

الاتصال الإداري وفاعليته في تحسين الاداء الوظيفي للموظفين  
على شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض  
"دراسة حالة"

أسم الطالب:

إبراهيم سالم صالح الكريديس

الرقم الجامعي:

2021205404

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2024

## الشكر والتقدير بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن  
أعمل

صالحاً ترضه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) (النمل  
(19)

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين،  
وبعد :

ففي البداية، وإعترافاً بالجميل أود أن أتقدم بجزيل شكري إلى من  
أفادني بخبرته العلمية ولم يبخل علي بوقته الثمين وجهده الصادق  
المتواصل في العطاء بالإشراف على هذا البحث وتقديم التوجيهات  
الرشيدة والآراء السديدة في إثراء خبراتي العلمية والعملية،  
أستاذتي الجليلة الدكتورة منى مصطفى العشري ،  
بارك الله لها في علمه وسدد خطاها.

## الإهداء

إلى من كانوا لي العون والسند في مسيرتي العلمية، إلى من لم يخلوا عليّ بدعمهم وتشجيعهم، أهدي هذا البحث.

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس الذي أضاء لي دروب العلم والمعرفة، واللذين لم يتوانيا عن تقديم كل ما أحتاحه من حب ورعاية ودعم معنوي ومادي. لكم مني كل الحب والتقدير.

إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين كانوا لي خير مرشد ومعلم، واللذين لم يخلوا عليّ بعلمهم وخبراتهم، وكانوا لي القدوة والمثل الأعلى في التفاني والإخلاص في العمل.

إلى زملائي الأعزاء، اللذين شاركوني هذه الرحلة العلمية، واللذين كانوا لي خير رفاق، نتبادل الأفكار ونتعاون في سبيل تحقيق أهدافنا المشتركة.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، من قريب أو بعيد، أهدي هذا العمل، راجياً من الله أن يكون لبنة في بناء صرح العلم والمعرفة، وأن ينفع به كل من يطلع عليه.

## مستخلص الدراسة

يُعد الاتصال الإداري أحد أهم العناصر التي تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث يسهم في تعزيز فعالية التواصل بين الإدارة والموظفين. مع التطور السريع في بيئات العمل، أصبح الاتصال الإداري الفعال ضرورة حتمية لرفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات. يركز هذا البحث على دراسة تأثير الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC).

**الهدف:** يهدف البحث إلى استكشاف العلاقة بين الاتصال الإداري وفعالته في تحسين الأداء الوظيفي، وتحديد مدى تأثير قنوات الاتصال المختلفة على الكفاءة الإنتاجية ورضا الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC).

**المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفهم الواقع الحالي لعمليات الاتصال الإداري في شركة (STC)، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع عينة من الموظفين والإداريين. تم استخدام التحليل الإحصائي لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقييم مدى تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي.

**النتائج:** أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية الاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. أكدت البيانات أن قنوات الاتصال الفعالة تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتقليل نسبة الأخطاء. كما أشارت النتائج إلى أن التواصل المفتوح والشفاف يعزز من رضا الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

**الإضافة العلمية:** تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالاتصال الإداري من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقة بين جودة الاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. كما تضيف الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تأثير أنماط الاتصال المختلفة على كفاءة العمل، خاصة في قطاع الاتصالات.

**الإضافة العملية:** قدمت الدراسة توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الاتصال الإداري في المؤسسات، مثل تعزيز الشفافية، استخدام التكنولوجيا الحديثة في التواصل، وتوفير برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين. يمكن لهذه الإجراءات أن تسهم في رفع كفاءة العمليات وزيادة إنتاجية الموظفين.

**التطبيقات العملية:** يمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة في بيئات العمل المختلفة لتحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي. المؤسسات التي تتبنى هذه التوصيات قد تشهد تحسناً في جودة العمل وزيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الإداري، الأداء الوظيفي، تحسين الأداء، الإنتاجية، رضا الموظفين، قنوات الاتصال، الشفافية.

# Abstract

Administrative communication is one of the key factors influencing job performance within organizations, as it enhances effective communication between management and employees. With the rapid evolution of work environments, effective administrative communication has become essential to boost productivity and achieve organizational goals. This study focuses on examining the impact of administrative communication on improving job performance at Saudi Telecom Company (STC).

**Objective:** The research aims to explore the relationship between administrative communication and its effectiveness in enhancing job performance, as well as to determine the impact of different communication channels on productivity and employee satisfaction at STC.

**Methodology:** The study employed a descriptive-analytical approach to understand the current reality of administrative communication processes at STC. Data was collected through surveys and interviews with a sample of employees and managers. Statistical analysis was used to identify the relationship between the study's variables and assess the impact of administrative communication on job performance.

**Results:** The results revealed a strong positive correlation between effective administrative communication and improved job performance. The data indicated that effective communication channels contribute to increased productivity, improved work quality, and reduced error rates. Additionally, open and transparent communication was found to enhance employee satisfaction and reduce turnover rates.

**Scientific Contribution:** The study enriches the literature on administrative communication by providing an analytical framework that clarifies the relationship between communication quality and job performance improvement. It also offers new insights into how different communication patterns impact work efficiency, particularly in the telecommunications sector.

**Practical Contribution:** The study offers actionable recommendations to improve administrative communication within organizations, such as enhancing transparency, adopting modern communication technologies, and providing training programs to develop communication skills among employees. These measures can help boost operational efficiency and increase employee productivity.

**Practical Applications:** The findings of this study can be applied in various work environments to improve communication between management and employees, leading to enhanced job performance. Organizations that adopt these recommendations may experience improved work quality and higher employee satisfaction with their work environment.

**Keywords:** Administrative communication, job performance, performance improvement, productivity, employee satisfaction, Saudi Telecom Company (STC), communication channels, transparency.

## جدول المحتويات

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير .....                                            |
| 3  | الإهداء .....                                                   |
| 4  | مستخلص الدراسة .....                                            |
| 8  | قائمة الاشكال .....                                             |
| 9  | قائمة الجداول .....                                             |
| 10 | <b>1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....</b>               |
| 11 | 1.1. المقدمة .....                                              |
| 14 | 1.2. مشكلة البحث .....                                          |
| 14 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري: .....                          |
| 14 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي: .....                        |
| 15 | 1.3. اهمية الدراسة .....                                        |
| 15 | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                                |
| 15 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                              |
| 16 | 1.4. اسئلة الدراسة .....                                        |
| 16 | 1.5. اهداف الدراسة .....                                        |
| 17 | 1.6. فرضيات الدراسة .....                                       |
| 17 | 1.7. نموذج الدراسة .....                                        |
| 18 | 1.8. الدراسة الميدانية .....                                    |
| 23 | 1.9. مخطط المشروع المقترح .....                                 |
| 26 | <b>2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....</b>                  |
| 27 | 2.1. المقدمة .....                                              |
| 34 | 2.2. مفهوم الأداء الوظيفي .....                                 |
| 38 | 2.4. العلاقة بين الاتصال الإداري وفاعليته والأداء الوظيفي ..... |
| 43 | 2.5. الخاتمة .....                                              |
| 45 | <b>3. الفصل الثالث: منهجية البحث .....</b>                      |
| 46 | 3.1. المقدمة .....                                              |
| 46 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....                   |
| 47 | 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث) .....                             |
| 48 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات .....                 |
| 49 | 3.5. طريقة جمع البيانات .....                                   |
| 51 | 3.6. أنواع البيانات .....                                       |
| 52 | 3.7. إجراءات التحليل الاحصائي .....                             |
| 53 | 3.8. الخاتمة .....                                              |
| 54 | <b>4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج .....</b>  |

|                |                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------|
| 55.....        | 4.1. المقدمة                                                   |
| 55.....        | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)     |
| 55.....        | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                        |
| 63.....        | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 66.....        | معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:                    |
| 68.....        | 4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 73.....        | 4.6. الخاتمة                                                   |
| <b>74.....</b> | <b>5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات</b>      |
| 75.....        | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                         |
| 77.....        | 5.2. توصيات الدراسة                                            |
| 78.....        | 5.3. الخاتمة                                                   |
| 79.....        | قائمة المراجع                                                  |
| 84.....        | قائمة الملاحق                                                  |

## قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | العنوان                                     | رقم الشكل |
|------------|---------------------------------------------|-----------|
| 17         | نموذج البحث. المصدر ( الباحث ، 2024 )       | 1         |
| 25         | هيكل المشروع المقترح . المصدر (الباحث،2024) | 2         |
| 47         | منهجية البحث. المصدر (الباحث ، 2024 )       | 3         |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان                                                                                                                       | رقم الجدول |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 48         | مجتمع البحث                                                                                                                   | 1          |
| 48         | عينة المجتمع من اعداد (Krejcie1970)                                                                                           | 2          |
| 50         | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الاتصال الإداري وفاعليته من اعداد الباحث                                               | 3          |
| 50         | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي من اعداد الباحث                                                          | 4          |
| 56         | توصيف عينة الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.                                         | 5          |
| 60         | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية | 6          |
| 62         | قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية                                   | 7          |
| 63         | دلالة المتوسطات الحسابية                                                                                                      | 8          |
| 64         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية    | 9          |
| 66         | معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية                        | 10         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تعتبر الإدارة في الوقت الراهن عصب وشریان الحياة في المجتمع وفي كل المجالات السياسية الإقتصادية الثقافية والحضارية بحكم المهمة التي تسند إلى المؤسسات بداية من تحديد أهداف المؤسسة أو النشاط إلى تحقيق النتائج وتصحيح المسار إن وجدت هناك عقبات وصعوبات، إضافة إلى تحقيق الأهداف بالكيفية والتكلفة المحددة لها. فالمؤسسة تعد نظام متكامل يشمل عدة عناصر محركة لنشاط ينشأ لتحقيق أهداف محددة. ويعد الفرد أحد أهم الأصول التي تبنى عليها المؤسسات. كونه يؤدي مجموعة من الوظائف من خلاله اتصاله بمختلف الرؤساء والمؤوسين، فطبيعة بعض المهام تتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من مجلة علوم الإنسان والمجتمع. (بن مرسلې 2002)

الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة والتحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الإتصال الإداري الفعال على إحاطة الإدارة بالصعوبات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها.

كما يعتبر الإتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكون أولا وأخيرا مضمون الإتصال.

ولذلك بعد الإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لاتقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية بوجوده بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه، فهو بذلك يكون معبرا عن قوة العلاقات الإنسانية ككل. (شوقي شادلي 2008)

وتشكل عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني. فعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

وإذا كان الإتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فما بالك اليوم حيث التطور السريع الذي يشمل جميع الميادين فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها. وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة. كانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معهم وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة وما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية

وزيادة عدد الأفراد العاملين بها وضخامة الموارد المادية المستعملة مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام في عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له. (عبد الباري إبراهيم درة 2003)

لذلك أصبح الإتصال الإداري يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسير وتنظيم العلاقة داخلها، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية وبقدر ما يكون الإتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة لعرقلة المؤسسة ومن خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية، حيث يمثل الإتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح في الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة وهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها.

ومن خلال كل هذا يمكننا أن نقول أن الإتصال الإداري يؤثر على العنصر البشري والمحرك الأساسي في عمل المؤسسات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها. فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لكل مؤسسات القرن الحادي والعشرين ولا يستند المجدد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل تستند المؤسسة على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية. (عبد المعطي محمد 2004)

تتضح القيمة التنظيمية الهامة للإتصال في مساعدة الأفراد لتحقيق شعور في أن يستمتع لهم الآخرون ويستمتعون للآخرين، شعور أفضل من ذلك الإحساس الذي يعرفونه عن أنفسهم وعن منظماتهم ومؤسساتهم وبالرضا عن إشباع حاجاته الشخصية ومصالح المنظمة. وما الإتصال إلا إشارات وسلوكيات ورموز ورسائل وكلمات ومناقشات وانسجام وكتابة واستماع وإقناع وإقناع للإعلام والإبلاغ والإقناع والترفيه لدعم إستراتيجيات المنظمة وإنجاحها في بيئات العمل الحديثة والسريعة التطور التكنولوجي والمليء بالإيجابيات والمخاوف بكم المخاطر والتهديدات المعلوماتية التي تهدد إستقرار حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء.

وأمام كل ذلك تتطلب عملية الإتصال الإداري داخل المنظمات بأنواعها مهارات وفنون وسلوكيات فاعلة وفعالة، لتحقيق الإنسجام بين الأفراد وبعضهم البعض داخل المنظمة الواحد

وبين المنظمة والمجتمع وبين المنظمة والمنظمات الأخرى تتفق معها في الثقافة أو تختلف مع ثقافات منظمات أخرى. مهارات تتطلب قدر من الذكاء الحسي في إدارة المواقف وإتخاذ القرار ومن هنا جاء عرض هذا الإعداد المتواضع مفاهيم الإتصال وأهدافه وتطوره والإتصال الإداري – والإتصال الشخصي والجماعي والإتصال الجماهيري – وتكنولوجيا الإتصال ودورها في مجتمعات التعلم – وعلي الجانب الآخر كان دور الإتصال في تفعيل القيادات وقياس الأداء – وحل النزاعات .

