

اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي بالتطبيق على شركة موبايلي للاتصالات في مدينة الرياض

أسم الطالبة:

لينه حاتم محمود

الرقم الجامعي:

232002259

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة البحث
6	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:
7	1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:
8	1.4. اسئلة الدراسة
8	1.5. اهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
17	2.3. مفهوم فاعلية الاتصال التنظيمي:
19	2.4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي
22	2.5. الخاتمة
23	قائمة المراجع
27	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج البحث (اعداد الطالبة)	1
10	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)	2
17	اثر الثقافة التنظيمية (اعداد المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، جامعة زايد دبي، لندن، 2013 ص 535).	3

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة، إذ تمثل الإطار القيمي والمعياري الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، ويحدد طبيعة العلاقات المهنية بينهم. وتشمل الثقافة التنظيمية منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تتكون عبر الزمن، وتؤثر في أساليب التفكير واتخاذ القرار، كما تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي العام. ويؤكد العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد عنصر معنوي، بل هي متغير مؤثر في كفاءة العمليات الإدارية، وفي مقدمتها عملية الاتصال التنظيمي (مسراتي & دريوش، 2020).

وينظر إلى الاتصال التنظيمي باعتباره العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعاني بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، سواء كان اتصالاً رسمياً عبر القنوات المحددة، أو غير رسمي عبر شبكات التفاعل الاجتماعي. غير أن فاعلية هذا الاتصال لا تعتمد فقط على الوسائل أو التقنيات المستخدمة، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياق الثقافي السائد في المنظمة، إذ تحدد الثقافة درجة الانفتاح في تبادل المعلومات، ومستوى الثقة بين العاملين، ومدى تقبلهم للتغذية الراجعة والحوار (بن زايد، 2025).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الثقافة التنظيمية القوية التي تقوم على قيم التعاون، والشفافية، والعمل الجماعي، تخلق بيئة داعمة للاتصال الفعال، حيث تسهم في تقليل الحواجز الاتصالية، وتعزيز وضوح الرسائل التنظيمية، وتحد من سوء الفهم والصراعات الداخلية. وفي المقابل، فإن الثقافة التنظيمية الضعيفة أو التي تتسم بالغموض والبيروقراطية قد تؤدي إلى تشويه المعلومات، وإبطاء تدفقها، وانخفاض مستوى التفاعل بين الإدارات المختلفة، مما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي (الساعدي، 2019).

كما أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي تُعد علاقة تكاملية؛ فالثقافة تؤثر في طبيعة الاتصال، والاتصال بدوره يسهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية

ونقلها للأفراد الجدد داخل المنظمة. فالرسائل التنظيمية اليومية، والاجتماعات، وأساليب القيادة، كلها أدوات تُعيد إنتاج الثقافة وتدعم استمراريتها. وقد أثبتت دراسات ميدانية في البيئة العربية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية – مثل الالتزام، والمشاركة، والابتكار – ومستوى فاعلية الاتصال داخل المؤسسات (عبدالقادر، 2018).

وانطلاقاً من ذلك، تتجلى أهمية دراسة أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في كونها تسهم في فهم أحد المحاور الحيوية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية، خاصة في ظل التحولات الإدارية والتكنولوجية المتسارعة التي تتطلب نماذج اتصال أكثر مرونة وتفاعلية، مدعومة بثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع والتشارك المعرفي (مسراتي & دريوش، 2020).

1.2. مشكلة البحث

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المنظمات، إذ تشكل الإطار القيمي والمعياري الذي يوجّه تصرفاتهم ويحدد طبيعة تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة. ويُعتبر الاتصال التنظيمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تنسيق الأعمال، ونقل المعلومات، وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات الإدارية. إلا أن فاعلية هذا الاتصال لا ترتبط فقط بوجود قنوات رسمية أو وسائل تقنية حديثة، بل تتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. فضعف القيم المشتركة أو غموضها، وغياب الثقة والانفتاح، قد يؤدي إلى سوء فهم الرسائل التنظيمية وضعف التنسيق وانخفاض مستوى الأداء. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في محاولة استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية الاتصال التنظيمي، وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما بما يسهم في تقديم إطار يساعد المنظمات على تحسين بيئتها الداخلية وتعزيز كفاءتها الاتصالية.

