

## اثر الاتصالات الادارية على الاداء الوظيفي بالتطبيق على شركة الاتصالات زين في المدينة المنورة

أسم الطالب

محمد علي بهزه

2021204995

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 2  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 7  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 7  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 7  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 9  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 9  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 10 |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 10 |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 11 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 12 |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 14 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 14 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 14 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 14 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 15 |
| قائمة المراجع .....                                    | 16 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لتحقيق التماسك بين الأفراد، والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها.(Benaoun & Zorget,2020).

وأي مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف إزاءها من جهة أخرى.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى ، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال. (دلول & اسحاق،2019).

ولمحاولة فهم دور و فعالية الاتصال الاداري في تحسين مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسات، يتوجب علينا معرفة كم يساهم الاتصال الاداري في حل المشكلات الادارية التي تواجه الموظفين، وكم تساهم تقنيات الاتصال الحديثة داخل المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي ، اضافة لمعرفة أثر معوقات الاتصال الاداري على فعالية الاداء الوظيفي للمؤسسة.(تيسير، واخرون،2015)

يعطي الاتصال داخل المنظمة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى، وكذلك من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى، كما يساعد الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وإشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، كما يعد الاتصال أحد دعائم المنظمة في جميع عملياتها الإدارية وخاصة في تحسين أداء العاملين، ومن هنا تتضح أهمية المقالة في اعتبار ان الاتصال هو جوهر العملية الإدارية والادارية.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمختلف مشاكل الاتصال بين الإدارة والعاملين أو العكس أو بين العاملين في نفس المستوى داخل المنظمة وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على معوقات الاتصال، لذا فمن الضروري التعرف على مدى فعالية الاتصال و أهميتها في مختلف المنظمات.

ولا شك ان هنالك العديد من المشاكل والمعوقات تواجه الاتصال الاداري داخل المؤسسة أبرزها:  
المعوقات النفسية ، المعوقات الادارية ،والمعوقات الاجتماعية والثقافية، وهذه المعوقات تشكل فجوة حقيقية في عملية الاتصال داخل المؤسسة اذا لم تؤخذ بالحسبان لما لها من تأثير مباشر على سلوك الموظفين

وإدائهم، الأمر الذي قد يخلق تضارباً في المستويات الفنية والفكرية بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين ومدرائهم، أو بين الأقسام والإدارات المتخصصة.

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً هاماً وأساسياً ، ولا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي: وظيفة الإنتاج : مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيث ديفير "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل " فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.(رابح العايب,2008) ووظيفة الإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم ، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظراً للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير ، ولهذه الوظيفة بعدين هما : تقديم الأفكار و الاقتراحات والمشاريع والمخططات وعملية تطبيق هذه الأفكار و المشاريع والمخططات، ومن هنا يتضح أن الإبداع داخل المنظمة يسمح بتوفير فضاءات و إبداعات جديدة.

من خلال ماسبق ذكره فإن الاتصال التنظيمي له أثر فعال في الأداء الوظيفي للمؤسسة، كونه يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تصل به لتحقيق أهدافها والثبات واستقرار العمال داخل التنظيم وتحقيق الرضى الوظيفي ورفع روح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة والعكس هو الصحيح فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة أساسية لرفع أداء العمال وأداء المنظمة.(رابح العايب,2008)

فالالاتصال التنظيمي يرفع من الأداء لابد ان يعتمد على اسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من الانماط السلطة الادارية كلما اقتضت الحاجة من المركزية الى لا مركزية والذي يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية، خاصة مع التطور الذي تشهده الجامعات من خلال الاعتماد على الرقمنة ومن ثم لابد من توفير اليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للموظفين وذلك بالاعتماد على خلية الاتصال المتخصصة في تكوين الموظفين والإطارات حول فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.(فرشان & دليلة ,2020)

## 1.2. مشكلة الدراسة

الإدارة التي تعيق الاتصال تكون غير فعالة وتحتاج إلى تفعيل الاتصال لاستعادة حيويتها. مشاكل نظام الاتصال تسبب فجوة بين العاملين، مما يؤدي إلى تشتت المعلومات وضعف استيعابها، وتقليل فعالية المؤسسة.