كما يتطلب الإتصال الفعال مجموعة من المهارات والفنون منها فن الإستماع والإقناع وفن التفاوض وإدارة الإجتماعات – ومهارات التخطيط لإعداد الرسائل والتقارير والتواصل الإلكتروني – ومهارات الإعداد والتنظيم للتقارير والعروض – وإعداد السيرة الذاتية والمقابلات الشخصية إلى جانب مهارات إعداد الرسوم البيانية ومهارات القراءة والبحث. وفي ضوء التقدم التكنولوجي وما يحتويه من مخاطر قرصنة وابتزاز كان من اللازم توضيح جوانب الأمن والدعم الكامل لعملية الإتصال داخل المنظمات (سامح عبد المطلب عامر 2023)

## 1.2. مشكلة البحث

الأداء العالي الجيد للعمال هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام به الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة إنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العمال، مما يعطي للمؤسسة مكانتها. ويضمن لها التميز في تقديم الخدمة للمواطن و قطاع الجماعات المحلية من بين القطاعات التي تعتمد بصورة كبيرة على الإتصال الإداري نظرا لتعاظم دور الإتصالات الإدارية في العصر الحديث وزيادة المشكلات في المنظمات مما يفرض على هذه الأخيرة الاهتمام أكثر بهذا النوع من الإتصال، كونه يؤثر سلبا وإيجابا على أداء الموظفين.

فالاتصال الإداري الفعال يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة تحدث في المؤسسة بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى، وسرعة حل المشكلات ومواجهتها، مما يترتب عليه تحسين مستوى الأداء وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن،

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

- عدم وجود دراسات سابقة خاصة عن الاتصال الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي على شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض .
- عدم تناول النظريات مهارات الاتصال الإداري الفعال وأثره على تحسين الأداء الوظيفي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

- عدم استخدام الشركات لنتائج البحوث لا تستخدم نتائج البحوث الأكاديمية من قبل الشركات في الاهتمام بمهارات الاتصال الإداري لتحسين الأداء الوظيفي.
- صعوبة قياس أثر مهارات الاتصال الإداري الفعال على تحسين الأداء الوظيفي

### وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي

ما هو الدور الذي يلعبه الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي؟

### 1.3. أهمية الدراسة

الاتصال الإداري يعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة، إذ يشمل مجموعة واسعة من المهارات التي تساهم في فعالية العمل الإداري. يتضمن هذا النوع من الاتصالات القراءة الدقيقة للمستندات والمواد المتعلقة بالعمل، والاستماع الفعال لآراء ومقترحات الفريق، والتحدث بوضوح وإيضاح واستخدام مصطلحات دقيقة في التوجيهات والتعليمات. كما تشمل الاتصالات الإدارية كتابة المراسلات الرسمية مثل المذكرات والإشعارات والتقارير، والتي يجب أن تكون مدروسة جيداً لضمان فهم دقيق للمعلومات المتناولة.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

##### تتبع أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى:

- توضيح دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
- التعرف على تقنيات الإتصال الإداري المتوفرة في الجماعات المحلية والكشف عن المعوقات التي تواجهها
- محاولة تقديم التوصيات التي يأمل أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- العمل على توجيه الموظفين وتشجيع المسؤولية: يسهم الاتصال الإداري في توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعمل على تعزيز مسؤوليتهم واهتمامهم بشؤون التنظيم وصنع القرارات.
- العمل على تعزيز التعاون والتنسيق: يهدف الاتصال الإداري إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات داخل المنظمة، لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل.
- بناء العلاقات الإيجابية: يُسعى من خلال الاتصالات الإدارية إلى بناء علاقات مواتية وإيجابية مع العاملين داخل المنظمة وخارجها، مما يسهم في تعزيز روح الفريق وزيادة الولاء للمؤسسة.

#### 1.4. اسئلة الدراسة

◆ سؤال البحث الرئيسي: كيف يمكن ان يؤثر الاتصال وفعاليته على الأداء الوظيفي؟  
الاسئلة الفرعية:

- كيف يمكن ان يؤثر الوضوح على الأداء الوظيفي؟
- كيف يمكن ان يؤثر القدرة على نقل الأفكار في الأداء الوظيفي؟
- كيف يمكن ان يؤثر الاستيعاب على الأداء الوظيفي؟

#### 1.5. اهداف الدراسة

◆ الهدف الرئيسي: دراسة تأثير الاتصال وفعاليته على الأداء الوظيفي.  
الاسئلة الفرعية:

- دراسة تأثير الوضوح على الأداء الوظيفي.
- دراسة تأثير القدرة على نقل الأفكار في الأداء الوظيفي.
- دراسة تأثير الاستيعاب على الأداء الوظيفي.

## 1.6. فرضيات الدراسة

### H1: الفرضية الرئيسية

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري وفعاليته على الأداء الوظيفي.

### Ha: الفرضية الأولى

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الوضوح والأداء الوظيفي.

### Hb: الفرضية الثانية

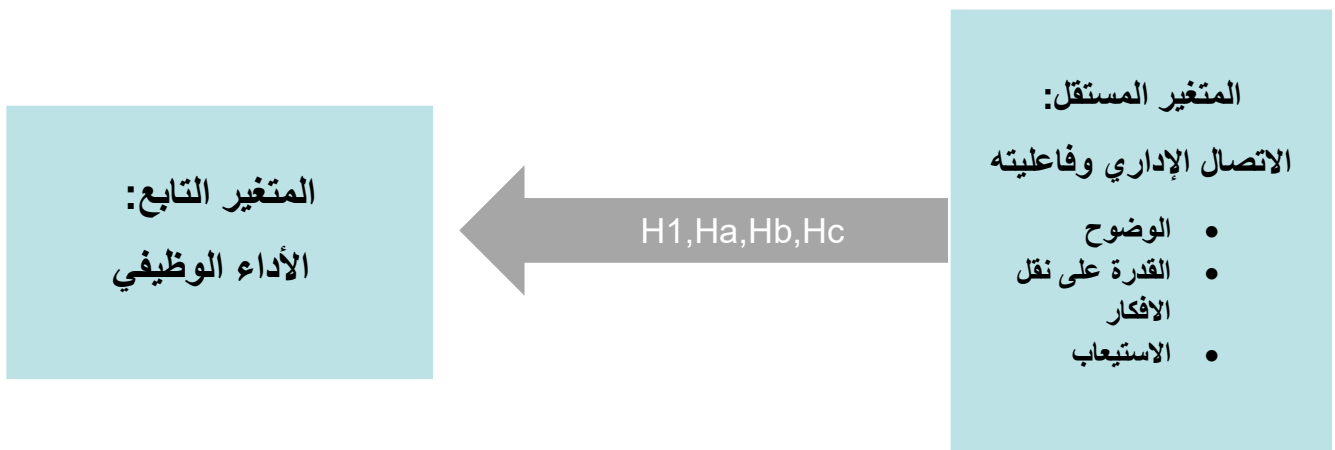
هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرة على نقل الأفكار والأداء الوظيفي.

### Hc: الفرضية الثالثة

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستيعاب والأداء الوظيفي.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



الشكل (1) نموذج الدراسة: صمم بواسطة الباحث

## 1.8. الدراسة الميدانية

يهدف هذا القسم إلى توضيح الخطوات العملية المتبعة في جمع وتحليل البيانات الميدانية لفحص تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض. سيتم وصف منهجية البحث، العينة، أدوات جمع البيانات، وإجراءات التحليل بالتفصيل.

### منهجية البحث

#### أ. نوع البحث

- **بحث وصفي تحليلي:** يستخدم البحث الوصفي التحليلي لفهم الواقع الحالي للاتصال الإداري وتحديد تأثيره على الأداء الوظيفي.
- **ب. تصميم البحث**
- **تصميم غير تجريبي:** يعتمد على جمع البيانات من العينة المستهدفة دون التدخل في بيئة العمل.

#### عينة الدراسة

##### أ. تحديد العينة

- **حجم العينة:** تم اختيار 200 موظف وإداري من شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض.
- **طريقة الاختيار:** تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية
- **ب. خصائص العينة**
- **التوزيع الديموغرافي:** تشمل العينة موظفين من مختلف الأعمار، الجنسين، ومستويات التعليم.
- **التوزيع الوظيفي:** تشمل العينة موظفين من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية.

## ادوات جمع البيانات

### أ. الاستبيانات

- **تصميم الاستبيان:** تم تصميم استبيان يحتوي على 30 سؤالاً مغلقاً ومفتوحاً لقياس فعالية الاتصال الإداري ورضا الموظفين.
- **توزيع الاستبيان:** تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً لضمان وصولها إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين.

### • ب. المقابلات

- **تصميم أسئلة المقابلة:** أسئلة نصف هيكلية تتناول جوانب محددة من الاتصال الإداري والتحديات التي يواجهها الموظفون.
- **تنفيذ المقابلات:** تم إجراء 20 مقابلة مع الإداريين والموظفين في مواقعهم العملية لضمان الحصول على رؤى عميقة.

### • ج. مراجعة الوثائق

- **أنواع الوثائق:** تم مراجعة تقارير الأداء، سياسات الشركة، والتوجيهات الإدارية للحصول على فهم شامل لأساليب الاتصال الإداري.

## إجراءات جمع البيانات

### أ. التخطيط لجمع البيانات

- **الجدول الزمني:** تم تحديد فترة جمع البيانات من يناير 2024 إلى مارس 2024.
- **التنظيم والتنسيق:** تم التنسيق مع إدارة شركة الاتصالات السعودية (STC) لتسهيل عملية جمع البيانات وضمان تعاون الموظفين.

### • ب. جمع البيانات الفعلي

- **توزيع الاستبيانات:** تم توزيع الاستبيانات على الموظفين والإداريين عبر البريد الإلكتروني والتوزيع اليدوي.

- إجراء المقابلات: تم جدولة المقابلات مع الإداريين والموظفين وإجراؤها في مواعيد محددة.
- مراجعة الوثائق: تم الوصول إلى الوثائق الرسمية للشركة ومراجعتها لتحليل سياسات الاتصال الإداري.

### تحليل البيانات

#### أ. التحليل الكمي

- الإحصائيات الوصفية: تحليل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للبيانات المستخلصة من الاستبيانات.
- التحليل التبايني والانحداري: استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.

#### ب. التحليل النوعي

- تحليل المضمون: تحليل محتوى المقابلات والنصوص لاستخلاص الأنماط والتوجهات.
- استخدام برامج التحليل النوعي: مثل NVivo لتحليل البيانات النوعية.

### نتائج الدراسة الميدانية

#### أ. عرض النتائج

- النتائج الكمية: عرض التوزيعات التكرارية والرسوم البيانية للإجابات على الاستبيانات.
- النتائج النوعية: عرض الاقتباسات الرئيسية من المقابلات والأنماط المستخلصة.

#### ب. مناقشة النتائج

- تحليل الفروقات: مقارنة النتائج المستخلصة من البيانات الكمية والنوعية.
- ربط النتائج بالإطار النظري: تفسير النتائج بناءً على النظريات والمفاهيم المدرجة في الإطار النظري.

## التحديات والقيود

### . التحديات التي واجهت جمع البيانات

- صعوبات الوصول إلى المشاركين: بعض الموظفين لم يستجيبوا للاستبيانات أو المقابلات.
- تحديات الوقت: ضيق الوقت المخصص لجمع البيانات والتحليل.

