

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## أثر التواصل الفعال على أداء فرق العمل لدى شركة كيمس في جده

فاطمة فواز الحرتاني

222001383

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

التاريخ: 24/10/2025- الفصل الدراسي الثالث

## جدول المحتويات

|     |                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------|
| 3   | قائمة الاشكال.....                                     |
| 1   | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .....               |
| 4   | 1.1. المقدمة .....                                     |
| 1.2 | مشكلة الدراسة : .....                                  |
| 5   | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| 5   | 1.3.1. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| 5   | 1.3. أهمية الدراسة .....                               |
| 5   | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       |
| 5   | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| 6   | 1.4. أسئلة الدراسة .....                               |
| 6   | 1.5. أهداف الدراسة .....                               |
| 6   | 1.6. فرضيات الدراسة .....                              |
| 6   | 1.7. نموذج الدراسة .....                               |
| 7   | 1.8. منهجية الدراسة .....                              |
| 7   | 1.9. الدراسة الميدانية .....                           |
| 7   | 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       |
| 8   | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |
| 9   | 2.1. المقدمة: .....                                    |
| 9   | 2.2. المتغير المستقل .....                             |
| 9   | 2.3. المتغير التابع .....                              |
| 9   | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| 10  | 2.5. الخاتمة .....                                     |
| 10  | قائمة المراجع.....                                     |

## قائمة الأشكال:

| رقم الصفحة: | العنوان:                                                                                        | رقم الشكل: |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9           | Research model on the role of values- based leadership in human resource capabilities           | (1)        |
| 10          | Onion research on the role of values-based leadership in enhancing human resource capabilities. | (2)        |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

تُعد إدارة المشاريع من أهم المجالات الإدارية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية، إذ تعتمد بدرجة كبيرة على التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق لتحقيق نتائج ملموسة ضمن الوقت المحدد والميزانية المتاحة. ومن بين العوامل الجوهرية التي تؤثر على نجاح المشاريع وجوده الأداء داخل فرق العمل يأتي التواصل الفعال بوصفه الركيزة الأساسية التي تضمن انسجام الجهود وتوحيد الرؤية وتحقيق الأهداف المشتركة.

إن التواصل الفعال لا يقتصر على تبادل المعلومات فحسب، بل يمتد ليشمل القدرة على الإصغاء، والتعبير، ونقل الأفكار بوضوح، والتفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق في بيئة العمل. وعندما يتوافر هذا النوع من التواصل، فإنه يُسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز الثقة، ويقلل من سوء الفهم، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي والدافعية نحو الإنجاز، وهو ما ينعكس مباشرة على أداء فرق العمل وجودة المخرجات التنظيمية.

وفي بيئة المقاهي – مثل كافيه كيمس (Kim's Café) – تكتسب عملية التواصل أهمية مضاعفة، نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب تنسيقًا متواصلًا بين مختلف الأدوار (البارستا، الطهارة، المشرفين، ومديري الفروع) لضمان تقديم خدمة ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات العملاء. فضعف التواصل بين أفراد الفريق قد يؤدي إلى أخطاء تشغيلية، أو تأخير في تقديم الطلبات، أو تراجع في مستوى رضا الزبائن، بينما التواصل الواضح والفعال يعزز من الانسجام بين العاملين ويزيد من كفاءة الأداء العام.

كما أن بيئة العمل في المقاهي تتسم بالسرعة والتنوع، ما يجعل التواصل السليم عاملاً حاسماً في التعامل مع المواقف اليومية، وحل المشكلات بشكل فوري، واتخاذ القرارات التشغيلية بسرعة وفعالية. لذلك فإن دراسة أثر التواصل الفعال على أداء فرق العمل في كافيه كيمس تُمكن من التعرف على نقاط القوة ومجالات التحسين في أسلوب الإدارة الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة واستمرارية النجاح في سوق المنافسة.

ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التواصل الفعال وأداء فرق العمل، من خلال تحليل مستوى التواصل بين العاملين في كافيه كيمس، وقياس مدى تأثيره على إنتاجيتهم، وانسجامهم، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء. كما يسعى إلى تقديم توصيات عملية يمكن للإدارة تبنيها لتعزيز التواصل الداخلي وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

إن أهمية هذا الموضوع لا تقتصر على كافيه كيمس فحسب، بل تمتد إلى جميع المؤسسات الخدمية التي تعتمد على العمل الجماعي اليومي لتحقيق أهدافها. فالتواصل الفعال يُعد أحد أعمدة النجاح الإداري والمهني، وعنصرًا حاسماً في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة تُسهم في رفع كفاءة الأفراد وتعزيز تنافسية المؤسسة في سوق العمل.

## 1.2 مشكلة البحث

يُعدّ التواصل الفعّال من أهم العوامل التي تُسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها التنظيمية، إذ يُسهم في تنسيق الجهود وتوضيح الأدوار وتعزيز التعاون بين أفراد الفريق. إلا أن كثيرًا من المؤسسات تواجه صعوبات في تحقيق مستوى عالٍ من التواصل الداخلي الفعّال، مما يؤدي إلى سوء فهم بين العاملين، وتضارب في المهام، وضعف في الأداء العام

وفي بيئة العمل الخدمية مثل المقاهي، يعتمد نجاح المؤسسة على مدى انسجام الفريق وقدرته على العمل بتناغم لتقديم خدمة سريعة وذات جودة عالية. لكن في بعض الحالات، قد يُلاحظ وجود تحديات في التواصل بين أفراد الفريق داخل كافيه كيمس، سواء كانت ناتجة عن اختلاف أساليب التواصل، أو غياب القنوات الواضحة لنقل المعلومات، أو ضعف المتابعة من الإدارة. هذه العوامل قد تؤثر سلبًا على أداء العاملين، وتنعكس على رضا العملاء وكفاءة العمليات اليومية.

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم التواصل الفعّال وأثره في بيئات العمل المختلفة، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على القطاعات الصناعية أو المؤسسية الكبيرة مثل الشركات أو المؤسسات الحكومية، في حين أهملت إلى حدٍ ما القطاعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة مثل المقاهي والمطاعم، التي تعتمد بدرجة عالية على التواصل اليومي المباشر بين أفراد الفريق لتقديم الخدمة بكفاءة.

كما أن العديد من الأبحاث السابقة تناولت التواصل الفعّال من منظور إداري عام دون التعمق في أثره المباشر على أداء فرق العمل التشغيلية، خصوصًا تلك التي تتعامل مع الجمهور بشكل مستمر. وقُلّما تناولت الدراسات العلاقة بين التواصل الداخلي ومستوى الأداء الجماعي، وجودة الخدمة، ورضا العملاء في المؤسسات الخدمية.

### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

على الرغم من إدراك إدارة كافيه كيمس لأهمية التواصل بين العاملين لتحقيق جودة الخدمة ورضا العملاء، إلا أن الممارسات الفعلية داخل بيئة العمل تشير إلى وجود قصور في تطبيق مبادئ التواصل الفعّال بصورة منتظمة ومنهجية. فالتواصل اليومي بين العاملين يعتمد غالبًا على الأساليب الشفوية العفوية وغير الرسمية، دون وجود آليات واضحة لتبادل المعلومات أو قنوات محددة لنقل التعليمات والتغذية الراجعة.

كما يُلاحظ أن التنسيق بين أفراد الفريق في بعض الفروع يتم بطريقة آنية ومحدودة، ما يؤدي أحيانًا إلى سوء فهم أو تأخير في تنفيذ المهام، خاصة في أوقات الذروة التي تتطلب سرعة واستجابة عالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب اجتماعات دورية أو أنظمة تواصل داخلية منظمة يُضعف من قدرة الإدارة على متابعة الأداء وتقييمه بشكل مستمر.

هل يؤثر ضعف التواصل الداخلي بين العاملين على رضا العملاء وجودة الخدمة المقدمة؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه التواصل الفعّال في تعزيز أداء فرق العمل داخل المؤسسات. فالتواصل يُعد أحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الانسجام والتعاون بين أفراد الفريق، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل وكفاءة الإنجاز. كما تساعد نتائج هذه الدراسة إدارة شركة كوفي كيمس على التعرف على مدى فعالية قنوات وأساليب التواصل الداخلي، وتحديد نقاط القوة والضعف في عملية التواصل بين الموظفين والإدارة.