وفقاً لاشتوي (2013)، تشمل معوقات الاتصال العنصر البشري، البيئة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والبنية الأساسية للاتصال. هذه العوامل متداخلة وتؤثر في بعضها البعض، مما يتطلب من الإدارة اكتشاف نواحي النقص والعوائق.

من معوقات الاتصال التنظيمية وجود هيكل تنظيمي غير ملائم، مركزية القرارات، غموض الأدوار، ونقص البيانات. السياسات الخاطئة في عملية الاتصال تؤدي إلى نتائج عكسية مثل عدم تطابق الخطط مع التنفيذ، وظهور قرارات مفاجئة، مما يسبب الغموض والتضارب والتأخير في المعلومات. الإفراط في الاتصالات يربك المسؤولين والموظفين ويؤدي إلى تردد في اتخاذ القرارات.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

نظراً لاختلاف الأفراد فكرياً وإدارياً، تظهر معوقات في العملية الاتصالية، مما يؤدي إلى التشويش. ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى أربعة أنواع:

- معوقات إدراكية:
  - تباين إدراك طرفي الاتصال.
  - إعطاء معاني مختلفة لنفس الكلمات والرموز.
  - سماع الشخص لما يريد فقط.
  - رفض المعلومات التي تتعارض مع مفاهيمه ومشاعره.
- معوقات لغوية:
  - استخدام الرموز والكلمات بشكل غير واضح.
  - نفس الرموز قد تحمل معاني مختلفة.
  - الكلمات متعددة المعاني قد تسبب سوء فهم.

- معوقات شخصية:
  - عدم النزاهة، حب الموقع الوظيفي، الأنانية، ومتطلبات العمل الوظيفي.
  - التشويه والتحريف بسبب التجارب الشخصية.
- معوقات سمات فردية:
  - تعميم تجربة واحدة على الآخرين.
  - التحامل أو التحيز ضد الآخرين.
  - تأثير الخبرات الشخصية على الاتصالات.

### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

- الفجوة العملية: تشمل عدة عوامل مثل التسلسل الرئاسي وتعدد المستويات الإدارية والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف. بالإضافة إلى معوقات تنظيمية كزخم المعلومات وتسلسل إرسال الرسالة:
- زخم المعلومات: قد يواجه المدير كمية ضخمة من المعلومات تجعله غير قادر على دراستها بسبب انشغاله بالأعمال اليومية، مما يقلل من كفاءته وفعاليته.
  - تسلسل إرسال الرسالة: اختلاف مفهوم اللغة بين الأفراد يؤدي إلى عدم فهم الرسالة أو تشويه معانيها، خاصة عند تعدد أطراف نقل الرسالة، ويزداد التشويه عند نقل الرسالة شفويًا.
  - المواقف الصعبة: يتطلب التعامل مع الأشخاص السلبيين تحويل سلوكياتهم إلى إيجابية باستخدام السياسة واللياقة وفن التفاوض. العمل الجماعي ومعرفة كيفية إدارته مهم لتحقيق التنسيق والقيادة في الإدارة.

السؤال الرئيسي للدراسة: "ما هو أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة الاتصالات زين في المدينة المنورة؟"

### 1.3. أهمية الدراسة

الشركات التي تتبع الاتصالات الادارية الصحيحة تستحوذ مكانًا مميزًا بين منافسيها بسبب قدرة قسمها الإداري على جعل الموظفين يسرون جميعًا على نفس الاتجاه الواحد، هل تتساءل ما الطريقة لجعل موظفيك على نفس القارب؟

إن دور الإدارة في نشر الاتصال الفعال في شركتك والتأكد من أن الجميع يعرفون ماذا عليهم أن يفعلوا ومتى وكيف يوظفون مهاراتهم وطاقاتهم في الأماكن الصحيحة، هو جزء من أسرار الاتصالات الادارية التي جمعناها لك ضمن هذا المقال اليوم.