### ب. القيود التي قد تؤثر على النتائج

- حجم العينة: حجم العينة قد يكون محدودًا بالنسبة لبعض الفئات الوظيفية.
- البيانات النوعية: قد تكون النتائج النوعية محدودة بسبب عدد المقابلات.
- تم في هذا الفصل تحليل البيانات الناتجة عن دراسة حالة الاتصال الإداري وفاعليته في تحسين الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض. تم فحص العلاقة بين فعالية الاتصال الإداري وأداء الموظفين بواسطة البيانات الكمية والنتائج تكشف عن تأثير إيجابي واضح للاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء المتقدمة مثل التحليل الإحصائي والاختبارات الفرضية لتأكيد العلاقة بين المتغيرات المختلفة. ويتضح من النتائج أيضًا أن هناك تدخلات محتملة يمكن تطبيقها لمزيد من تحسين الاتصال الإداري وبالتالي تطوير الأداء الوظيفي). منصور مبارك العجمي (2023 , & على سبيل المثال، يمكن تعزيز وتعميق التواصل والتفاعل بين إدارة المؤسسة وكافة الموظفين من خلال تنظيم سلسلة من الورش العمل والبرامج التدريبية المخصصة والمتطورة. هذه الورش والبرامج تهدف إلى تعزيز وتحسين المهارات الاتصالية لدى جميع أعضاء الفرق القيادية والموظفين بشكل شامل (Gurieiev et al.2020). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضًا تنفيذ مشاريع مبتكرة ومتنوعة لتحقيق التواصل الفعال وبناء جسور التواصل بين جميع المستويات الإدارية وبين جميع الموظفين. تلك المشاريع تهدف إلى تعزيز تبادل المعلومات والأفكار بشكل دائم ومستمر. تعد الورش العمل والبرامج التدريبية والمشاريع المذكورة أعلاه أفضل الوسائل لتعزيز الثقة وبناء روح الفريق وتعزيز التنمية الشخصية لدى الفريق القيادي وجميع الموظفين. من خلال تطوير مهارات الاتصال وتحسين جودة التواصل بين جميع أفراد المؤسسة، يمكن تعزيز المرونة والكفاءة التنظيمية وتحقيق نجاح أكبر في

جميع جوانب العمل والإدارة). صافية and صافية(2024) وبذلك، يصبح التواصل الفعال والمستمر سمة مميزة للفرق القيادية والموظفين في المؤسسة، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة وتعزيز التحصيل والاندماج المؤسسي بين جميع الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضًا مراعاة تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق والتعاون بين الأعضاء. يمكن تحقيق ذلك عن طريق إقامة فعاليات وأنشطة تعزز روح العمل الجماعي وتشجيع التعاون بين الموظفين. ومن المهم أن يتبنى القادة والمديرين أساليب اتصال فعالة وفعالة لضمان توجيه الأهداف وتقديم التوجيه اللازم للموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال جلسات توجيهية واجتماعات منتظمة مع الفرق القيادية. علاوة على ذلك، يمكن تعزيز استخدام التكنولوجيا في الاتصال الإداري عبر منصات إلكترونية للتواصل الداخلي وتبادل المعلومات والأفكار بين الإدارة والموظفين. يمكن استخدام برامج الدردشة والمنصات الافتراضية لتيسير الاتصال وتعزيز التعاون. من ناحية أخرى، ينبغي على الشركات توظيف استراتيجيات جديدة لتعزيز الاتصال الإداري وترقية العملية التشاورية. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات القيام بورش عمل وحلقات نقاش تفاعلية تشمل جميع مستويات الموظفين. من خلال توفير فرص للتواصل المباشر والحوار المفتوح، يمكن تعزيز التفاهم والثقة بين الإدارة والموظفين. بشكل عام، يعد الاتصال الإداري عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة واستدامة الشركات. لذا، ينبغي على الشركات العمل على تعزيز الاتصال الإداري باستمرار وتبني التدابير والسياسات التي تعزز الاتصال الفعال بين جميع أفراد المنظمة. يجب توظيف أدوات الاتصال الحديثة واستغلال قدرات التكنولوجيا لتسهيل الاتصال الفعال وتعزيز التفاعل بين الأطراف المعنية. وعلى القادة والمديرين تحمل مسؤولية تعزيز ثقافة الاتصال وتشجيع الابتكار والإبداع في هذا السياق. التزام الشركة بتعزيز الاتصال الإداري سيساهم في بناء علاقات عمل إيجابية وتعزيز التواصل الذي يعزز الأداء والإنتاجية. يمكن أن يتحقق ذلك من خلال استخدام أساليب متعددة للاتصال مثل الاجتماعات الدورية والتقارير الإدارية والتدريب العام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز الخطوط المباشرة للاتصال مع موظفي المستوى العالي والقيادات العليا، مما يعزز التواصل ويسهم في تعزيز الشفافية وبناء الثقة. تعتبر المبادئ القائمة على التواصل الفعال والفعال أساس ضروري لتحقيق النجاح المستدام في أي منظمة). حسين and محمد(2021)

## 1.9. مخطط المشروع المقترح

### التخطيط والإعداد

#### • تحديد الأهداف:

- تحسين وضوح التعليمات والتوجيهات.
- توفير قنوات اتصال مباشرة وفعّالة.
- تسريع الاستجابة للاستفسارات والملاحظات.
- تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة.
- توفير تدريبات على مهارات الاتصال.
- تحسين استجابة الإدارة لاقتراحات الموظفين.

#### • تحديد فرق العمل:

- تشكيل فرق مخصصة لكل هدف من الأهداف.
- تعيين مدير مشروع مسؤول عن متابعة التنفيذ.

#### • وضع الجدول الزمني:

- تحديد مواعيد البدء والانهاء لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- وضع جدول زمني واضح للمهام المختلفة.

### تنفيذ التوصيات

#### • تحسين وضوح التعليمات والتوجيهات:

- تطوير مواد تعليمية واضحة ومحددة.
- تنظيم جلسات توجيهية دورية.

#### • توفير قنوات اتصال مباشرة وفعّالة:

- إنشاء خطوط اتصال مفتوحة مثل الاجتماعات الفردية والدورية.
- استخدام تطبيقات المراسلة الفورية والقنوات الإلكترونية.

#### • تسريع الاستجابة للاستفسارات والملاحظات:

- تعيين فرق مخصصة للرد على الاستفسارات والملاحظات.

○ استخدام أنظمة إدارة الاستفسارات والشكاوى.

• **تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة:**

○ اعتماد أنظمة إدارة التواصل الموحد.

○ تدريب الموظفين على استخدام الأدوات التكنولوجية.

• **تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة:**

○ تنظيم ورش عمل واجتماعات دورية.

○ إنشاء مشاريع مشتركة بين الأقسام.

• **توفير تدريبات على مهارات الاتصال:**

○ تقديم دورات تدريبية منتظمة.

○ تشجيع الموظفين على المشاركة في المؤتمرات والندوات.

• **تحسين استجابة الإدارة لاقتراحات الموظفين:**

○ إنشاء نظام لتقديم الاقتراحات.

○ تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة الاقتراحات.

**مراقبة وتقييم الأداء**

• **جمع البيانات:**

○ استخدام استبيانات واستطلاعات رأي لمتابعة تقدم المشروع.

○ إجراء مقابلات دورية مع الموظفين والإدارة.

• **تحليل البيانات:**

○ تحليل نتائج الاستبيانات والمقابلات لتقييم فعالية التوصيات.

○ مراجعة التقدم المحرز وتحليل النقاط القوية والضعف.

• **التقارير الدورية:**

○ إعداد تقارير دورية لعرض التقدم المحرز.

○ تقديم تقارير نهائية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع.

**التعديلات والتحسينات**

• **مراجعة النتائج:**

- مراجعة نتائج التقييم لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- جمع التغذية الراجعة من الموظفين والإدارة.

#### • تعديل الاستراتيجيات:

- إجراء التعديلات اللازمة على استراتيجيات التنفيذ.
- تنفيذ تحسينات مستمرة بناءً على التغذية الراجعة.

#### الاستدامة

#### • إجراءات الاستدامة:

- وضع خطط لضمان استدامة التحسينات بعد انتهاء المشروع.
- تطوير سياسات وإجراءات دائمة لتعزيز الاتصال الإداري.

#### • التدريب المستمر:

- توفير برامج تدريبية مستمرة لتحديث مهارات الموظفين.
- التأكد من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتطورات الجديدة.

#### • هيكل المشروع المقترح

### الفصل الأول : المقدمة و الإطار العام

### الفصل الثاني : الإطار النظري

### الفصل الثالث: منهجية البحث

### الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

### الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الشكل (2) هيكل الدراسة: صمم بواسطة الباحث

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

يُعد الاتصال الإداري أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على فعالية الإدارة ونجاح المؤسسات. إذ يشكل الاتصال الجسر الذي يربط بين الإدارة والموظفين، ويسهم في نقل المعلومات والأفكار والتوجيهات بفعالية. تتزايد أهمية الاتصال الإداري في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، والحاجة المستمرة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف مستويات الإدارة.

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الاتصال الإداري من زوايا مختلفة، حيث سعت إلى استكشاف تأثيره على الأداء الوظيفي، وتحليل كيفية تحسينه لرفع كفاءة العمل وزيادة رضا الموظفين. كما اهتمت الأبحاث بفحص العلاقة بين الاتصال الإداري وبين مختلف الجوانب التنظيمية مثل الإنتاجية، الجودة، الرضا الوظيفي، والتعاون بين الأقسام.

في هذا القسم، سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال الإداري وأثره على الأداء الوظيفي. ستساهم هذه الدراسات في تقديم خلفية علمية قوية للدراسة الحالية، من خلال تسليط الضوء على الأطر النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الأبحاث السابقة.

من خلال مراجعة هذه الدراسات، سيتم تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تملأها الدراسة الحالية، فضلاً عن تقديم أدلة علمية تدعم أهمية تحسين الاتصال الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) لتحقيق أداء وظيفي متميز وزيادة رضا الموظفين. تهدف هذه المقدمة إلى توفير سياق شامل للدراسات السابقة وتوضيح كيفية مساهمتها في بناء الأساس العلمي للدراسة المقترحة.

تهدف هذه الدراسة الهامة والقيمة إلى استعراض الأبحاث المتعلقة بالاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في الشركات. يهدف هذا الاستعراض الشامل إلى تزويد القارئ بنظرة أعمق عن الموضوع وتحديد الاتجاهات السابقة والمساهمات القيمة التي تمت في هذا المجال الحيوي. بجمع البحوث والدراسات السابقة، يأمل الباحثون في توفير لمحة شاملة وشمولية عن الأدبيات المتعلقة بالاتصال الإداري وكذلك تتبع تطوره وتحليل حاجته في المستقبل (Kalogiannidis2020). ومن خلال تحديد اتجاهات الأبحاث السابقة وتحليل المساهمات البحثية، يتوقع أن تقدم هذه الدراسة إسهامات قيمة ومفيدة في فهم تأثير الاتصال الإداري على تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة في

الشركات المختلفة. إن الاستعراض الدقيق والشامل سيسهم في إشراك الباحثين والقراء في حوار مفتوح ومثمر حول الأبعاد المختلفة للاتصال الإداري ومجالات التطوير المحتملة). سليمان الميمان, 2021 (مع اعتبار أن هذه الدراسة تعتمد على تحليل وتقييم الأبحاث السابقة، تأمل الباحثون في أن تقدم نقاط نظر جديدة وفريدة من نوعها قد تساعد في تعميق فهم العلماء والمهنيين بأهمية ودور الاتصال الإداري في تحقيق النجاح المؤسسي وتطوير المؤسسات بشكل عام. إن هذا الاستعراض المتميز سيوفر أطراً مفهومية جديدة وطرقاً عملية لتعزيز الاتصال الإداري وتعظيم تأثيره على الأداء الوظيفي في الشركات المختلفة في جميع أنحاء العالم. من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة النقطة الأساسية للمستقبل البحثي الذي سيعمل على إضافة المزيد من البيانات والنتائج العلمية المثبتة التي تؤكد أهمية الاتصال الإداري وتأثيره الإيجابي على الأداء الوظيفي ونجاح الشركات. إن الباحثين يطمحون إلى تعميق المعرفة والفهم في هذا المجال المهم وتوسيع مدى التطبيقات العملية لنتائج هذه الدراسة الاستعراضية. بما أن هذه الدراسة تمتاز بالمنهجية العلمية القوية والمفهوم الواضح، فإنها ستكون أحد الإسهامات البحثية القيمة والجديرة بالاهتمام في مجال الاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في الشركات.

وفيما يلي مجموعة دراسات تناولت هذا الموضوع:

#### الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري

##### 1. دراسة بعنوان "دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي:"

- المؤلفون: أحمد العتيبي وخالد السبيعي.
- السنة: 2020 :
- الخلاصة: تناولت الدراسة تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين جودة الاتصال الإداري وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

##### 2. دراسة بعنوان "تحليل فعالية الاتصال الإداري في المنظمات الحكومية:"

- المؤلفون: فاطمة القحطاني ومحمد الزهراني.
- السنة: 2018 :
- الخلاصة: استعرضت الدراسة فعالية الاتصال الإداري في المنظمات الحكومية وكيفية تأثيره على الأداء العام للموظفين. أظهرت الدراسة أن الاتصال الفعال يساهم بشكل كبير في تحسين التنسيق الداخلي وتقليل الأخطاء.

### 3. دراسة بعنوان "استخدام التكنولوجيا في الاتصال الإداري:"

- المؤلفون :نورة الشمري وسعيد الغامدي.
- السنة: 2019 :
- الخلاصة :بحثت الدراسة دور التكنولوجيا في تحسين الاتصال الإداري داخل المنظمات. أظهرت النتائج أن استخدام أدوات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات الافتراضية يحسن من كفاءة وفعالية الاتصال بين الموظفين والإدارة\.

#### الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

### 1. دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:"

- المؤلفون : عبد الله المالكي وسارة الحربي.
- السنة: 2017 :
- الخلاصة : ركزت الدراسة على العوامل المختلفة التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين في بيئات العمل المختلفة. بينت النتائج أن التدريب المستمر وتوفير بيئة عمل داعمة هما من أهم العوامل التي تعزز الأداء الوظيفي.

### 2. دراسة بعنوان "تقييم الأداء الوظيفي وتأثيره على الرضا الوظيفي:"

- المؤلفون :خالد المطيري وريم السعدي.
- السنة: 2021 :
- الخلاصة :تناولت الدراسة العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى الموظفين. أظهرت النتائج أن تقييم الأداء الدوري يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم.

#### الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي

### 1. دراسة بعنوان "تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في الشركات

الكبرى:"

- المؤلفون :منى العلي وعبد الرحمن الحربي.
- السنة: 2019 :

- **الخلاصة:** استعرضت الدراسة تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن الاتصال الفعال بين الإداريين والموظفين يعزز من روح الفريق ويزيد من الإنتاجية.

