

## 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 .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 4  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 6  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 6  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 6  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 7  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 8  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 8  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 8  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 10 |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 11 |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 11 |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 12 |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 13 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 14 |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 16 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 16 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 21 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 25 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 27 |
| قائمة المراجع .....                                    | 28 |

## قائمة الاشكال

| العنوان                         | رقم الشكل | رقم الصفحة |
|---------------------------------|-----------|------------|
| نموذج البحث(من اعداد الطالب)    | 1         | 11         |
| ملخص منهجية البحث(اعداد الطالب) | 2         | 12         |

## 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 انجاز 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 الاداء الوظيفي للمؤسسة، كونه يساعد على ايجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تصل به لتحقيق اهدافها 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 اساسية لرفع اداء العمال وأداء المنظمة.(رابح العايب,2008)

فالالاتصال التنظيمي يرفع من الاداء 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 البيئية 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 الاداء 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 مرن 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

سؤال البحث الرئيسي: كيف تآثر الاتصالات الادارية على الاداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 1: كيف يؤثر استخدام الاتصال الشفوي من قبل الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 2: كيف يؤثر استخدام الاتصالات الإلكترونية على كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

السؤال الفرعي 3: كيف تؤثر الاتصالات الكتابية في توضيح المهام والتعليمات وبناء العلاقات للاداء الوظيفي؟

## 1.3. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة تآثر الاتصالات الادارية على الاداء الوظيفي

الهدف الفرعي 1: التحقق من استخدام الاتصال الشفوي من قبل الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي

الهدف الفرعي 2: تقييم اثر استخدام الاتصالات الإلكترونية على كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة

الهدف الفرعي 3: دراسة تآثر الاتصالات الكتابية في توضيح المهام والتعليمات وبناء العلاقات للاداء الوظيفي

#### 1.4. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الادارية والاداء الوظيفي

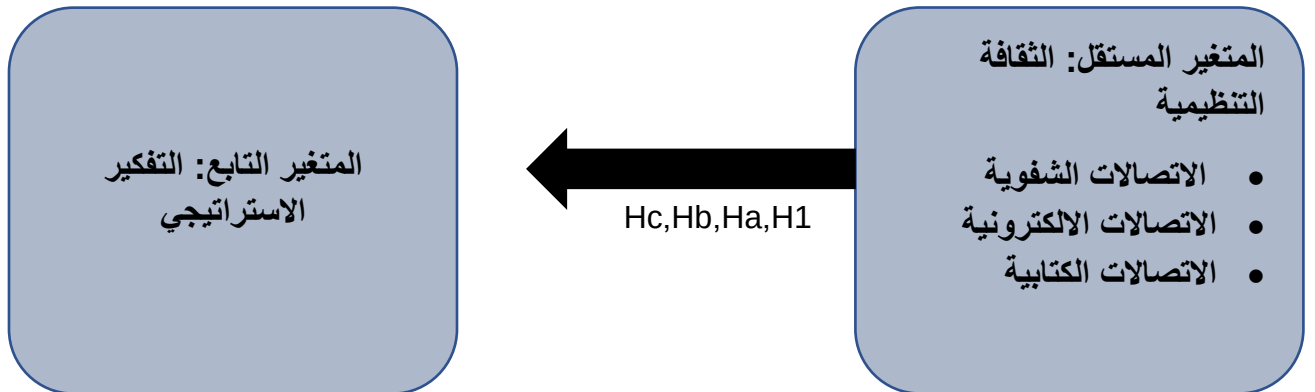
الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الشفوي والاداء الوظيفي