#### 1.2.2. على المستوى النظري:

الاتصالات الادارية هي جسر الوصل بين الإدارة والموظفين، وهو مفهوم يهدف إلى تنسيق إدارة مثالية بتوجيه جهود العاملين إلى المسار الصحيح وبناء ثقافة اتصال سلسلة وتفاعل مرّن ضمن جميع الأقسام في الشركة.

يسهم نظام الاتصالات الادارية في مساعدة صناع القرار على قيادة العاملين وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة وتشجيع التواصل المفتوح لتعزيز العلاقات الداخلية ورفع معنويات العاملين.

فعندما يكون لدى المرؤوسين القدرة على إيصال شعور الأمان لموظفيهم وأنهم على دراية باتجاه الشركة ورؤيتها بالكامل، سيسهل على الشركة متابعة الأداء وتحديد المشكلات بعناية ورفع إنتاجية وجودة العمل.

#### 1.2.3 على المستوى التطبيقي:

إن تطبيق نظام فعال وذكي للاتصال في شركتك، يتميز بالعديد من الفوائد المختلفة:

- زيادة الابتكار والإبداع: تحقيق الإبداع والابتكار يتم من خلال التعاون بين الفرق ومشاركة الأفكار والاستماع النشط، مما يعزز شعور الأفراد بالراحة والحرية في التعبير عن آرائهم، نتيجة لرفع مستوى الاتصالات داخل المنظمة بشكل صحيح.
- تعزيز النمو والكفاءة: يعتمد نظام الاتصالات الإدارية الناجح على تبادل المعلومات واستقبال ردود الفعل وفهمها واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مما يسهم في تنمية المهارات وتحسين الأداء وتتبع الأهداف بكفاءة.

- تحسين سرعة اتخاذ القرار: يساهم تبادل المعلومات والنقاشات في تسريع اتخاذ القرارات وبناء استراتيجيات أفضل، استنادًا إلى المعلومات المستلمة في الوقت الحقيقي.
- حل المشكلات وزيادة الولاء: تسعى اتصالات المؤسسة الإدارية إلى إنشاء بيئة صحية توضح سوء الفهم وتمنع النزاعات، مما يزيد من شعور العاملين بالتقدير والشفافية والانتماء.

## **1.2. أسئلة الدراسة**

## **1.3. أهداف الدراسة**

## **1.4. فرضيات الدراسة**

**1.5. نموذج الدراسة**

**1.6. منهجية الدراسة**

## 1.7. الدراسة الميدانية

## 1.8. مخطط المشروع المقترح

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

## قائمة المراجع

العنبي، ب.، & بدريه. (2020). أثر الثقافة الادارية على التفكير الاستراتيجي. المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 127-150.

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_130788.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_130788.html)

بختاوي، بشرى، جواب، صالحة، ساوس، & الشيخ/مؤطر. (2019). أثر الثقافة الادارية على الإبداع الإداري ( Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/3436>

د. تيسير (محمد رضا) أحمد مقدادي، & د. محمد أديب محمد شكور محمود امير. (2015). مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة أبحاث، 3(1)، 1-1.

<https://ojs.abhath-ye.com/index.php/OJSABAHATH-YE/article/view/320>

ملوكي، عمر، العباسي، رمزي، زهواني، & رضا. (2018). أثر الثقافة الادارية على الإبداع الإداري.

<http://dspace.univ-batna.dz/handle/123456789/2846>

معيش، & عبد الحكيم. اثر الثقافة الادارية على الالتزام الاداري.

برجراجة. أثر الثقافة الادارية على الرضا الوظيفي (Master's thesis).

دلول، & اسحاق. (2019). اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية (Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي تبسة).

<http://dspace.univ-tebessa.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/7640/1/%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82%20%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf>

Journal of Human Sciences, 173-189. رابح العايب. (2008). الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية

<https://revue.umc.edu.dz/h/article/view/729>

Benaoun, B., & Zorget, B. (2020). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة. Social Sciences Journal, 14(2Add), 152-167.

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/879>