## 2. دراسة بعنوان "الاتصال الإداري كأداة لتحسين الأداء الوظيفي:"

- **المؤلفون:** يوسف الدوسري وعائشة العتيبي.
- **السنة:** 2020 :
- **الخلاصة:** ركزت الدراسة على كيفية استخدام الاتصال الإداري كأداة لتحسين الأداء الوظيفي. بينت الدراسة أن الاتصال المفتوح والشفاف يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ويزيد من التزام الموظفين.

### خلاصة

تلخص هذه الدراسات السابقة أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات. تبرز الأبحاث أن الاتصال الفعال يساهم في تحسين التنسيق، تعزيز التعاون، وزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للموظفين. يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تحسين استراتيجيات الاتصال الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) لتحقيق الأداء الأمثل.

## 2.2. مفهوم الاتصال الإداري

### تعريف الاتصال الإداري

الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة، سواء كانوا مديرين أو موظفين، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. يشمل الاتصال الإداري جميع أنواع التواصل الشفوي، الكتابي، والإلكتروني التي تحدث داخل بيئة العمل.

### تطور الاتصال الإداري

تطور الاتصال الإداري كان مدفوعاً بالحاجة إلى تحسين الفعالية التنظيمية والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئات الأعمال. من التواصل الهرمي التقليدي إلى أنماط أكثر تعاونية

وتكنولوجيا معلومات متقدمة، شهد الاتصال الإداري تحولات جوهرية لدعم الابتكار والاندماج الثقافي.

### **أبعاد الاتصال الإداري**

الاتصال الصعودي: الموظفين إلى الإدارة.

الاتصال الهابط: الإدارة إلى الموظفين.

الاتصال الأفقي: بين الموظفين على نفس المستوى.

### **نظريات الاتصال الإداري**

نظرية القنوات المتعددة: تناولت كيفية اختيار القنوات الأكثر فعالية لأنواع مختلفة من الرسائل.

نظرية السياق الثقافي: تُبين كيف يؤثر السياق الثقافي للمنظمة على أساليب وفعالية الاتصال.

### **أنواع الاتصال الإداري**

#### **. الاتصال الشفوي:**

- الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.
- المحادثات الهاتفية.
- التواصل المباشر وجهًا لوجه.

#### **. الاتصال الكتابي:**

- المذكرات والتقارير الرسمية.
- البريد الإلكتروني.
- الرسائل النصية والملاحظات المكتوبة.

#### **. الاتصال الإلكتروني:**

- الاجتماعات الافتراضية باستخدام برامج مثل Zoom و Microsoft Teams.

- البريد الإلكتروني والمنصات الإلكترونية الأخرى.
- تطبيقات المراسلة الفورية مثل Slack و WhatsApp.

### أهمية الاتصال الإداري

#### • تعزيز التنسيق الداخلي:

- تحسين التواصل بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- تسهيل تبادل المعلومات والقرارات بسرعة وكفاءة.

#### • زيادة الرضا الوظيفي:

- تحسين الشفافية والإدراك التنظيمي.
- تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.

#### • تحسين الأداء الوظيفي:

- تسهيل فهم المهام والمسؤوليات.
- تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل.

#### • دعم عملية اتخاذ القرار:

- توفير المعلومات اللازمة للمديرين لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- تعزيز المشاركة الفعالة للموظفين في عملية اتخاذ القرار.

### استراتيجيات تحسين الاتصال الإداري

#### • استخدام التكنولوجيا الحديثة:

- تبني أدوات الاتصال الإلكتروني الحديثة مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات الافتراضية.
- تدريب الموظفين على استخدام هذه الأدوات بفعالية.

#### • تعزيز الشفافية:

- تقديم تعليمات وتوجيهات واضحة ومحددة.
- مشاركة المعلومات المتعلقة بالسياسات والقرارات التنظيمية مع جميع الموظفين.

#### • تحسين قنوات الاتصال:

- توفير قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين والإدارة.
- تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة القضايا والاقتراحات.
- تقديم تدريبات على مهارات الاتصال:
- تنظيم دورات تدريبية لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات المتعلقة بالاتصال الإداري.

#### التحديات التي تواجه الاتصال الإداري

#### • عدم وضوح التعليمات:

- تقديم توجيهات غير واضحة قد يؤدي إلى سوء فهم المهام والمسؤوليات.

#### • البطء في الرد على الاستفسارات:

- التأخر في الاستجابة لاستفسارات الموظفين قد يؤدي إلى تأخير العمل وفقدان الثقة.

#### • نقص قنوات الاتصال المباشرة:

- عدم وجود قنوات اتصال مباشرة وفعالة بين الموظفين والإدارة قد يؤدي إلى ضعف التواصل الداخلي.

#### • قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة:

- عدم تبني الأدوات التكنولوجية الحديثة بشكل كافٍ قد يعيق فعالية الاتصال.

#### قياس فعالية الاتصال الإداري

#### • الاستبيانات:

- استخدام استبيانات لقياس رضا الموظفين عن الاتصال الإداري.
- تحليل الاستجابات لتحديد نقاط القوة والضعف في الاتصال.

#### • المقابلات:

- إجراء مقابلات مع الموظفين والإداريين للحصول على رؤى أعمق حول فعالية الاتصال.

#### • مراجعة الأداء:

- تحليل تقارير الأداء لتقييم تأثير الاتصال الإداري على الإنتاجية والجودة.

## 2.3. مفهوم الأداء الوظيفي

### تعريف الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف داخل المؤسسة والتي تساهم في تحقيق أهدافها. يتم تقييم الأداء الوظيفي بناءً على معايير محددة تشمل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على العمل الجماعي.

### تطور الأداء الوظيفي

تطور مفهوم الأداء الوظيفي من مجرد التركيز على النتائج الملموسة إلى تقدير الأداء بناءً على معايير أوسع تشمل الكفاءات السلوكية والمساهمة في الابتكار والتحسين المستمر. التطورات التكنولوجية وتغيرات بيئة العمل جعلت التقييم أكثر تعقيداً وديناميكية.

### أبعاد الأداء الوظيفي

الكفاءة: قدرة الموظف على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

الجودة: مستوى الدقة والإتقان في العمل.

المبادرة: استعداد الموظف لتقديم أفكار وحلول جديدة.

التعاون: القدرة على العمل مع الآخرين ودعم الجهود الجماعية.

### نظريات الأداء الوظيفي

نظرية الهدف: تقترح أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يعزز الأداء الوظيفي.

نظرية التعزيز: تشير إلى أن الأداء يمكن أن يتحسن من خلال التعزيزات المناسبة والمتابعة المستمرة.

### معايير تقييم الأداء الوظيفي

#### • الإنتاجية:

- قياس كمية العمل الذي ينجزه الموظف خلال فترة زمنية معينة.
- تقييم مدى كفاءة الموظف في إتمام المهام المطلوبة.

#### • الجودة:

- تقييم دقة وجودة العمل المنجز.
- تحديد مدى الالتزام بالمعايير المحددة والقدرة على تقديم عمل خالٍ من الأخطاء.

#### • الالتزام بالمواعيد:

- مدى التزام الموظف بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام.
- تقييم قدرة الموظف على إدارة وقته بفعالية.

#### • العمل الجماعي:

- قدرة الموظف على التعاون والتنسيق مع الزملاء.
- مدى إسهام الموظف في تحقيق أهداف الفريق.

## العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

### • الاتصال الإداري:

- جودة وفعالية الاتصال بين الموظفين والإدارة.
- وضوح التعليمات والتوجيهات المقدمة من الإدارة.

### • البيئة الوظيفية:

- الظروف المادية والمعنوية التي يعمل فيها الموظف.
- مدى توفر الأدوات والتجهيزات اللازمة لأداء العمل.

### • التدريب والتطوير:

- البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف لتطوير مهاراته.
- فرص التعلم المستمر والتطوير الوظيفي.

### • التحفيز والمكافآت:

- الحوافز المالية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف.
- نظام المكافآت والتقدير المعتمد في المؤسسة.

## أهمية تحسين الأداء الوظيفي

### • زيادة الإنتاجية:

- تحسين الأداء الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة.
- تحقيق أهداف العمل بكفاءة أكبر.

### • رفع جودة العمل:

- تحسين الأداء يساهم في رفع مستوى الجودة والحد من الأخطاء.
- تعزيز سمعة المؤسسة وثقة العملاء.

## • تعزيز الرضا الوظيفي:

- تحسين الأداء يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة الاستقرار الوظيفي.

## • تحقيق الأهداف التنظيمية:

- الأداء الوظيفي الجيد يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

## استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي

### • توفير بيئة عمل داعمة:

- تحسين ظروف العمل وتوفير الأدوات والتجهيزات اللازمة.
- خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

### • تقديم التدريب والتطوير:

- تنظيم برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.
- تقديم فرص للتعليم المستمر والتطوير المهني.

### • تحسين نظام التقييم:

- وضع معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء.
- تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين لتحسين أدائهم.

### • تحفيز الموظفين:

- تقديم حوافز مالية ومعنوية لتحفيز الموظفين على الأداء الجيد.
- الاعتراف بالجهود والإنجازات وتقديرها.

### • تعزيز التواصل الفعال:

- تحسين قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة.
- تقديم تعليمات وتوجيهات واضحة ومحددة.

### قياس وتحليل الأداء الوظيفي

#### • الاستبيانات:

- استخدام استبيانات لقياس رضا الموظفين عن بيئة العمل ومدى تأثيرها على أدائهم.
- جمع البيانات لتحليل نقاط القوة والضعف في الأداء.

#### • المقابلات:

- إجراء مقابلات دورية مع الموظفين لمناقشة أدائهم وتقديم التوجيهات.
- فهم التحديات التي يواجهها الموظفون في أداء مهامهم.

#### • مراجعة الأداء:

- تحليل تقارير الأداء الدورية لتقييم التقدم المحرز.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتقديم الدعم اللازم.

## 2.4. العلاقة بين الاتصال الإداري وفاعليته والأداء الوظيفي

### مقدمة

العلاقة بين الاتصال الإداري (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) هي محور رئيسي في دراسة تأثيرات الإدارة الفعالة على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي. يمكن فهم هذه العلاقة من خلال تحليل كيفية تأثير الاتصال الفعال على جوانب مختلفة من أداء الموظفين داخل المنظمة.

## الأنماط

العلاقة الإيجابية: معظم الدراسات تظهر علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. الدراسات التي تعتمد على النظرية الوظيفية تشير إلى أن الاتصال الجيد يزيد من الشفافية، ويحسن الثقة، ويعزز الرضا الوظيفي الذي يُترجم بدوره إلى أداء أفضل.

الاتصال الثنائي الاتجاه: الاتصال الثنائي الاتجاه بين الإدارة والموظفين يُعزز من الأداء أكثر من الاتصال أحادي الاتجاه. هذا يشجع على الحوار المفتوح ويقلل من سوء الفهم والأخطاء.

## الصراعات

معوقات الاتصال: بعض الدراسات تناولت الصراعات التي تنشأ بسبب الحواجز الاتصالية مثل الضوضاء التنظيمية، والفروقات الثقافية، ومقاومة التغيير. هذه العوامل يمكن أن تضعف العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.

فجوات الإدراك: في بعض الحالات، توجد فجوة بين كيفية إدراك المديرين لفعالية الاتصال وكيف يدركها الموظفون، مما يؤدي إلى تقييمات متباينة حول الأداء الوظيفي.

## الفجوات

الاتصال في البيئات الافتراضية: قلة الدراسات التي تناولت كيفية تأثير الاتصال الإداري في البيئات العمل الافتراضية أو المرنة، وهي بيئات باتت شائعة في العصر الحديث.

التأثيرات طويلة المدى: الحاجة لمزيد من البحوث التي تبحث في تأثيرات طويلة المدى للاتصال الإداري على الأداء الوظيفي، وليس فقط الآثار الفورية.

## دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

### • تحسين وضوح الأهداف والتوقعات:

○ الاتصال الإداري الفعّال يساعد في توضيح الأهداف التنظيمية والتوقعات من الموظفين، مما يقلل من الغموض ويساعدهم على التركيز على المهام المحددة.

### • زيادة المشاركة والتفاعل:

- من خلال تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة، يمكن للإدارة تحفيز الموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه العمل.

#### • تعزيز الثقة والرضا الوظيفي:

- الاتصال الشفاف والمفتوح يساهم في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

#### تأثير الاتصال الإداري على عناصر الأداء الوظيفي

##### • الإنتاجية:

- الاتصال الإداري الفعال يساهم في تحسين الإنتاجية من خلال توجيه الموظفين بشكل صحيح وتوفير المعلومات اللازمة لإتمام المهام بكفاءة.

##### • الجودة:

- من خلال الاتصال الإداري الجيد، يمكن للإدارة توجيه الموظفين نحو المعايير المطلوبة وتحسين جودة العمل المنجز، مما يقلل من الأخطاء ويحسن النتائج النهائية.

##### • التعاون والعمل الجماعي:

- الاتصال الفعال يعزز التعاون بين أعضاء الفريق ويشجع على تبادل الأفكار والمعلومات، مما يحسن من أداء الفريق ككل.