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الالكترونية والاداء الوظيفي

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الكتابية والاداء الوظيفي

#### 1.5. نموذج الدراسة

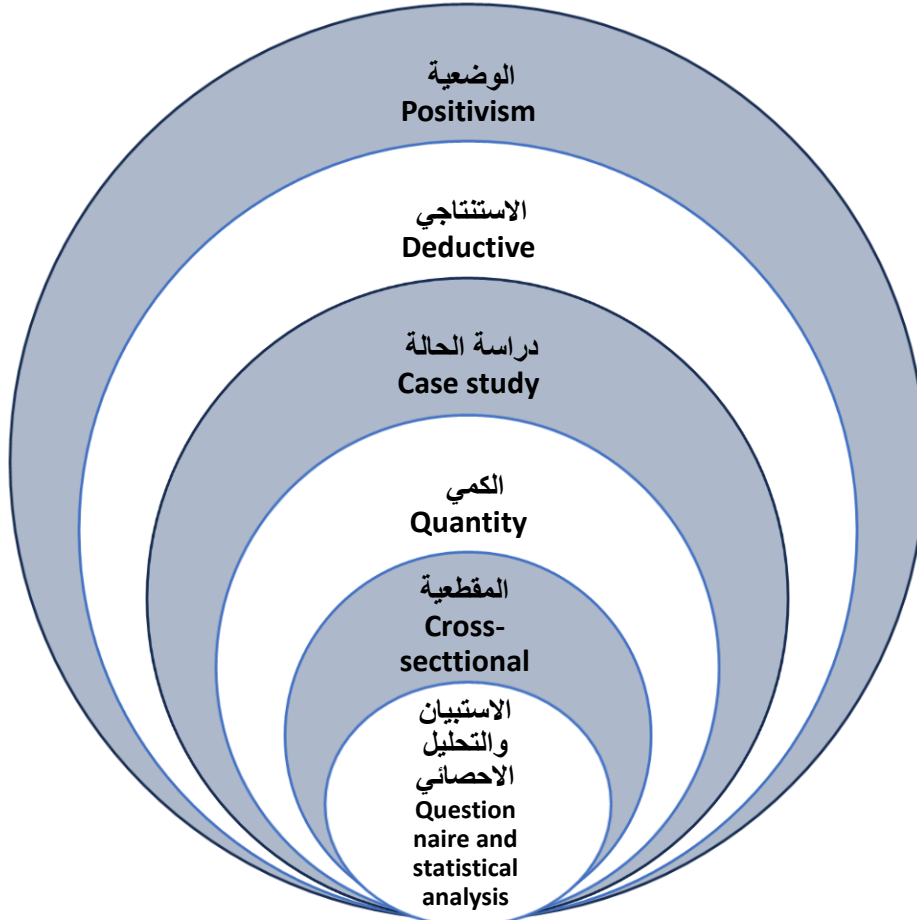
يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل(1):نموذج البحث(من اعداد الطالب)

## 1.6. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل (2) ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

## 1.7. الدراسة الميدانية

إن دراسة تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات في فرع المدينة المنورة تعد أمرًا ذا أهمية كبيرة. حيث تسعى الدراسة إلى توضيح هذا التأثير وفهم العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للموظفين في هذه الشركة الرائدة في قطاع الاتصالات السعودية.

يُشار إلى أن شركة زين السعودية هي شركة سعودية متخصصة في مجال الاتصالات والخدمات الرقمية المتكاملة، والتي تأسست في عام 2008 وأصبحت أول مشغل في الشرق الأوسط يطلق خدمات الجيل الرابع 4G/LTE تجاريًا في عام 2011، ثم أطلقت ثالث أكبر شبكة للجيل الخامس (5G) في العالم والأكبر في الشرق الأوسط وأوروبا وأفريقيا في عام 2019 (زين السعودية، 2023).

إن فهم العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين السعودية يُعد أمرًا حيويًا لتحسين الكفاءة التنظيمية والإنتاجية، مما ينعكس بدوره على تقديم خدمات أفضل للعملاء وتعزيز المركز التنافسي للشركة في السوق.

تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات في فرع المدينة المنورة. حيث تفترض الدراسة أن الاتصالات الفعالة بين الإدارة والموظفين لها دور مهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية والكفاءة التنظيمية. (Bartolomé, 2020)

من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات لإدارة شركة زين السعودية لتطوير ممارسات الاتصالات الإدارية بما ينعكس إيجابًا على رضا الموظفين وولائهم للشركة، وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية. (Basu & Mitra, 2019)

كما ستساعد هذه الدراسة في تعزيز الفهم حول أهمية الاتصالات الداخلية الفعالة في المنظمات المماثلة لشركة زين السعودية، وتوفير إطار عمل لتحسين ممارسات الاتصالات الإدارية في القطاع التكنولوجي والاتصالات. (Mishra et al., 2014).

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تعتبر الاتصالات الإدارية من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. حيث إنها تساهم في تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين، مما يعزز التفاهم والتنسيق ويقلل من الفجوات المعرفية. هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف الأثر الذي تحدثه الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء من خلال تحسين قنوات الاتصال وأساليبها.

تتضح أهمية الدراسات السابقة في هذا المجال من خلال تقديمها لفهم أعمق لكيفية تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي. حيث تساهم هذه الدراسات في بناء قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الاتصالات داخل المؤسسات. كما أنها تساعد في تحديد التحديات والعوائق التي قد تواجه المؤسسات في تحسين أداء موظفيها من خلال تحسين قنوات الاتصال.

في هذه الدراسة، يتم اعتبار الاتصالات الإدارية كمتغير مستقل، حيث يتم التركيز على مختلف جوانبها مثل الشفافية، والتواصل الفعال، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. أما الأداء الوظيفي فهو المتغير التابع، الذي سيتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والجودة في الأداء.

## 2.2. الاتصالات الادارية

### • التعريف :

**الاتصالات الادارية :** تُعتبر الاتصالات في المنظمات والشركات همزة الوصل الرابطة لها، نظراً لما تقوم به من مهام تيسر العمل الإداري والفني، حيث أصبح نظام الاتصالات الإدارية والمراسلات الالكترونية أساسياً في أي منظمة مهما كان حجمها أو مجال عملها، وأي قصور في نظام الاتصالات والمراسلات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. محمد لاشين، ك.، & كريمة. (2020).

