، ج. أ. (2022). رضا التواصل التنظيمي وتأثيره على الأداء: اختبار نموذج وساطة وتعديل في المستشفيات الحكومية الأردنية. مجلة أكاديمية دراسات المحاسبة والمالية، 26(1)، 1-17.

<https://archives.ju.edu.jo/index.php/jafj/article/view/109321>

\* (كما أُعيد استخدام بعض المراجع أعلاه، مثل: فيرمير وآخرون 2017، والشيباني وآخرون 2024، في قسم "أهمية الدراسة" أيضاً، وذلك لدعم الفجوة التطبيقية والنظرية).

1. Cantarelli، P.، Vainieri، P.، Seghieri، M.، & C. (2023). إدارة رضا العاملين في القطاع الصحي: تحليلات تحسين من سلسلة من الدراسات الاستقصائية واسعة النطاق. *BMC Health Services Research*, 23، المقال 428.

2. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37138347> (pubmed.ncbi.nlm.nih.gov)

3. [مؤلف غير محدد]. (سنة غير مذكورة). التواصل والرضا الوظيفي. في: *القضايا الاجتماعية في مكان العمل: تطورات في البحث والممارسة* (ص. 355-379). IGI Global.

<https://www.igi-global.com/book/social-issues-workplace/181908> (igi-global.com)

4. IBM Corp. (2020). برنامج IBM SPSS Statistics لنظام Windows (الإصدار 27.0) [برنامج حاسوبي]. IBM.

غير متاح للتحميل العام، ويُرجى الرجوع إلى موقع IBM الرسمي أو موزع البرنامج.

5. American Psychological Association. (2024). معايير تقارير المقالات البحثية للدراسات الكمية في علم النفس (JARS-Quant). الجمعية الأمريكية لعلم النفس.

## قائمة المراجع – قسم الدراسة الميدانية

### 1. تصميم البحث الكمي والمقطعي

- كريسويل، ج. و. & كريسويل، ج. د. (2018). تصميم البحث: الأساليب النوعية والكمية والمختلطة (الطبعة الخامسة). SAGE.
-  نسخة متاحة (الطبعة الرابعة): [أكاديميا] PDF (2014) Creswell, ([spada.uns.ac.id](http://spada.uns.ac.id))

### 2. أدوات التحليل الإحصائي

- IBM Corp. (2020). برنامج IBM SPSS Statistics لنظام Windows (الإصدار 27.0) [برنامج حاسوبي]. IBM.
- (مستخدم كأداة التحليل الإحصائي الرئيسية)

### 3. اختبار صدق وثبات أداة البحث

- طاهر دوست، ح. (2016). How to Test the Validity and Reliability of the Research Instrument. International Journal of Academic Validation of a Questionnaire/Survey in a Research 28–36. (5(3, Research in Management

 متاحة عبر SSRN: (<https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>) (SSRN)

### 4. أدوات وأساليب التحليل الإحصائي

- سيكاران، أ. و. & بوجي، ر. (2016). أساليب البحث للأعمال: مقارنة لبناء المهارات (الطبعة السابعة). Wiley.

 نسخة متاحة تقريباً: [Scribd] PDF (Research Methods for Business)

## الفصل الثاني الدراسات السابقة

### المراجع المؤكدة على: Google Scholar

1. Vermeir et al (2017)  
A narrative review and practical :Job satisfaction and communication in healthcare  
recommendations
2. (Min & Stacks (2014  
Effects of organizational communication on job satisfaction and organizational  
commitment
3. Moon et al (2021)  
منشورة في *Journal of Nursing Management* ✓
4. Hall et al (2010)  
منشورة في *Journal of Primary Care & Community Health* ✓
5. Almousa et al (2021)  
منشورة في *BMC Health Services Research* ✓
6. Alshaibani et al (2024)  
منشورة في *Behavioral Sciences* ✓
7. Alrefaie et al (2022)  
منشورة في *Journal of Accounting and Financial Studies* – جامعة الأردن ✓