##### • الالتزام بالمواعيد:

- توجيه التعليمات والتواصل المستمر يساعد الموظفين على الالتزام بالمواعيد النهائية ويساهم في تحسين إدارة الوقت.

#### تطبيق العلاقة في سياق شركة الاتصالات السعودية (STC)

##### • تحديد التحديات والفرص:

- يمكن لشركة الاتصالات السعودية (STC) الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة لتحليل التحديات المتعلقة بالاتصال الإداري وتحديد الفرص لتحسينه.

#### • تطبيق استراتيجيات فعّالة:

- تطبيق استراتيجيات اتصال فعّالة مثل تحسين قنوات الاتصال، تعزيز الشفافية، وتقديم التدريب المستمر للموظفين.

#### نتائج متوقعة لتحسين الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي

#### • زيادة الإنتاجية والجودة:

- من المتوقع أن يؤدي تحسين الاتصال الإداري إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل في شركة الاتصالات السعودية (STC).

#### • تعزيز الرضا الوظيفي:

- تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين يمكن أن يزيد من رضا الموظفين عن بيئة العمل ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

#### • تحقيق أهداف الشركة:

- بتحسين الاتصال الإداري، يمكن لشركة الاتصالات السعودية (STC) تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر.

#### النتائج الرئيسية

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية الاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. يتضح من التحليل الكمي والنوعي أن الاتصال الإداري الفعّال يساهم في:

1. تحسين الإنتاجية: من خلال توجيه الموظفين بشكل واضح وتوفير المعلومات اللازمة، مما يزيد من كفاءة الأداء.
2. رفع جودة العمل: بتقديم تعليمات دقيقة وتقليل الأخطاء.
3. زيادة رضا الموظفين: عبر تعزيز الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين.

4. تعزيز التعاون والعمل الجماعي: من خلال تسهيل تبادل الأفكار والمعلومات بين الأقسام المختلفة.

### التوصيات

بناءً على النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين الاتصال الإداري في شركة الاتصالات السعودية: (STC)

1. تحسين قنوات الاتصال: إنشاء قنوات اتصال مباشرة وفعالة بين الموظفين والإدارة، مثل الاجتماعات الدورية والتطبيقات الإلكترونية.
2. استخدام التكنولوجيا الحديثة: تبني أدوات الاتصال الإلكترونية الحديثة وتدريب الموظفين على استخدامها بكفاءة.
3. توفير تدريبات على مهارات الاتصال: تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين وتعزيز قدرتهم على التفاعل الفعال.
4. تعزيز الشفافية: تقديم تعليمات واضحة ومحددة ومشاركة المعلومات المتعلقة بالسياسات والقرارات التنظيمية.
5. تحفيز الموظفين: تقديم حوافز مالية ومعنوية لتحفيز الموظفين على الأداء الجيد والاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم.

### التحديات والقيود

تواجه الدراسة بعض التحديات والقيود التي يجب مراعاتها:

1. حجم العينة: قد يكون حجم العينة محدودًا بالنسبة لبعض الفئات الوظيفية، مما قد يؤثر على تعميم النتائج.
2. جمع البيانات: صعوبات في جمع البيانات من بعض الموظفين أو الإدارات قد تؤثر على شمولية النتائج.
3. البيانات النوعية: الاعتماد على عدد محدود من المقابلات قد يؤثر على استنتاجات التحليل النوعي.

### آفاق البحث المستقبلية

تفتح هذه الدراسة آفاقًا جديدة للبحث في مجالات متعددة، منها:

1. دراسة تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في قطاعات أخرى: مثل القطاع الحكومي أو القطاع الصناعي.
2. تحليل دور التكنولوجيا في تحسين الاتصال الإداري بشكل أعمق: من خلال دراسة تأثير أدوات الاتصال الحديثة على فعالية التواصل داخل المؤسسات.
3. تطوير نماذج جديدة للاتصال الإداري: تعتمد على البيانات المستمدة من البيئات المختلفة لتحسين الأداء الوظيفي بشكل أكثر فعالية.

## 2.5. الخاتمة

تُعدّ هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على أهمية الاتصال الإداري وفعاليته في تحسين الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض. من خلال استعراض الأدبيات السابقة، وتحليل البيانات المستمدة من الاستبيانات والمقابلات، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية الاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

### تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

البحث الذي أجري حول الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) في الرياض قد أظهر بوضوح العلاقة الإيجابية بين فعالية الاتصالات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين. من خلال استخدام مزيج من البيانات الكمية والنوعية، تم تأكيد أن الاتصالات الفعالة تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، تقليل الأخطاء، وتعزيز الإنتاجية. كما أبرزت الدراسات الأثر الكبير للاتصال الثنائي الاتجاه والشفافية في تحفيز الموظفين وتعزيز الالتزام التنظيمي.

### آثار البحث المستقبلية

النتائج المستخلصة من هذا البحث تقدم دعوة قوية لإدارات الشركات لتطوير وتنفيذ استراتيجيات اتصال محسنة تركز على الفعالية والشمولية. في المستقبل، يمكن للباحثين استكشاف تأثير تكنولوجيا الاتصال الجديدة على العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، خاصة في بيئات

العمل الافتراضية التي باتت شائعة أكثر فأكثر. كما يمكن دراسة التحديات التي تواجه الاتصال الإداري في سياقات ثقافية متنوعة، لفهم كيف يمكن للفروق الثقافية أن تؤثر على فعالية الاتصالات داخل الشركات متعددة الجنسيات.

### المساهمات الإجمالية لهذا البحث

هذا البحث يُساهم في الأدبيات الأكاديمية بعدة طرق مهمة. أولاً، يُعزز الفهم الحالي حول أهمية الاتصال الإداري كمحرك أساسي للأداء الوظيفي في بيئات العمل الكبيرة والمعقدة كما في STC. ثانياً، يقدم البحث دليلاً إمبريقياً يدعم الحاجة إلى استراتيجيات اتصال دقيقة ومتطورة لتعزيز الأداء التنظيمي. أخيراً، يفتح البحث آفاقاً جديدة للبحث في كيفية تأثير التكنولوجيا والعوامل الثقافية على الاتصال الإداري، مما يقدم رؤية قيمة للمديرين وصانعي السياسات في تحسين بيئات العمل.

بتطبيق هذه النتائج، يمكن لشركة الاتصالات السعودية (STC) وشركات أخرى مماثلة تعزيز بيئات عملها وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي.

### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

#### ◆ المتغير المستقل (الاتصال الإداري وفاعليته):

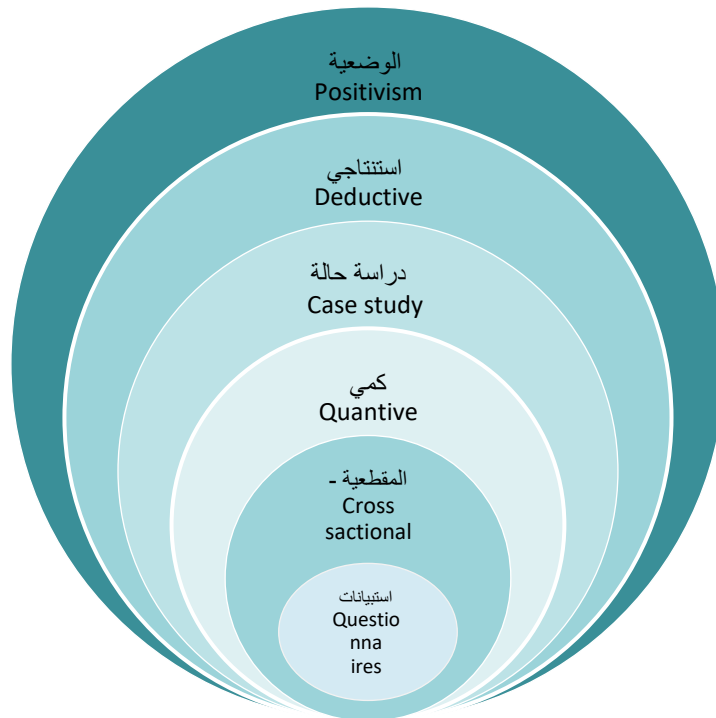
سيتم تقييم الاتصال الإداري وفاعليته باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالاتصال الإداري وفاعليته. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من الاتصال الإداري وفاعليته مثل الوضوح والقدرة على نقل الأفكار والاستيعاب. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة الأداء الوظيفي وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين الاتصال الإداري وفاعليته بناء على النتائج المستخلصة.

#### ◆ المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

سيتم تقييم الأداء الوظيفي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الأداء الوظيفي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الأداء الوظيفي بناء على الأسئلة التي تخص الأداء الوظيفي ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير الأداء الوظيفي للموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها للأداء الوظيفي. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات الأداء الوظيفي للموظفين لبناء النتائج المستخلصة.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: المنهج وضعي **positivism**
- أسلوب التحليل: استنتاجي **Deductive**
- استراتيجية البحث: دراسة حالة **Case study**
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية **cross sectional**
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (3) منهجية البحث: صمم بواسطة الباحث

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض، والذين يشكلون جزءاً أساسياً من الشركة بوصفها واحدة من المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. تلتزم الشركة بتقديم خدمات اتصالات عالية الجودة من خلال بيئة عمل محفزة وداعمة. وبفضل كوارها المؤهلة وتبنيها لأحدث التقنيات، تسهم STC في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي. كما تميزت الشركة بتشجيع الابتكار والتواصل الفعال بين الموظفين، مما جعلها نموذجاً يحتذى به في قطاع الاتصالات بالرياض.

#### ◆ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة موظفي شركة الاتصالات السعودية STC والبالغ عددهم (40) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (36) موظف، وقد قام (36) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 90% من مجتمع البحث.

#### جدول رقم 1: مجتمع البحث

| التصنيف                  | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|--------------------------|--------------|----------------|
| موظفي شركة الاتصالات STC | 40           | 100%           |
| المجموع                  | 40           | 100%           |

#### ◆ عينة البحث:

وفقاً لجدول krejcie (1970) فإن عدد العينة (36) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (40) بناءً على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 40 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

#### جدول رقم 2: عينة البحث:

| التصنيف                  | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|--------------------------|--------------|----------------|
| موظفي شركة الاتصالات STC | 36           | 90%            |
| المجموع                  | 36           | 90%            |

### ♦ طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

### ♦ المتغير المستقل: (الاتصال الإداري وفاعليته)

واعتمد الباحث على استبانة (تيسير وآخرون). وذلك لقياس الاتصال الإداري وفعاليته وذلك من حيث 3 ابعاد وهي الوضوح والقدرة على نقل الأفكار والاستيعاب باجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد الوضوح يتكون 4 عناصر، وبعد القدرة على نقل الافكار يتكون من 4 عناصر ، وبعد الاستيعاب يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

**جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الاتصال الإداري وفاعليته.**

| المتغير المستقل          | الابعاد                | عدد العبارات | المصدر                                                                                       |
|--------------------------|------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاتصال الإداري وفاعليته | الوضوح                 | 4            | د. تيسير (محمد رضا) أحمد مقدادي, & د. محمد أديب محمد شكور محمود امير.                        |
|                          | القدرة على نقل الافكار | 4            | شكور محمود امير.                                                                             |
|                          | الاستيعاب              | 4            | (2015). مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة أبحاث, (3), 1-1 |
|                          | العدد الكلي            | 12           |                                                                                              |

المصدر: الباحث

**◆ المتغير التابع: (الأداء الوظيفي)**

واعتمد الباحث على استبانة (بوزرقاطة & امل). وذلك لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي، وذلك من حيث العبارات الخاصة للأداء الوظيفي ، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

**جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي.**

| المتغير التابع | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                                             |
|----------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأداء الوظيفي | 12           | بوزرقاطة, امل (2019). أثر التدريب على أداء العاملين : دراسة حالة لموظفي مديرية جامعة محمد خيضر في سكرة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. الجزائر. |

المصدر: الباحث

### 3.6. أنواع البيانات

◆ في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصًا لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

➤ تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

#### ◆ البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى الأداء الوظيفي وربطه بالاتصال الإداري وفاعليته. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول الاتصال الإداري وفاعليته مثل الوضوح، القدرة على نقل الأفكار، الاستيعاب، وارتباطها بمستوى الأداء الوظيفي.
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الأداء الوظيفي للموظفين على شركة الاتصالات السعودية STC.

#### ◆ البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول الاتصال الإداري وفاعليته وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات السعودية STC.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

### 3.8. الخاتمة

في ختام الفصل الثالث، نستخلص أن منهجية البحث التي تم اعتمادها في هذه الدراسة تعكس التوجه العلمي الدقيق الذي يسعى إلى تحليل تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض. لقد تم تصميم البحث بشكل منهجي ليشتمل نهجاً وصفيًا تحليليًا، مما يسمح بفهم شامل للواقع الحالي لممارسات الاتصال الإداري وكيفية تأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي .

عمدنا إلى استخدام عينة من 36 موظف، تم اختيارهم بعناية من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، لضمان تمثيل شامل يعكس تنوع الخبرات والآراء. لقد تم تطبيق تقنيات جمع البيانات المتعددة، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات ومراجعة الوثائق، مما يزيد من مصداقية النتائج ويعزز من قدرة الدراسة على تقديم توصيات فعالة .