فقرارات المنظمة وأهدافها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات حيث أنها الجسر الواصل بين المنظمة والعاملين فيها من جهة، وبينهم وبين العالم الخارجي من جهة أخرى. فمن الاتصالات تبدأ المعاملات الصادرة وإليها تعود المعاملات ويتم فرزها وتوجيهها لكل إدارة أو قسم كلاً فيما يخصه في نفس الوقت دون أي تقصير.

والجدير بالذكر أن للاتصالات والمراسلات مفاهيم وخصائص جمعناها لكم في هذا الدليل الشامل، ليكون مرشداً للمعنيين بتيسير عمليات الاتصالات الإدارية والمراسلات نحو تحقيق أهداف المنظمة.

مصطلح شامل يُشير إلى تدفق المعلومات داخل أو بين شركات متعددة، مع مراعاة تطبيق معايير الأمان والسرية، ويركز على الوصول إلى الجمهور المستهدف للشركة من خلال تخطيط وتنفيذ طرق اتصال مختلفة، وتشمل هذه الجماهير المستهدفة المستهلكين والبائعين ومجموعات الإعلام والموظفين. محمد لاشين, ك.ب., & كريمة. (2020).

يعمل نظام الاتصالات الإدارية على تعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. من خلال تيسير تبادل الأفكار والخطط والمعلومات، يمكن للفرق والأقسام التنسيق بشكل أفضل ضمن إطار متكامل. هذا يقود إلى تحقيق أهداف المشروعات بفاعلية أكبر وتحقيق تقدم مستدام.

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لابد من توفر عدة عناصر أساسية وهي : المرسل أو المصدر ( الذي نبعث منه المعاملة وتكون تحمل توقيع صاحب الصلاحية في تلك الجهة) الرسالة (وهي المعاملة أو التعميم المراد إرساله) قناة الاتصال (وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل )

## • التطور :

### تطور الاتصالات الإدارية: رحلة من التقليدية إلى الرقمية

لقد شهدت الاتصالات الإدارية تطوراً هائلاً على مر السنين، مواكبةً للتقدم التكنولوجي المتسارع والتحولات التي تشهدها بيئة الأعمال. هذا التطور أثر بشكل كبير على كفاءة وفعالية المؤسسات وأصبح عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح.

### مراحل تطور الاتصالات الإدارية:

**الاتصالات التقليدية:** الرسائل المكتوبة: كانت الرسائل المكتوبة باليد أو الآلة الكاتبة هي الوسيلة الأساسية للتواصل الرسمي بين الإدارات والموظفين.

**الاجتماعات:** كانت الاجتماعات وجهاً لوجه هي الطريقة المعتادة لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات.

**الهاتف:** كان الهاتف الثابت هو الوسيلة الرئيسية للتواصل السريع بين الأفراد. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013).

## ثورة الاتصالات الرقمية:

**البريد الإلكتروني:** غير البريد الإلكتروني قواعد اللعبة، حيث أصبح وسيلة سريعة وفعالة لتبادل الرسائل والمستندات.

**شبكات الإنترنت:** أتاحت شبكات الإنترنت التواصل الفوري بين الأفراد في أي مكان في العالم، وسهلت تبادل المعلومات والتعاون.

**تطبيقات التواصل الفوري:** ظهرت تطبيقات مثل WhatsApp و Skype، مما سمح بإجراء مكالمات فيديو ومشاركة الملفات في الوقت الفعلي.

**أدوات التعاون:** ظهرت أدوات مثل Google Drive و Microsoft Teams، مما سهل العمل الجماعي والمشاركة في المشاريع. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

**الاجتماعات الافتراضية:** أصبحت الاجتماعات الافتراضية عبر الإنترنت هي البديل عن الاجتماعات وجهاً لوجه، مما وفر الوقت والتكاليف.

## أثر التطور على الاتصالات الإدارية:

**زيادة السرعة والكفاءة:** أصبح التواصل أسرع بكثير، مما ساهم في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

**تحسين التعاون:** سهلت التكنولوجيا التعاون بين الفرق والموظفين في مختلف المواقع الجغرافية.

**زيادة الشفافية:** ساهمت التكنولوجيا في زيادة الشفافية في التواصل، حيث يمكن تسجيل المحادثات والاجتماعات للمرجعة لاحقاً. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

**خفض التكاليف:** قللت التكنولوجيا من التكاليف المرتبطة بالسفر والطباعة والورق.

**مرونة أكبر:** أصبحت الاتصالات أكثر مرونة، حيث يمكن للموظفين العمل من أي مكان وفي أي وقت.

## • الأبعاد:

**اتصالات نازلة (هابطة):** هي التي تنتقل من أعلى إلى أسفل، أي من قمة الهرم الإداري إلى أسفله، وتتم عادة من الرؤساء إلى المرؤوسين من أجل تبليغ التعليمات .

**اتصالات صاعدة:** هي التي تنتقل من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإشرافية كالتقارير، والأبحاث، والمقترحات، والطلبات وغير ذلك.