ويمكن أن تسهم الدراسة أيضاً في تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين والعملاء على حدٍ سواء. بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي في مجال إدارة المشاريع وتطوير فرق العمل داخل قطاع الشركات الخدمية.

#### 1.3.1: على المستوى النظري:

الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع وفرق العمل، من خلال تسليط الضوء على مفهوم التواصل الفعّال ودوره في تحسين الأداء التنظيمي. كما تساهم في توضيح العلاقة بين التواصل الداخلي ومستوى التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق، مما يساعد في بناء قاعدة معرفية تدعم البحوث المستقبلية في هذا المجال.

وتُعد الدراسة إضافة علمية مهمة للمراجع العربية التي تتناول موضوع التواصل داخل بيئات العمل، خاصة في الشركات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على التنسيق بين الأفراد لتحقيق رضا العملاء وجودة الخدمة.

#### 1.3.2 على المستوى التطبيقي :

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال ما تقدّمه من نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارة شركة كوفي كيمس في تحسين أساليب التواصل الداخلي بين الموظفين. فمن خلال تحليل العلاقة بين التواصل الفعّال وأداء فرق العمل، يمكن للإدارة تحديد نقاط القوة والضعف في قنوات الاتصال الحالية، والعمل على تطويرها بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الخدمات. كما تساعد النتائج في تعزيز بيئة عمل محفّزة تقوم على التعاون والوضوح، وتدعم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل، ومتابعة أداء الفرق بفعالية أكبر.

#### 1.4 أسئلة الدراسة:

سؤال البحث الرئيسي : كيف يمكن أن يؤثر التواصل الفعّال على أداء فرق العمل

- 1- كيف يمكن تحديد مستوى فعالية التواصل داخل فرق العمل؟
- 2- كيف يمكن أن يؤثر وضوح قنوات الاتصال على مستوى أداء فرق العمل؟
- 3- كيف يمكن أن تختلف آثار التواصل الفعّال على أداء فرق العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، أو المستوى الوظيفي، أو سنوات الخبرة)؟

#### 1.5.اهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: التعرف على أثر التواصل الفعّال في تحسين أداء فرق العمل.

تحليل أثر وضوح قنوات الاتصال على مستوى أداء فرق العمل.

تقييم تأثير التواصل العمودي بين الإدارة والموظفين على الرضا الوظيفي والأداء.

دراسة دور التواصل الأفقي في تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة داخل الفرق.

## 1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعّال وأداء فرق العمل.

1. الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح قنوات الاتصال ومستوى أداء فرق العمل.

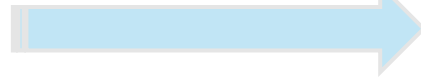
2. الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التواصل بين الإدارة والموظفين ومستوى الرضا الوظيفي والأداء العام.

3. الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الأفقي (بين الزملاء) ومستوى التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

## 1.7. نموذج الدراسة :

متغير تابع

أداء فرق العمل



التواصل الفعال

جودة

سرعة استجابة

التواصل الأفقي

التواصل العامودي

متغير مستقل

الشكل: ١ نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

## 1.8. منهجية الدراسة :

• فلسفة البحث : الوضعية

• منهج البحث : استنتاجي

• استراتيجية البحث: دراسة الحالة

• اختيار البحث : كمي

• الأفق الزمني : مقطعي

• تقنيات وإجراءات البحث : الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢ ملخص منهجية البحث ( اعداد الطالب)

## 1.9. الدراسة الميدانية :

تُعد شركة كيمس من الشركات السعودية الرائدة في مجال المقاهي والمشروبات، حيث تأسست في عام 2017م، وحققت انتشارًا واسعًا داخل المملكة من خلال فروعها المنتشرة في عدد من المدن.

تتميز الشركة بتقديم منتجات قهوة عالية الجودة وخدمات متميزة تسعى من خلالها إلى إرضاء العملاء وتعزيز تجربتهم اليومية.