تحليل البيانات تم باستخدام أدوات إحصائية متقدمة، مما سيمكننا من اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات. كما تم الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي واجهتنا أثناء جمع البيانات، والتي قد تؤثر على النتائج، مثل صعوبات الوصول إلى المشاركين والقيود الزمنية .

إن نتائج هذا البحث لا تقتصر فقط على تقديم فهم أعمق لدور الاتصال الإداري، بل تسلط الضوء أيضًا على أهمية تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين والإداريين. من خلال تعزيز قنوات الاتصال الفعالة، يمكن تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر .

ختامًا، فإن منهجية البحث التي تم اتباعها تعكس التزامنا العميق بتحقيق نتائج علمية موثوقة، وتفتح الأبواب لمزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تساهم في تحسين ممارسات الاتصال الإداري في المؤسسات المختلفة.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

### ◆ خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
  - الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
  - العمر ويشمل (من 20 الى 25 – من 26 الى 30 سنة – من 35 الى 40 سنة – اكثر من 45 سنة).
  - المستوى التعليمي ويشمل (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه).
  - سنوات الخبرة ويشمل (من سنة لسنتين – من 3 الى 5 سنوات – من 6 الى 8 سنة – من 10 سنة فأكثر).

♦ الجداول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

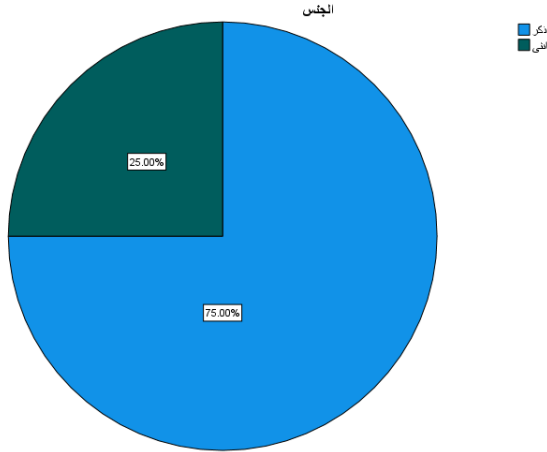
**جدول 6: توصيف عينة الدراسة**

| المتغير          | فئات المتغير     | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|------------------|------------------|-------|-------------------------|
| النوع            | ذكر              | 27    | %75.0                   |
|                  | أنثى             | 9     | %25.0                   |
|                  | الإجمالي         | 36    | %100                    |
| الفئة العمرية    | من 20 الى 25     | 4     | %11.1                   |
|                  | من 26 الى 30 سنة | 10    | %27.8                   |
|                  | من 35 الى 40 سنة | 15    | %41.7                   |
|                  | أكثر من 40 سنة   | 7     | %19.4                   |
|                  | الإجمالي         | 36    | %100                    |
| المستوى التعليمي | دبلوم            | 8     | %22.2                   |
|                  | بكالوريوس        | 22    | %61.1                   |
|                  | ماجستير          | 4     | %11.1                   |
|                  | دكتوراه          | 2     | %5.6                    |
|                  | الإجمالي         | 36    | %100                    |
| عدد سنوات الخبرة | من سنة لسنتين    | 7     | %19.4                   |
|                  | من 3 الى 5 سنوات | 8     | %22.2                   |
|                  | من 6 الى 8 سنوات | 4     | %11.1                   |
|                  | من 10 سنة فأكثر  | 17    | %47.2                   |
|                  | الإجمالي         | 36    | %100                    |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-36 شخص)

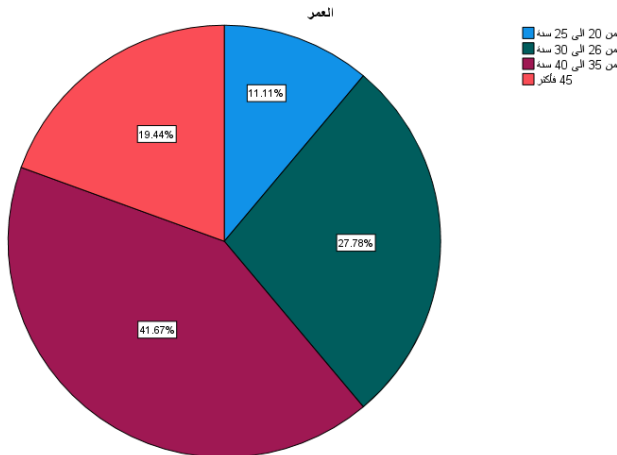
♦ من بيانات الجدول رقم (6) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث يبلغ عدد الذكور 27 حيث يعادل 75.0% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 9 حيث يعادل 25.0% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



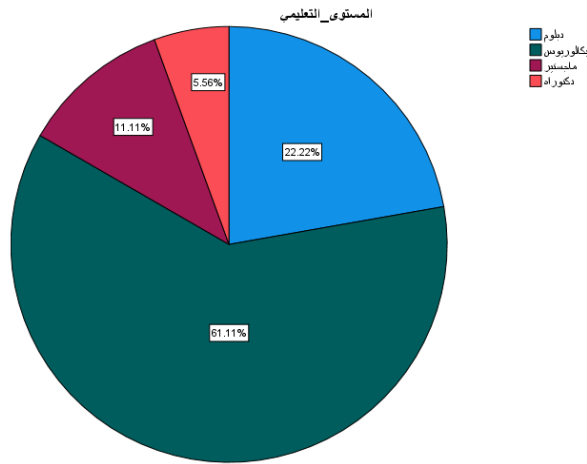
تصنيف العينة وفقا للجنس

- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 4 اشخاص أعمارهم من 20 الى 25 سنة أي ما يعادل 11.1% من عينة الدراسة، وهناك 10 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 26 الى 30 سنة أي ما يعادل 27.8% من عينة الدراسة، وهناك 15 شخص أعمارهم تتراوح بين 35 الى 40 سنة أي ما يعادل 41.7% من عينة الدراسة، وهناك أيضا 7 اشخاص أعمارهم اكثر من 45 سنة فأكثر أي ما يعادل 19.4% كما هو موضح بالشكل التالي:



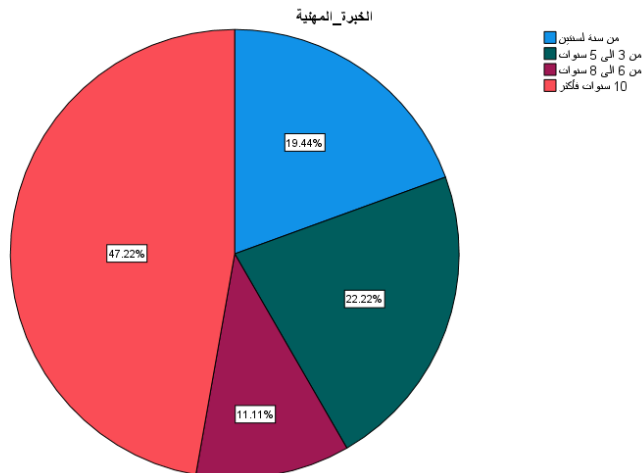
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 8 اشخاص حاصلين على دبلوم اي ما يعادل 22.2% من عينة الدراسة، وهناك 22 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 61.1% من عينة الدراسة، وهناك 4 اشخاص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 11.1% من عينة الدراسة، وهناك شخصان أيضا حاصل على شهادة دكتوراه أي ما يعادل 5.6%. كما هو موضح بالشكل التالي:



#### تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

- **أما بالنسبة للخبرة المهنية:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 7 اشخاص خبرتهم المهنية من سنة الى سنتين اي ما يعادل 19.4% من عينة الدراسة، وبينما هناك 8 اشخاص خبرتهم المهنية تتراوح من 3 الى 5 سنوات ما يعادل 22.2% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 4 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 6 الى 8 سنوات ما يعادل 11.1% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 17 شخص تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 10 سنة ما يعادل 47.2% من عينة الدراسة. كما هو موضح:



#### تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

#### ♦ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- **الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

← الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, PLS - SEM كما يلي:

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

| متوسط التباين المستخرج |       | P Values | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير                |                           |
|------------------------|-------|----------|-------------------|----------------|-------|----------|------------------------|---------------------------|
| 0.751                  | 0.768 | 0.00     | 0.535             | 0.616          | 0.736 | A1       | الوضوح                 | الاتصال الإداري وفعاليتـه |
|                        |       | 0.00     | 0.593             | 0.832          |       | A2       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.773             | 0.822          |       | A3       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.566             | 0.803          |       | A4       |                        |                           |
|                        | 0.743 | 0.00     | 0.639             | 0.811          |       | B1       | القدرة على نقل الافكار |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.770             | 0.706          |       | B2       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.359             | 0.864          |       | B3       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.654             | 0.594          |       | B4       |                        |                           |
|                        | 0.742 | 0.00     | 0.615             | 0.747          |       | C1       | الاستيعاب              |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.593             | 0.646          |       | C2       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.692             | 0.708          |       | C3       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.774             | 0.869          |       | C4       |                        |                           |
| 0.729                  |       | 0.00     | 0.695             | 0.740          | 0.700 | D1       | الأداء الوظيفي         |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.770             | 0.908          |       | D2       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.798             | 0.588          |       | D3       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.654             | 0.609          |       | D4       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.654             | 0.721          |       | D5       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.811             | 0.740          |       | D6       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.610             | 0.814          |       | D7       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.593             | 0.674          |       | D8       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.806             | 0.732          |       | D9       |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.728             | 0.790          |       | D10      |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.683             | 0.782          |       | D11      |                        |                           |
|                        |       | 0.00     | 0.736             | 0.655          |       | D12      |                        |                           |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

#### ◆ يتضح من الجدول بالأعلى:

■ مقياس الاتصال الإداري وفعاليته: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير الاتصال الإداري وفعاليته ككل الذي يساوي 0.751, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد الاتصال الإداري وفعاليته (الوضوح ، القدرة على نقل الافكار ، الاستيعاب) هي 0.743, 0.768, 0.742, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

■ مقياس الأداء الوظيفي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير الأداء الوظيفي هو 0.729 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

### ◆ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (2010) Hair et al , يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 8: قياس الثبات لاداة الدراسة

| Cronbach's alpha |       | عدد العبارات | المتغير                |                          |
|------------------|-------|--------------|------------------------|--------------------------|
| 0.879            | 0.966 | 4            | الوضوح                 | الاتصال الإداري وفعاليته |
|                  | 0.973 | 4            | القدرة على نقل الافكار |                          |
|                  | 0.969 | 4            | الاستيعاب              |                          |
| 0.902            |       | 12           | الأداء الوظيفي         |                          |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

### ◆ يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- الاتصال الإداري وفعاليته أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.879. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد الاتصال الإداري وفعاليته، على الترتيب هم الوضوح: (0.966)، القدرة على نقل الافكار: (0.973)، الاستيعاب: (0.969). مما

يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

- مقياس الأداء الوظيفي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, هو: 0.902 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.9, وقال (2010) Hair et al, فقد تحقق ثبات المقياس.

← وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفق لما يلي:

| موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------|-----------|
| 1     | 2     | 3         |

◆ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي  $(3 \div 100) = 3\%$

**يوضح الجدول 9: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:**

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|----------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| من 1 الى 1.67        | موافق                   | من 66.67% الى 100%   | موافقة مرتفعة                   |
| من 1.68 الى 2.34     | محايد                   | من 33.34% الى 66.66% | موافقة متوسطة                   |
| من 2.35 الى 3.0      | غير موافق               | من 0% الى 33.33%     | موافقة منخفضة                   |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى الاتصال الإداري وفعاليته وابعادها، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

**جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة**

| المتغير                  |                        | المتوسط الحسابي |       | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|--------------------------|------------------------|-----------------|-------|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| الاتصال الإداري وفعاليته | الوضوح                 | 1.35            | 1.39  | 0.472             | 0.471 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                          | القدرة على نقل الأفكار | 1.41            |       | 0.467             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                          | الاستيعاب              | 1.40            |       | 0.529             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                          |                        |                 |       |                   |       |               |       |               |       |
| الأداء الوظيفي           |                        | 1.47            | 0.497 |                   | موافق |               | مرتفع |               |       |

♦ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (الاتصال الإداري وفعاليته): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الاتصال الإداري وفعاليته. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.39) بنسبة موافقة بلغت (46.3%) عند إنحراف معياري (0.471)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الاتصال الإداري وفعاليته، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير الاتصال الإداري وفعاليته (الوضوح، القدرة على نقل الأفكار، الاستيعاب) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (الوضوح) هو (1.35) بنسبة موافقة (45%)

عند إنحراف معياري (0.472)، المتوسط الحسابي لبعـد (القدرة على نقل الأفكار ) هو (1.41) بنسبة موافقة حوالي (47%) عند إنحراف معياري (0.467)، بلغ المتوسط الحسابي لبعـد(الاستيعاب) هو (1.40) بنسبة موافقة (46.6%) عند إنحراف معياري(0.529).

■ تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الأداء الوظيفي): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الاداء، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لشركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينه الرياض و حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.47) بنسبة موافقة بلغت (49%) عند إنحراف معياري (0.497).

← وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (الاتصال الإداري وفعاليته) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه على شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينه الرياض مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي ككل) ذات مستوى مرتفع في شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينه الرياض وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

## معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

**جدول 11: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

| المتغير             | الاتصال<br>الإداري<br>وفعاليته | الوضوح | القدرة على<br>نقل الأفكار | الاستيعاب | الأداء الوظيفي |
|---------------------|--------------------------------|--------|---------------------------|-----------|----------------|
| Pearson Correlation | 1                              | .962** | .947**                    | .968**    | .871**         |
| Sig. (2-tailed)     |                                | <.001  | <.001                     | <.001     | <.001          |
| N                   | 36                             | 36     | 36                        | 36        | 36             |
| Pearson Correlation | .962**                         | 1      | .864**                    | .903**    | .893**         |
| Sig. (2-tailed)     | <.001                          |        | <.001                     | <.001     | <.001          |
| N                   | 36                             | 36     | 36                        | 36        | 36             |
| Pearson Correlation | .947**                         | .864** | 1                         | .874**    | .790**         |
| Sig. (2-tailed)     | <.001                          | <.001  |                           | <.001     | <.001          |
| N                   | 36                             | 36     | 36                        | 36        | 36             |
| Pearson Correlation | .968**                         | .903** | .874**                    | 1         | .824**         |
| Sig. (2-tailed)     | <.001                          | <.001  | <.001                     |           | <.001          |
| N                   | 36                             | 36     | 36                        | 36        | 36             |
| Pearson Correlation | .871**                         | .893** | .790**                    | .824**    | 1              |
| Sig. (2-tailed)     | <.001                          | <.001  | <.001                     | <.001     |                |
| N                   | 36                             | 36     | 36                        | 36        | 36             |

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

◆ الارتباط الخطي الاتصال الإداري وفعاليته وأبعادها ( كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي( كمتغير تابع):

■ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.871) بين الاتصال الإداري وفعاليته وأبعادها كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

■ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من الاتصال الإداري وفعاليته (الوضوح، القدرة على نقل الأفكار ، الاستيعاب) عند معامل ارتباط: 0.968، 0.947، 0.962، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

← يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

◆ الارتباط الخطي بين الاتصال الإداري وفعاليته وبين متغير الاتصال الإداري وفعاليته ككل، وبين بعضها البعض:

■ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي متوسط بين الاتصال الإداري وفعاليته وبين أبعادها (الوضوح، القدرة على نقل الأفكار ، الاستيعاب) عند مستوى دلالة (0.01).

#### 4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

##### ◆ الفرض الرئيسي للدراسة:

← توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري وفعاليته والأداء الوظيفي.

وينتفع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الوضوح والأداء الوظيفي.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين القدرة على نقل الأفكار والأداء الوظيفي.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاستيعاب والأداء الوظيفي.

##### ◆ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

■ ينص هذا الفرض على أنه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري وفعاليته والأداء الوظيفي.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين الاتصال الإداري وفعاليته (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .871 <sup>a</sup> | .758     | .751              | .248                       |

a. Predictors: (Constant), الاتصال الإداري وفعاليته

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 6.550          | 1  | 6.550       | 106.415 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.093          | 34 | .062        |         |                    |
|       | Total      | 8.643          | 35 |             |         |                    |

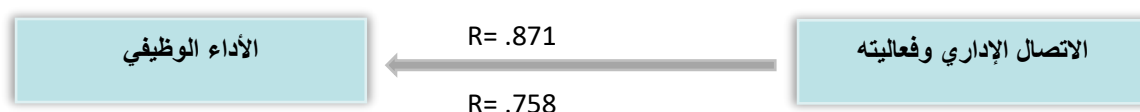
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الاتصال الإداري وفعاليته

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|---------------------------------|-------------|
|                          | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)             | .193                        | .130       |                           | 1.486  | .147  | -.071                           | .458        |
| الاتصال الإداري وفعاليته | .919                        | .089       | .871                      | 10.316 | <.001 | .738                            | 1.100       |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي



♦ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

- وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.871$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي الاتصال الإداري وفعاليته (اجمالاً) الأداء الوظيفي.
  - يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (75.8%) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الاتصال الإداري وفعاليته
  - تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).
- ← وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري وفعاليته (اجمالاً) كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

#### ◆ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الوضوح والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الوضوح محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرة على نقل الافكار والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة القدرة على نقل الافكار محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستيعاب والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاستيعاب محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

← واختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .894 <sup>a</sup> | .800     | .781              | .233                       |

a. Predictors: (Constant), الاستيعاب , القدرة على نقل الافكار , الوضوح

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 6.910          | 3  | 2.303       | 42.534 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1.733          | 32 | .054        |        |                    |
|       | Total      | 8.643          | 35 |             |        |                    |

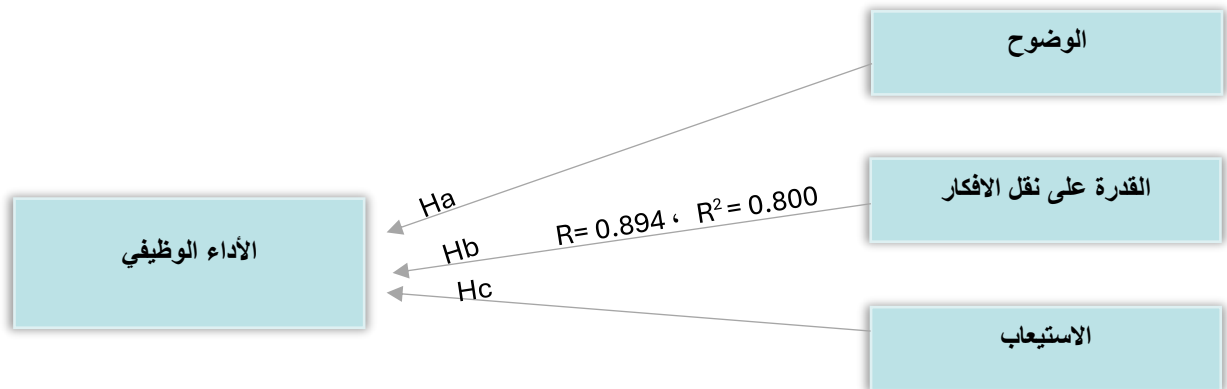
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الاستيعاب , القدرة على نقل الافكار , الوضوح

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
|                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)           | .181                        | .127       |                           | 1.426 | .164  | -.078-                          | .440        |
| الوضوح                 | .827                        | .208       | .786                      | 3.985 | <.001 | .404                            | 1.250       |
| القدرة على نقل الافكار | .046                        | .186       | .043                      | .248  | .806  | -.332-                          | .424        |
| الاستيعاب              | .073                        | .192       | .077                      | .378  | .708  | -.318-                          | .463        |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي



#### ♦ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) اقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
  - وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.894$ ) وجود ارتباط موجب قوي بين الاتصال الإداري وفعاليتيه (الوضوح، القدرة على نقل الافكار، الاستيعاب) والأداء الوظيفي.
  - يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (80.0%) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد الاتصال الإداري وفعاليتيه.
  - تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).
- ← وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الاول الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الوضوح كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الثانية والثالثة الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرة على نقل الافكار والاستيعاب كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

## 4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض، بهدف دراسة تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي. تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة، بما في ذلك التحليل الوصفي والتحليل الانحداري، لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين فعالية الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، مما يؤكد على أهمية التواصل الفعال في تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. كما تم استعراض التحديات التي واجهت عملية جمع البيانات وتحليلها، وأشار إلى القيود التي قد تؤثر على النتائج النهائية.

تولي الدراسة أهمية خاصة لتحسين استراتيجيات الاتصال داخل المنظمة، والتأكيد على الحاجة إلى برامج تدريبية متطورة لتعزيز مهارات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية. في ضوء النتائج، يُنصح بضرورة تبني سياسات اتصال أكثر فاعلية لتحسين الأداء الوظيفي وضمان استدامة النجاح المؤسسي.

ختاماً، تؤكد النتائج على أن الاستثمار في تحسين الاتصال الإداري يمكن أن يكون له تأثير كبير على الأداء العام للموظفين، وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

## **5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات**

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

يُعد الفصل الختامي خلاصة لنتائج الدراسة وتقديم مجموعة من التوصيات التي تمثل حصيلّة التحليل العلمي والنتائج المستخلصة من البحث. استهدف البحث الحالي دراسة تأثير الاتصال الإداري على تحسين الأداء الوظيفي، وأهمية هذا التأثير في تعزيز الكفاءة وزيادة الإنتاجية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم ملخص للنتائج، محددات الدراسة، والتوصيات التي من شأنها تحسين الاتصال الإداري وزيادة فعالية العمل.

### ◆ محددات الدراسة

على الرغم من تحقيق الدراسة لأهدافها، إلا أنها واجهت بعض المحددات التي قد تؤثر على النتائج النهائية. أبرز هذه المحددات تشمل:

- **حجم العينة:** قد يكون حجم العينة المستخدم محدودًا نسبيًا مقارنة بحجم المؤسسة، مما يجعل النتائج غير قابلة للتعميم على جميع المستويات الوظيفية.
- **البيئة التنظيمية:** كون الدراسة تركز على بيئة شركة الاتصالات السعودية (STC)، فإن النتائج قد تكون محددة بالسياق المحلي ولا يمكن تعميمها بسهولة على بيئات عمل مختلفة.
- **مدة جمع البيانات:** تأثر البحث بالمدة الزمنية المحدودة لجمع البيانات، مما قد يؤدي إلى الحصول على بيانات غير مكتملة أو تفتقر إلى الدقة الكافية.
- **الانحياز الاجتماعي:** قد يتأثر المشاركون بالانحياز الاجتماعي، حيث يميلون إلى إعطاء إجابات تبدو أكثر قبولًا اجتماعيًا أو مهنيًا.
- **التأثيرات الخارجية:** قد تكون هناك عوامل خارجية مثل الضغوط الاقتصادية أو التغييرات الإدارية التي تؤثر على نتائج الدراسة، ولم يتم قياس تأثير هذه العوامل.

## ◆ الدراسات المستقبلية

توجد فرص لإجراء مزيد من الدراسات لتغطية بعض الجوانب التي لم تتم معالجتها بشكل كافٍ في هذه الدراسة. بعض الاقتراحات تشمل:

- دراسة تأثير الاتصال الإداري في بيئات العمل الافتراضية: مع تزايد الاعتماد على العمل عن بعد، من المهم استكشاف كيفية تأثير الاتصال الإداري في هذه البيئة الجديدة.
- تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الأداء الوظيفي: البحث في تأثير استخدام منصات التواصل الافتراضية على الكفاءة والإنتاجية.
- تحليل تأثير الاتصال الإداري على الرضا الوظيفي: دراسة أعمق حول العلاقة بين فعالية الاتصال والرضا الوظيفي يمكن أن توفر رؤى جديدة.
- تأثير التواصل غير الرسمي: بحث أعمق حول كيفية تأثير الاتصال غير الرسمي (مثل التفاعل اليومي) على العلاقات بين الموظفين ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي.
- تحليل تأثير التدريب المستمر على مهارات الاتصال: دراسة أثر برامج التدريب المنتظمة التي تستهدف تحسين مهارات الاتصال الإداري وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- تحليل دور الاتصال الإداري في تحفيز الإبداع والابتكار: استكشاف كيف يمكن أن يسهم الاتصال الإداري الجيد في تعزيز بيئة عمل إبداعية تشجع على الابتكار.
- استكشاف تأثير الاتصال عبر الوسائط الرقمية: يمكن دراسة تأثير الاتصالات الرقمية مثل البريد الإلكتروني وتطبيقات الرسائل الفورية على أداء الموظفين ورضاهم.

## 5.2. توصيات الدراسة

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فعالية الاتصال الإداري وتحسين

الأداء الوظيفي:

- **تحسين قنوات الاتصال:** ضرورة إنشاء قنوات اتصال مباشرة وفعالة بين الإدارة والموظفين، مثل تنظيم اجتماعات دورية أو استخدام أنظمة التواصل الإلكترونية المتطورة.
- **تعزيز الشفافية:** ينبغي أن تتبنى الإدارة أسلوب اتصال شفاف يتضمن مشاركة المعلومات والخطط مع الموظفين لزيادة مستوى الثقة.
- **التدريب على مهارات الاتصال:** تقديم دورات تدريبية منتظمة تهدف إلى تحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين والمديرين على حد سواء.
- **تبني التكنولوجيا الحديثة:** زيادة الاعتماد على تقنيات الاتصال الحديثة مثل تطبيقات المراسلة الفورية والاجتماعات الافتراضية لتحسين سرعة وكفاءة التواصل.
- **زيادة التفاعل بين الفرق:** تعزيز التعاون بين الأقسام من خلال تنظيم فعاليات تفاعلية وبرامج لتبادل الأفكار.
- **تعزيز نظم إدارة الشكاوى:** تطوير آليات أكثر فعالية لجمع ومعالجة شكاوى الموظفين وضمان استجابة سريعة وفعالة.
- **التوسع في برامج التدريب:** تقديم دورات تدريبية حول مهارات الاتصال الفعال لجميع المستويات الوظيفية، بما في ذلك المدراء والموظفون الجدد.
- **التركيز على التفاهم الثقافي:** تنظيم برامج تعزز من فهم التنوع الثقافي داخل المؤسسة وكيفية تأثيره على أنماط الاتصال.