وكلما زادت الاتصالات الصاعدة (الواردة للإدارة) عن الاتصالات الهابطة (الصادرة من الإدارة)، كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

**اتصالات أفقية:** هي التي تتم بين المستويات الإدارية الواحدة، بحيث يتم من خلالها تبادل المعلومات لتحقيق التنسيق بين أعمالها مثل: (بين الزملاء، وبين الإدارات، وبين الأقسام).

**الاتصالات غير الرسمية:** هي عبارة عن علاقات اجتماعية وشخصية، وتكون خارج نطاق اللوائح والأنظمة الرسمية، كالزيارات التي تتم بين المسؤولين في المناسبات الخاصة. وهي تعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية توفير للوقت في جميع المعلومات.

والاتصال الغير رسمي: هو الاتصال الذي يعتمد على العلاقات الودية بين المدير والعاملين والجمهور العام ويستند إلى علاقات الصداقة والمحبة. تصنيفات أخرى لأنواع الاتصالات:

#### (أ) على حسب طريقة التخاطب :

1. اتصال مباشر : وفيه يتم الاتصال بطريقة مباشرة بين طرفي الاتصال ويتميز هذا النوع من الاتصال بقيام الطرف المستقبل باستيضاح وفهم الرسالة من خلال الطرف المرسل مباشرة دون المرور بقتوات أخرى مما يؤدي إلى الفهم الصحيح للرسالة .

2. اتصال غير مباشر: وفيه يمر الاتصال بقتوات عديدة قبل وصول الرسالة إلى الطرف الآخر، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم دقة الاتصال

#### (ب) على حسب مدى استخدام الألفاظ:

1. اتصالات لفظية: حيث يتم الاتصال عن طريق التحدث اللفظي (الكلمات)

2. اتصالات غير لفظية (لغة الجسد)

حيث يتم الاتصال عن طريق أعضاء الجسم مثل: تعبيرات الوجه - لغة العين - نبرة الصوت - حركات الأيدي والأرجل - الإيماءات - الإشارات .

وتجدر الإشارة إلى أن لغة الجسد تختلف من ثقافة إلى أخرى، لذا يجب قبل الاتصال بأفراد من ثقافات مختلفة الإلمام التام بلغة الجسد الخاصة بتلك الثقافات.

كما يجب ألا ننسى أن الاتصال بلغة الجسد قد يكون أقوى تأثيراً من الاتصال اللفظي، إلا أنه يحتاج إلى مهارة كبيرة في استخدامه حتى لا يترك أثراً عكسياً.

### ج) على حسب وسيلة الاتصال:

1. الاتصال الشخصي : وهو يعتبر أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، والتي يعقل مناقشتها أولاً ثم يثبت. وهذا النوع من الاتصال هو أجدى أنواعه، وأقربها إلى النفس، وأكثرها فائدة لصالح العمل.

2. الاتصال الكتابي : وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة، والمنظمات الخاصة الصغيرة منها والكبيرة، وهو يأخذ شكل المذكرات، والاقتراحات، والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات، والتقارير الدورية، والشكاوى.

### • النظريات :

**نظرية الرياضيات:** تركز هذه النظرية على الاتصال كعملية نقل للمعلومات من مرسل إلى مستقبل، مع التركيز على العناصر الأساسية للاتصال مثل المرسل والرسالة والقناة والمستقبل والتغذية الراجعة. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

**نظرية السيبرنتية:** تعتبر هذه النظرية الاتصال نظاماً مفتوحاً يتأثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. وتؤكد على أهمية التغذية الراجعة في ضمان فعالية الاتصال.

**نظرية الاتصال البشري:** تركز هذه النظرية على الجانب النفسي والاجتماعي للاتصال، حيث تؤكد على أهمية العوامل الشخصية والثقافية في تفسير وتلقي الرسائل.

**نظرية النظم:** تعتبر هذه النظرية المنظمة نظاماً متكاملًا يتكون من أجزاء مترابطة، حيث يؤثر أي تغيير في جزء واحد على الأجزاء الأخرى. وتؤكد على أهمية الاتصالات في تحقيق التكامل بين الأجزاء المختلفة.

## 2.3. الأداء الوظيفي

### • التعريف :

الاداء الوظيفي : هو محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة؛ فهو يُعبّر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة.

يُقيّم هذا النوع من الأداء للموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال طرق متعددة، منها: إجراء مراجعات أداء رسمية، أو استطلاع آراء زملاء الموظف ومشرفيه عنه، والجدير بالذكر أنه يعتمد على عوامل عدة، مثل: معرفة الموظف ومهاراته، وتحفيزه، وأيضاً قدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين محمد لاشين, ك., & كريمة. (2020).

### • التطور :

تأتي قضية تطوير الأداء الوظيفي في مقدمة الأولويات التي يسعى لها الأفراد والمؤسسات على حدة سواء، نظراً لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يستدل عليه بأساليب كمية تبرهن الاجتهاد والمثابرة، والمهارة التي يحضى بها كل موظف، وكذلك رغبة الموظف في اكتساب المزيد من الخبرات عن طريق حضور الدورات التدريبية والاستفادة منها . فكري محمد, م., & محمد. (2021).