تركز شركة كيمس على بناء بيئة عمل احترافية تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الموظفين، بما يسهم في تحقيق الأداء الأمثل وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على أثر التواصل الفعال على أداء فرق العمل لدى شركة كيمس، من خلال تحليل مدى تأثير وضوح التواصل وسرعته وتبادله بين أعضاء الفريق على الإنتاجية والانتماء المؤسسي.

تسعى النتائج إلى دعم إدارة الشركة في تطوير سياسات داخلية تعزز من فعالية التواصل، وترفع من مستوى كفاءة فرق العمل بما يتماشى مع أهداف الشركة واستراتيجيتها في التميز والجودة

## 1.10. مخطط المشروع المقترح:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني : الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة :

2.2. المتغير المستقل :

3.2. المتغير التابع

4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

5.2. الخاتمة

## قائمة المراجع :

1. إدريس، ح. م.، خضر، م. خ.، الطنطاوي، ر. ع.، المعداوي، م. إ. م.، شوشة، أ. م. ع. (2014). أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية، 33، 1605-1631. رابط: [https://mbse.journals.ekb.eg/article\\_146313.html](https://mbse.journals.ekb.eg/article_146313.html)
2. "فريق العمل وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)". (س. ت.). دراسة متاحة PDF. رابط: <https://usrij.com/wp-content/uploads/2021/12/fahed2931%40hotmail.com-1.pdf>
3. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". (س. ت.). رابط: <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/resource/view.php?id=4002>
4. "قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي". (س. ت.). رابط: [https://www.researchgate.net/publication/363538209\\_qyas\\_athr\\_twafr\\_mqw\\_mat\\_falyt\\_frq\\_alml\\_fy\\_alada\\_altnzymy\\_fy\\_zl\\_twst\\_dwr\\_dm\\_almnzmt\\_wja\\_hzyt\\_qayd\\_alfryq](https://www.researchgate.net/publication/363538209_qyas_athr_twafr_mqw_mat_falyt_frq_alml_fy_alada_altnzymy_fy_zl_twst_dwr_dm_almnzmt_wja_hzyt_qayd_alfryq)
5. "أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل – دراسة حالة". عيسى، م. (2022). Asjp. رابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/184391>
6. مصطفى، م. س. م. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. (بحث). رابط: [https://www.researchgate.net/publication/374291443\\_tathyr\\_althqaft\\_altnzy\\_myt\\_ly\\_alada\\_alwzyfy\\_balttbyq\\_ly\\_alwhdat\\_dhat\\_altab\\_alkhas\\_bjamt\\_alm\\_nswrt](https://www.researchgate.net/publication/374291443_tathyr_althqaft_altnzy_myt_ly_alada_alwzyfy_balttbyq_ly_alwhdat_dhat_altab_alkhas_bjamt_alm_nswrt)
7. "فاعلية فرق العمل". (س. ت.). رابط: <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/06/b43f38e221374c90447c3c4a7e8c73f7.pdf>
8. دور فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات – العقّون سهام & عبد الصمد سميرة (2017). ASJP. رابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/33143>
9. دور التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة – رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة (2015). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. رابط: <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/340>
10. دور سلوكيات صوت الموظف في فاعلية أداء فرق العمل المدارة ذاتياً (2024). مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق. رابط: <https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admecho/article/view/1281>
11. دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين – عزلة كريمة (2021). جامعة البليدة. رابط: <https://dspace.univ-bba.dz/items/8913da9b-6115-4cb3-b92d87a3d> (PDF)
12. استراتيجية الاتصال التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة – ذبيح عز الدين & سراح الميلود (2020). جامعة المسيلة. رابط: <https://repository.univ-msila.dz/items/a9b476e5-0c5c-402c-94df-d4b7ae2c655d> (PDF)

13. الأساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة – برقية سهيلة & عريف عبد الرزاق (2016). مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. رابط:  
<https://asjp.cerist.dz/en/article/39554>
14. دور التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة – رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة (2015). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. رابط:  
<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/340>
- 15.