### 5.3. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، نستعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) لقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية الاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، مما يؤكد على أهمية تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز التواصل داخل المؤسسات. ومع ذلك، فإن الدراسة لم تخلص من بعض الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

أولاً، قد تكون عينة الدراسة محدودة، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على جميع العاملين في الشركة أو على القطاع ككل. كما أن التركيز على شركة واحدة قد يحد من القدرة على استنتاج نتائج عامة تنطبق على مؤسسات أخرى. ثانياً، تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات، والتي قد تتأثر بالتحيزات الشخصية للمشاركين أو عدم دقة الإجابات.

بناءً على ما سبق، توصي الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتضمن عينات أكبر وأكثر تنوعاً، بالإضافة إلى دراسة التأثيرات المحتملة للمتغيرات الأخرى مثل الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على فعالية الاتصال الإداري. كما يُنصح بإجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مختلفة لفهم كيف يمكن أن تختلف نتائج الاتصال الإداري بناءً على طبيعة العمل وظروف السوق.

فيما يتعلق بالتوصيات العملية، يجب على الشركات التركيز على تعزيز الشفافية في الاتصالات الداخلية، وتبني التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملية التواصل بين الإدارة والموظفين. كما يتعين توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل. من المهم أيضاً تشجيع ثقافة الحوار المفتوح بين جميع مستويات الإدارة، حيث يُعد ذلك من العوامل الأساسية لتعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أهمية الاتصال الإداري كأداة رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي، وتسليط الضوء على ضرورة تطوير استراتيجيات فعالة تضمن تحقيق تواصل فعال داخل المؤسسات. إن الاستثمار في تحسين الاتصال سيؤدي بلا شك إلى تحسين الأداء العام وزيادة رضا الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

## قائمة المراجع

## المراجع:

1- أحمد بن مرسلي (2007) مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية

<https://dspace.univ-constantine3.dz/jspui/handle/123456789/1282>

2- شوقي شادلي (2007-2008) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص19 رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم والاقتصادية جامعة ورقلة. جامعة ورقلة.

<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=00000000000000709275000539>

3- عبد الباري ابراهيم درة (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. عمان المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

<https://elwahat.univ-ghardaia.edu.dz/article/view/962>

4- عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح (2004): أسس العلاقات العامة عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

<http://librarycatalog.bau.edu.lb/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=95083>

5- محمد أبو سمرة (2003) الاتصال الإداري والإعلامي عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.  
<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb168483-131262&search=books>

6. Bin Abdullah, T. B. A. (2023). The effectiveness of interactive communication channels in facilitating two-way communication between employees at STC. Egyptian Journal of Public Opinion Research.

7. Luthfi, A., Norawati, S., Zulher, Z., & Basem, Z. (2022). The effect of supervision, work motivation, and interpersonal communication on employee performance and organizational commitment as variables intervening. IJEED (International

Journal of Entrepreneurship and Business Development), 5(1), 92-104.

8. عبد المنعم محمد خليفه, هانى , & هانى (2023). الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين الارتباط الوظيفي وإبداع العاملين (دراسة تطبيقية بمستشفيات جامعة المنصورة). المجلة المصرية للدراسات التجارية .
9. منصور ال رفيده, سعد سعد عمير القحطاني & ,سراء. (2024). دور جامعة الملك خالد في تحفيز الابتكار الجذري في التعليم الالكتروني لتحقيق الاستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية (أسيوط), 40(2), 69-113 .
10. محمد شريف عبد السلام, أماني (2022). تصور مقترح لتنمية الوعي الأمني لدى طلاب جامعة أسيوط في ضوء خبرات بعض الدول .مجلة كلية التربية (أسيوط) .
11. Alshaikhkhalil, B. & Johari, F. (2023). دور عوامل رأس المال البشري في الحصول على فرص عمل حر عبر شبكة الانترنت، دراسة تطبيقية على شركات العمل الحر في فلسطين-I-ECONS e-proceedings.
12. بنت أحمد النجار, ن. نور, خلفان فريش اليحيائي & ,عبدالله. (2023). معوقات توظيف شبكات التواصل الاجتماعي في التدريس من وجهة نظر معلمي الدراسات الاجتماعية في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية (أسيوط), 39(6), 75-105 .
13. محمد الهواشلة, حسين , & محمد (2024). تأثير دور مديري المدارس في تنمية السلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس في النقب من وجهة نظر المعلمين .مجلة كلية التربية (أسيوط) .
14. Micklos, A., & Woensdregt, M. (2023). Cognitive and interactive mechanisms for mutual understanding in conversation. In Oxford research encyclopedia of communication.
15. Musheke, M. M. & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. Open Journal of Business and Management.
16. محمد هذال المطيري, عبد الرحمن, حسين عبد المعطي, أحمد, عبد الناصر أحمد & , نعمات. (2024). التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في

ضوء تداعيات التحول الرقمي دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(3)،  
100-122 .

2021. طبعة ،حسن علي .د تأليف "الوظيفي الأداء على وأثره الإداري الاتصال" كتاب17 .
- الإدارة" مجلة في "للعاملين الوظيفي الأداء تحسين في الإداري الاتصال فاعلية" مقال 18.
- 2022، 2 العدد، 50 المجلد، "العامة
- "ميدانية دراسة :الوظيفي الأداء تطوير في الإداري الاتصال دور" بعنوان ماجستير رسالة 19.
- 2021، القاهرة جامعة ،سعيد محمد للباحث
- البيان" صحيفة في "للعاملين الوظيفي الأداء على وأثره المنظمات في الفعال الاتصال" مقال 20.
- 18-02-2023 في الصادرة ،"الاقتصادي
- طبعة ،المغربي سامية .د تأليف "الوظيفي الأداء تحسين في ودوره الإداري الاتصال" كتاب21 .
- 2022.
- المؤسسات في الوظيفي الأداء على الإداري الاتصال تأثير" بعنوان دكتوراه رسالة 22.
- 2023، سعود الملك جامعة ،جمال نورا للباحثة "الحكومية
- المدير" مجلة في "للموظفين الوظيفي الأداء تعزيز في الإداري الاتصال أهمية" مقال23 .
- 2022، 4 العدد، 15 المجلد، "الناجح
- أحمد .د تأليف "الوظيفي الأداء على وأثرها والممارسات المفاهيم :الإداري الاتصال" كتاب 24.
2021. طبعة ،فؤاد
- في "تحليلية دراسة :للموظفين الوظيفي الأداء تحسين في الإداري الاتصال دور" مقال25 .
- 25-05-2023 في الصادرة ،"الاقتصادية" صحيفة
- المنظمات في الوظيفي الأداء على الإداري الاتصال تأثير" بعنوان ماجستير رسالة26 .
- 2022، دمشق جامعة ،خالد عمر للباحث "الحكومية

مجلة في "العاملين الوظيفي الأداء تطوير على وأثرها الإداري الاتصال فاعلية" مقال 27.  
2023، 1 العدد، 26 المجلد، "الإدارية التنمية"

،محمود سهير .د تأليف "الوظيفي الأداء لتحسين مدخل: الفعال الإداري الاتصال" كتاب 28.  
2022 طبعة

للباحث "العاملين الوظيفي والأداء الإداري الاتصال بين العلاقة" بعنوان دكتوراه رسالة 29 .  
2023، الأزهر جامعة، عبده أحمد

في "ميدانية دراسة: المنظمات في الوظيفي الأداء تحسين على الإداري الاتصال أثر" مقال 30 .  
2023-09-02 في الصادرة، "الرياض" صحيفة

د. تيسير (محمد رضا) أحمد مقدادي, & د. محمد أديب محمد شكور محمود اميرير. (2015).  
مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة أبحاث, (3), 1-  
<https://ojs.abhath-ye.com/index.php/OJSABAHATH-1-1>  
[YE/article/view/320](https://ojs.abhath-ye.com/index.php/OJSABAHATH-1-1/Article/view/320)

بوزرقاطة, امل (2019). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة لموظفي مديرية جامعة  
محمد خيضر في سكرة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير.  
جامعة محمد خيضر. الجزائر

<http://archives.univbiskra.dz/bitstream/123456789/13084/1/AMEL-BOUZERGATA.pdf>

## قائمة الملاحق

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أما بعد،

أنقدم بإجراء بحث حول " دراسة الاتصال الإداري وفاعليته في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين على شركة الاتصالات السعودية STC في مدينة الرياض "، وهذا البحث جزء أساسي من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس تخصص إدارة عامة من جامعة ميداوشن، وعليه أتمنى منكم التعاون و الإجابة على الاستبيان المرفق من خلال اختيار العبارة التي تتفق مع رأيك الشخصي.

وأود إعلامكم أنني أتعامل بكل سرية مع معلوماتكم الشخصية الواردة دون أن يطلع عليها أحد، ولن تستخدم إلا بغرض عرض نتائج دقيقة للبحث العلمي.

شكراً لكم مع فائق القبول والتقدير.

### البيانات الشخصية

#### الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

#### العمر:

☐ 25 – 20 ☐ 30 – 26 ☐ 40 – 35 ☐ 45 فأكثر

#### التعليم:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

#### الخبرة:

☐ سنة لسنتين ☐ 3 سنوات لـ 5 سنوات ☐ 6 سنوات لـ 8 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

## المتغير الاول: الاتصال الإداري وفاعليته

| الرقم                                       | الاتصال الإداري وفاعليته |       |                                                                                          |
|---------------------------------------------|--------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | غير موافق                | محايد | موافق                                                                                    |
| <b>البعد الأول: الوضوح</b>                  |                          |       |                                                                                          |
| 1                                           |                          |       | تتسم التعليمات الصادرة عن الرؤساء في الشركة بالوضوح.                                     |
| 2                                           |                          |       | يوضح الرؤساء في الشركة السياسات والإجراءات التي يعتمدونها الموظفين بشكل كامل.            |
| 3                                           |                          |       | يختار الموظفين في الشركة الكلمات المناسبة للموضوع الذي يتحدثون عنه مع المرؤوسين.         |
| 4                                           |                          |       | يتسم حديث الموظفين في الشركة بالوضوح خلال نقاشهم مع مرؤوسيه.                             |
| <b>البعد الثاني: القدرة على نقل الأفكار</b> | غير موافق                | محايد | موافق                                                                                    |
| 5                                           |                          |       | يستخدم الرؤساء في الشركة وسيلة اتصال تتناسب مع قدرات الموظفين في الاتصال.                |
| 6                                           |                          |       | يتمتع الرؤساء في الشركة بقدرة على توصيل الأفكار للموظفين.                                |
| 7                                           |                          |       | يحرص الرؤساء في الشركة على تبسيط نقل الأفكار والمقترحات عند حديثهم مع الموظفين.          |
| 8                                           |                          |       | يجيب الرؤساء في الشركة بصراحة ووضوح عن استفسارات الموظفين.                               |
| <b>البعد الثالث: الاستيعاب</b>              | غير موافق                | محايد | موافق                                                                                    |
| 9                                           |                          |       | يتمتع الرؤساء في الشركة بالقدرة على فهم واستيعاب شكاوى واقتراحات الموظفين.               |
| 10                                          |                          |       | يصدر الرؤساء في الشركة تعليماتهم للموظفين بعد معالجة واقية للمعلومات ذات العلاقة بالعمل. |
| 11                                          |                          |       | في حال حدوث تناقض في رسائل الموظفين في الشركة يحاول الرؤساء فهم محتوى الرسائل بعناية.    |
| 12                                          |                          |       | يصغي الرؤساء في الشركة إلى الموظفين عندما يتحدثون إليهم في أمر ما.                       |

## المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

| الرقم | الأداء الوظيفي                               | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|----------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | أحرص على الالتزام بقوانين وسياسة الشركة.     |       |       |           |
| 2     | أنجز المهام في الوقت المحدد.                 |       |       |           |
| 3     | أعمل حتى وقت إضافي لأنجز المهام المطلوبة.    |       |       |           |
| 4     | التزم بالوقت الرسمي للعمل.                   |       |       |           |
| 5     | أنجز أعمال أخرى في أوقات العمل غير الرسمية.  |       |       |           |
| 6     | انجز مهامتي وفق معايير الشركة .              |       |       |           |
| 7     | اهتم بإنجاز الأعمال الموكلة لي على أكمل وجه. |       |       |           |
| 8     | استخدم الموارد المتاحة في إنجاز الأعمال.     |       |       |           |
| 9     | أتأكد من دقة إنجازي للعمل من خلال زملائي.    |       |       |           |
| 10    | الشركة تكافئ الموظفين المتميزين.             |       |       |           |
| 11    | تستغل الشركة قدرات موظفيها.                  |       |       |           |
| 12    | اشعر بالتحفيز خلال عملي في فريق جماعي.       |       |       |           |

# **Administrative Communication and Its Effectiveness in Improving Employee Performance at Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh: A Case Study.**

## **Student name**

Ibrahim Salem Saleh AlKuraidis

2021205404

## **Final Project - 2**

Faculty of Management - Midocean University

## **Supervisor**

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

**Third of Semester - 2024**