و هو الأداء الذي يهتم بشكل مباشر بالعناصر المميزة التي تفرد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون بمثابة محوراً للتقييم، وعليه تكتنف المؤشرات المالية وغير المالية، وأيضاً التعرف على الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتضم العناصر العريضة للأداء الوظيفي على العمليات والأساليب والموارد البشرية تتمثل أهمية تطوير الأداء الوظيفي فيما يلي: محمد لاشين, ك., & كريمة. (2020).. العلاقة القائمة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين يحققون مستويات دون المستوى المرجو فإنهم مهددين بخسارة وظيفتهم. إن لنظام الحوافز مردود قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفزه على بذل المزيد من الجهود لتأدية المهام المناطة به. يعد الأداء بمثابة مقياس يعكس مدى تمكن الموظف من إتمام عمله في الوقت الحالي وأعمال أخرى مستقبلاً، وهذا من شأنه يسهم في قرارات النقل والترقية. إن الاهتمام بتجويد الأداء الوظيفي يشكل نقطة محورية لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على تباين أنواعها، ومجالات عملها. لذا فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي والكشف عن مخرجات العمليات

في المؤسسة يعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يُحسن من الكفاءة الإنتاجية محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

هناك عدد من الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتجويد الأداء وذلك من خلال ما يلي: الكشف عن الأسباب الجوهرية المسؤولة عن حدوث مشاكل الأداء من الضروري الوقوف على أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، فالكشف عن الأسباب يخدم الإدارة والعاملين، حيث تُزود الإدارة بالطرق الملائمة لتقييم الأداء، والتأكد إذا ما تمت العملية بموضوعية. خفض الصراعات التنظيمية ما بين الإدارة والعاملين ويتم ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب التعرف على الرغبات والدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والمتغيرات الخارجية ومنها الحوافز، والرواتب، إلى جانب المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية والتي تحتوي على العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير جلي على مستوى الأداء بالسلب أو بالإيجاب كظروف العمل، ونوعية المواد المستعملة. استحداث خطة عمل مبتكرة بغية التوصل للحلول الأكثر ملائمة يفترض أن تشمل خطة العمل على إجراءات وأساليب للحد من مشكلات الأداء وصياغة حلول ملائمة من خلال التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين من جهة والمختصين فيما يتعلق بتجويد وتطوير الأداء. الاتصالات المباشرة إن المحافظة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة بين المشرفين والعاملين يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، ويشترط تحديد محتوى الاتصال وأشكال الاتصال المناسبة فكري محمد, م., & محمد. (2021).

#### ● الأبعاد :

يمثل الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة فكري محمد, م., & محمد. (2021). والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة، وتتمثل أهم معايير قياس مستوى الأداء فيما يلي محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013):

**جودة الأداء الوظيفي:** تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين (معنى واقعي ومعنى حسي)، فالمعنى الواقعي يعنى التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها،

أما المعنى الحسى للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقى الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبى احتياجاتهم محمد لاشين, ك. , & كريمة. (2020).

**حجم الأداء الوظيفي:** تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعنى ببطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

وعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وهناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله . محمد لاشين, ك. , & كريمة. (2020).

**إجراءات الأداء الوظيفي:** وهى الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

ويوجد ارتباطا وثيقا بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة. كما أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الاستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسؤوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره. إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة، حيث أن استثماره يساعد في التخلص

من مضيعات الوقت، ويساعد أيضا في البدء في الأعمال المطلوب إنجازها حسب الأولوية، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمه.

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالا يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

## • النظريات :

نظرية هيرزبيرج للنظريات ذات العاملين: تقسم هذه النظرية العوامل المؤثرة على الأداء إلى عاملين:

**العوامل النظافة:** وهي العوامل التي تزيل عدم الرضا، مثل الرواتب، الظروف المادية، والأمن الوظيفي.

**العوامل المحفزة:** وهي العوامل التي تزيد من الرضا وتدفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد، مثل الإنجاز، الاعتراف، والمسؤولية.

**نظرية التوقعات:** تفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد يعتمد على توقعاته حول النتائج التي سيحصل عليها نتيجة لجهوده. وتتضمن ثلاثة عناصر رئيسية:

**العلاقة بين الجهد والأداء:** مدى اعتقاد الفرد بأن بذل الجهد سيؤدي إلى أداء جيد.

**العلاقة بين الأداء والمكافأة:** مدى اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافآت.

**قيمة المكافأة:** مدى أهمية المكافأة بالنسبة للفرد.

**نظرية العدالة:** تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقارنون بين مساهماتهم ومكافآتهم مقارنة بمساهمات ومكافآت الآخرين. وعندما يشعرون بأن هناك عدم عدالة، فإنهم يقللون من جهدهم.

**نظرية المبادلة الاجتماعية:** تعتبر هذه النظرية أن العلاقات بين الأفراد في العمل مبنية على تبادل الموارد، مثل الجهد والوقت مقابل المكافآت والتقدير.

## 2.4. العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي

العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: ركن أساسي في نجاح المؤسسات

تعتبر الاتصالات الإدارية حجر الزاوية في أي مؤسسة، فهي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وفعالية المنظمة بشكل عام. فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة وواضحة، وكلما كان التواصل فعالاً، زادت قدرة الموظفين على فهم أهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها. محمد لاشين, ك.، & كريمة. (2020).

فا تؤثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي: زيادة الوعي بالأهداف: عندما تكون أهداف المنظمة واضحة ومفهومة للجميع من خلال اتصالات فعالة، يشعر الموظفون بالدافع والمسؤولية للعمل نحو تحقيقها. تحسين التعاون: يؤدي التواصل الجيد بين الأقسام والأفراد إلى تعزيز التعاون والعمل الجماعي، مما يساهم في حل المشكلات بشكل أسرع وزيادة الإنتاجية. رفع الروح المعنوية: عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق وأن آراءهم مسموعة، يزداد ولاؤهم للمنظمة وترتفع معنوياتهم. محمد لاشين, ك.، & كريمة. (2020). تقليل الأخطاء: التواصل الواضح والدقيق حول المهام والمسؤوليات يقلل من فرص حدوث الأخطاء ويساهم في تحسين جودة العمل. زيادة الابتكار: عندما يشعر الموظفون بالثقة في التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، يزداد مستوى الابتكار والإبداع في المنظمة.

إدارة المعرفة يمكن أن تعزز الأداء الوظيفي من خلال عدة أنماط رئيسية. على سبيل المثال، عندما تُنظم المعرفة وتُوزع بفعالية، يمكن للعاملين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها بسرعة، مما يؤدي إلى تحسين جودة قراراتهم وزيادة إنتاجيتهم. الأنماط الشائعة تشمل تبادل المعرفة الرسمي وغير الرسمي، حيث يساعد التبادل الرسمي في تحسين فعالية العمليات والإجراءات، بينما يساهم التبادل غير الرسمي في تعزيز التعاون والإبداع (Alavi & Leidner, 2001).

رغم الفوائد الكبيرة، قد تنشأ صراعات أثناء تطبيق إدارة المعرفة. من بين الصراعات الشائعة: الصراع على الموارد بين الفرق المختلفة التي تحتاج إلى المعرفة، وصراع الأدوار حيث قد يشعر الأفراد بالتنافس حول الوصول إلى المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، هناك مقاومة من بعض الأفراد لتغيير كيفية إدارة المعرفة، مما قد يؤدي إلى انخفاض في فعالية الأداء الوظيفي. (Davenport & Prusak, 1998).

توجد فجوات بين النظريات والممارسات في إدارة المعرفة، مما يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. فجوات قد تنشأ نتيجة لعدم تناسق المعرفة المتاحة مع احتياجات العاملين، أو نقص في المهارات اللازمة لإدارة المعرفة بفعالية. هذه الفجوات تعوق استخدام المعرفة بشكل كامل، مما ينعكس على الأداء العام للأفراد داخل المنظمة (Holsapple & Joshi, 2002).

حيث إن فعالية مساهمة نظام الاتصالات الإدارية لها دور كبير في حل المشكلات التي تواجه شركة الاتصالات. وكانت هذه المساهمة عالية جداً، إذ بلغ الوسط الحسابي 4.1685، أي 83% تقريباً. 2. كما أظهرت النتائج أن مساهمة فعالية تقنيات الاتصال الإداري المستخدمة في شركة الاتصالات لها دور كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين. كما كانت هذه المساهمة عالية جداً، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى 4.0733، أي ما يقارب 81%. 3. كانت درجة معوقات الاتصال الإداري عالية جداً بمتوسط حسابي 4.0804 أي ما يقارب 82%. 4. على الرغم من النتيجتين الأوليين، فإن مستوى معوقات الاتصال الإداري كان مرتفعاً جداً. وكان مديرو الشركة يبذلون قصارى جهدهم للتغلب على هذه العوائق على الرغم من نقص الاتصال الإداري في الشركة قيد الدراسة فكري محمد، م.، & محمد. (2021).

## 2.5. الخاتمة

في ساحة الأعمال المتنوعة والمتسارعة، يظهر نظام الاتصالات الإدارية كأداة حيوية تجمع بين تقنية المعلومات وفن التواصل. ينبثق هذا النظام كمختبر لتبادل الأفكار والرؤى، مما يشجع على بناء ثقافة تواصل متينة داخل المؤسسات.

هذه البنية الحيوية تعزز التواصل بين الأفراد، وتساهم في تنافس الجهود وانسياب المعلومات بلا عوائق. بالإضافة إلى ذلك، فإن نظام الاتصالات الإدارية يكسب المؤسسات قدرة على التكيف مع تغيرات السوق والبيئة العامة، حيث يعزز من توجيه القرارات على أسس مستنيرة.

نظام الاتصالات الإدارية يُسهم بشكل كبير في تحقيق عدة أهداف حيوية داخل المؤسسات والمنظمات. هنا نستعرض ثلاثة من أهم تلك الأهداف:

تسهيل تداول المعلومات داخل المنظمة:

واحدة من أهم مهام نظام الاتصالات الإدارية هي تمكين تداول المعلومات بسرعة وسلاسة داخل المنظمة. يسهم هذا في توجيه العاملين نحو التفاهم العميق للمعلومات والقضايا الحالية والمستقبلية للمؤسسة. من خلال توفير قنوات اتصال فعالة ومنهجيات للتحدث والاستماع، يُمكن للموظفين تبادل الأفكار والملاحظات والتعلم من تجارب بعضهم البعض. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

تحسين التواصل بين الأفراد والأقسام المختلفة:

يعزز نظام الاتصالات الإدارية التواصل بين الأفراد والأقسام المختلفة داخل المؤسسة. بفضل هذا التواصل الفعال، يمكن للموظفين في أقسام متعددة أن يتبادلوا المعلومات ويعملوا سوياً على مشاريع مشتركة. هذا يؤدي إلى تجاوز حدود الانعزال القسمي وتعزيز التفاهم المشترك والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

تعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين:

يعمل نظام الاتصالات الإدارية على تعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. من خلال تيسير تبادل الأفكار والخطط والمعلومات، يمكن للفرق والأقسام التنسيق بشكل أفضل وضمن إطار متكامل. هذا يقود إلى تحقيق أهداف المشروعات بفاعلية أكبر وتحقيق تقدم مستدام. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

إنّ نظام الاتصالات الإدارية يعمل على ربط العناصر المختلفة داخل المؤسسة بخيوط التواصل، مما يشكّل قاعدة متينة لنجاحها وتطورها المستمر.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

العتيبي، ب.، & بدرية. (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 مقداي, & د. محمد أديب محمد شكور محمود امير. (2015). مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة أبحاث, (3), 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%>

Journal of Human Sciences, 173-189. رابع 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>

زين السعودية. (2023). نبذة عن الشركة. مسترجع من الموقع الإلكتروني لشركة زين السعودية: <https://www.sa.zain.com/ar/about-us/company-overview>

شرون, & مسعودة. التسويق الاجتماعي وأثره في زيادة الحصة السوقية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبليس " فرع ورقلة-من وجهة نظر العاملين (Doctoral dissertation). محمد وسيم محمود, ش. شيرين, حسن حرات, أمل, مرقص حنا, & تودري. (2014). معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. مجلة بحوث التربية النوعية, 2014(34), 178-139.

فكري محمد, م. & محمد. (2021). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 45(3), 182-135.

انوار يوسف فهد دار سليمان. (2021). تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا (Doctoral dissertation, Al-Quds University).

ذياب, س. ج. م. سعود جربوع محمد, عزازي, محمد فتحي, أحمد, & عبدالله عبدالسلام. (2020). تطوير البحث في مجال إدارة الوقت في الوزارات والمؤسسات المختلفة بدولة الكويت. Journal of Environmental Studies and Researches, 10(3), 554-562.

الاستاذ المشارك عبد الرحمن الشلاش, & الاستاذ المساعد بكر عبد القادر. (2024). تأثير عمليات إدارة المعرفة على اليقظة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية, 21(2).

محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

- مصطفى محمد تلكو. (2021). الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الهندرة وكفاءة أداء العاملين دراسة لقطاع الاتصالات بتشاد ( Doctoral dissertation, جامعة النيلين).
- حمد, نزار محمد الحسن صالح, حسن, & حسن عباس. (2016). أثر تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الإداء في قطاع الإتصالات بالسودان (زين-سوداني-أم تي أن) 2015-2005 م ( Doctoral dissertation, جامعة أمدرمان الإسلامية).
- فوزي عبد الحميد, ا. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار, 3(1), 160-133.
- محمد لاشين, ك., & كريمة. (2020). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. مجلة كلية التربية. بنها, 31(124), 314-215.
- عبدالمحسن جوده, ع., عبدالمحسن, محمد رأفت أحمد الفار, & أيه. (2023). أثر مناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية بتوسط الفضيلة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 3(47), 419-397.

#### المراجع الأجنبية:

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. \*MIS Quarterly\*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). \*Working knowledge: How organizations manage what they know\*. Harvard Business School Press.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). Knowledge management: A threefold perspective. \*Knowledge and Process Management\*, 9(3), 168-181. <https://doi.org/10.1002/kpm.180>  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2389.00151>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 216-226.

الملاحق:

## مقدمة الاستمارة

السيدة والسادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى "اثر الاتصالات الادرية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة الاتصالات زين في السعودية بالمدينة المنورة". يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم ، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط بمصلحتكم المباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة صح في المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم.

نشكركم مقدما على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها نود أن نؤكد أن المعلومات التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: محمد علي

## البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

العمر:

☐ اقل من 25 سنة

☐ من 25 سنة الى 35 سنة

☐ من 35 سنة الى 45 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

## الاستبيان الاول: الاتصالات الادارية

وفقاً لتعريف Robbins و Judge (2019)، الاتصالات الإدارية تشير إلى "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية".

| الرقم                               | العبارة                                                                                                                | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>1- الاتصالات النازلة</b>         |                                                                                                                        |            |       |       |           |                |
| 01                                  | يتوفر في المديرية الاتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر                                                  |            |       |       |           |                |
| 02                                  | يتوفر في المديرية الاتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم                                         |            |       |       |           |                |
| 03                                  | تسهيل الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات                          |            |       |       |           |                |
| <b>2- الاتصالات الصاعدة</b>         |                                                                                                                        |            |       |       |           |                |
| 04                                  | يتوفر في المديرية اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر                                                    |            |       |       |           |                |
| 05                                  | يتوفر في المديرية اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم وقترحاتهم                                  |            |       |       |           |                |
| 06                                  | تسهيل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات                          |            |       |       |           |                |
| <b>3- الاتصالات الأفقية</b>         |                                                                                                                        |            |       |       |           |                |
| 07                                  | يتوفر في المديرية اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر                                                 |            |       |       |           |                |
| 08                                  | يتوفر في المديرية اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف.                         |            |       |       |           |                |
| 09                                  | تسهيل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات                         |            |       |       |           |                |
| <b>4- وسائل الاتصال المكتوبة</b>    |                                                                                                                        |            |       |       |           |                |
| 10                                  | تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بشكل مكثف                                                           |            |       |       |           |                |
| 11                                  | تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بالوضوح                                                               |            |       |       |           |                |
| 12                                  | تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات                            |            |       |       |           |                |
| <b>5- وسائل الاتصال الشفوية</b>     |                                                                                                                        |            |       |       |           |                |
| 13                                  | تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بشكل مكثف                                                         |            |       |       |           |                |
| 14                                  | تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بالوضوح                                                             |            |       |       |           |                |
| 15                                  | تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات                          |            |       |       |           |                |
| <b>6- وسائل الاتصال الإلكترونية</b> |                                                                                                                        |            |       |       |           |                |
| 16                                  | تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المديرية بشكل مكثف                                                    |            |       |       |           |                |
| 17                                  | تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في المديرية بالوضوح                                    |            |       |       |           |                |
| 18                                  | تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات |            |       |       |           |                |
| <b>7- مهارات الاتصالات الإدارية</b> |                                                                                                                        |            |       |       |           |                |
| 19                                  | يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح                                                                    |            |       |       |           |                |
| 20                                  | يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح                                                                      |            |       |       |           |                |
| 21                                  | يتميز العاملون بمهارات قراءة تعبر عما يريدون بوضوح                                                                     |            |       |       |           |                |

## الاستبيان الثاني: الأداء الوظيفي

وفقاً لتعريف Viswesvaran و Ones (2000)، الأداء الوظيفي يشير إلى "السلوكيات والإنجازات ذات الصلة بالعمل التي يقوم بها الموظف والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة". ويتضمن الأداء الوظيفي عدة أبعاد مثل الإنتاجية، وجودة العمل، والكفاءة، والفعالية التنظيمية

| الرقم | العبارة                                                                                              | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | تنجز كافة اعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب                                                            |            |       |       |           |                |
| 02    | يعتمد عليك مسؤولك على انجاز بعض الاعمال الصعبة                                                       |            |       |       |           |                |
| 03    | تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد واداء متميز                                                |            |       |       |           |                |
| 04    | تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والابداع في العمل                                     |            |       |       |           |                |
| 05    | لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر                                                                |            |       |       |           |                |
| 06    | ترى ان الانضباط في وقت العمل يساعد العمال على تقديم اداء أفضل من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة |            |       |       |           |                |
| 07    | توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من اجل السير الحسن للمؤسسة                         |            |       |       |           |                |
| 08    | ادائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها                                                    |            |       |       |           |                |
| 09    | تتناقش مع زملائك من اجل تحسين الاداء                                                                 |            |       |       |           |                |
| 10    | لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعتك لتحسين العمل                                 |            |       |       |           |                |
| 11    | تمنحك الادارة حوافز مادية او معنوية على ادائك الجيد للعمل                                            |            |       |       |           |                |
| 12    | تعتبر تقييم الادارة لعملك عملية مهمة                                                                 |            |       |       |           |                |
| 13    | تهتم الادارة بك مما يزيد من اخلاصك للعمل                                                             |            |       |       |           |                |
| 14    | الوسائل المستعملة في الادارة قديمة تتعبك ولا تشجعك على العمل                                         |            |       |       |           |                |
| 15    | ضعف التفاعل مع رئيسك في العمل يضعف مستوى ادائك الوظيفي                                               |            |       |       |           |                |
| 16    | لا يوجد تنظيم داخل المكتب مما يسبب في ضياع بعض الوثائق مما يسبب لك عراقيل وعدة مشاكل                 |            |       |       |           |                |
| 17    | العلاقة السيئة مع الزملاء تحبط رغبتك في العمل                                                        |            |       |       |           |                |
| 18    | ارتكب اخطاء متكررة في العمل                                                                          |            |       |       |           |                |