1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك قصوراً في بناء إطار نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة السببية بين المتغيرين بصورة شاملة. فقد ركزت العديد من الدراسات على تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل مستقل، بينما عالجت دراسات أخرى الاتصال التنظيمي كمتغير منفصل دون الربط المنهجي بينهما. كما أن اختلاف النماذج النظرية المستخدمة في قياس الثقافة التنظيمية، وتباين تعريفات فاعلية الاتصال التنظيمي وأبعاده، أدى إلى تشتت في النتائج وصعوبة المقارنة بينها. إضافة إلى ذلك، فإن معظم النماذج النظرية المتداولة مستمدة من بيانات تنظيمية غربية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميمها على البيئات العربية التي تمتلك خصوصية ثقافية وإدارية مختلفة، مما يبرز الحاجة إلى إعادة اختبار هذه العلاقة في سياقات محلية أكثر ملاءمة.

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه مشكلات في تدفق المعلومات وضعف التنسيق الداخلي رغم تبنّيها هياكل تنظيمية واضحة وأنظمة اتصال رسمية، مما يشير إلى وجود خلل في توظيف الثقافة التنظيمية لدعم العملية الاتصالية. كما أن الدراسات الميدانية التطبيقية التي تربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى فاعلية الاتصال لا تزال محدودة في بعض القطاعات، خاصة في المؤسسات الحكومية والصناعية. إضافة إلى ذلك، تعاني بعض المؤسسات من غياب أدوات قياس معيارية يمكن من خلالها تقييم قوة الثقافة التنظيمية ومدى انعكاسها على جودة الاتصال الداخلي، فضلاً عن ضعف الاهتمام بدراسة دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي وأنظمة الاتصال الإلكترونية الحديثة، وهو ما يخلق فجوة واضحة بين الطرح النظري والتطبيق العملي.

"سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي لشركة موبيلي في مدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لمتغيرين يُعدّان من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات المعاصرة، وهما الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي. ففي ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة، أصبحت المنظمات بحاجة إلى بيئة داخلية متماسكة تدعم الانسجام والتنسيق بين العاملين، وهو ما يتحقق من خلال ثقافة تنظيمية واضحة تدعم أنماط اتصال فعّالة. كما أن فاعلية الاتصال التنظيمي لم تعد مسألة إجرائية فحسب، بل أصبحت عاملاً استراتيجياً يسهم في تعزيز الأداء، وتقليل الصراعات، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية الاتصال التنظيمي لفهم طبيعة العلاقة بينهما وتقديم إطار يسهم في تطوير بيئة العمل الداخلية.

1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات الإدارية التي تتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي، من خلال تقديم تحليل متكامل يربط بين المتغيرين في إطار واحد بدلاً من دراستهما بصورة منفصلة. كما تسعى الدراسة إلى توضيح الأبعاد الأكثر تأثيراً في الثقافة التنظيمية وانعكاسها على فاعلية الاتصال، مما يسهم في تقليص التباين النظري القائم في تعريف المفاهيم وأدوات قياسها. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تعزز الطرح النظري في السياق العربي، الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تختبر النماذج الإدارية العالمية في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة، مما يساهم في بناء معرفة علمية أكثر ملاءمة للواقع المحلي.

1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاتصال الفعّال. إذ يمكن للإدارات الاستناد إلى نتائج الدراسة في تطوير استراتيجيات تركز على ترسيخ القيم المشتركة، وتعزيز الثقة، وتشجيع الشفافية والمشاركة في تبادل المعلومات. كما تساهم

الدراسة في مساعدة متخذي القرار على تحديد نقاط الضعف في الاتصال الداخلي المرتبطة بالجوانب الثقافية، والعمل على معالجتها بآليات عملية تسهم في رفع مستوى التنسيق وتقليل الأخطاء وسوء الفهم. فضلاً عن ذلك، فإنها توفر أساساً يمكن الاعتماد عليه في دعم التحول الرقمي في أنظمة الاتصال من خلال تهيئة ثقافة تنظيمية تتقبل التغيير وتدعم التطوير المستمر.

1.4. اسئلة الدراسة

✦ سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي؟

← السؤال الفرعي 1: كيف يمكن ان يؤثر الالتزام بالقيم التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي؟

← السؤال الفرعي 2: كيف يمكن ان تؤثر ثقافة العمل على فاعلية الاتصال التنظيمي؟

← السؤال الفرعي 3: كيف يمكن ان تؤثر روح الفريق على فاعلية الاتصال التنظيمي؟

1.5. اهداف الدراسة

✦ الهدف الرئيسي: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي.

← الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير الالتزام بالقيم التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي.

← الهدف الفرعي 2: تقييم ثقافة العمل على فاعلية الاتصال التنظيمي.

← الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير روح الفريق على فاعلية الاتصال التنظيمي.

1.6. فرضيات الدراسة

✦ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي.

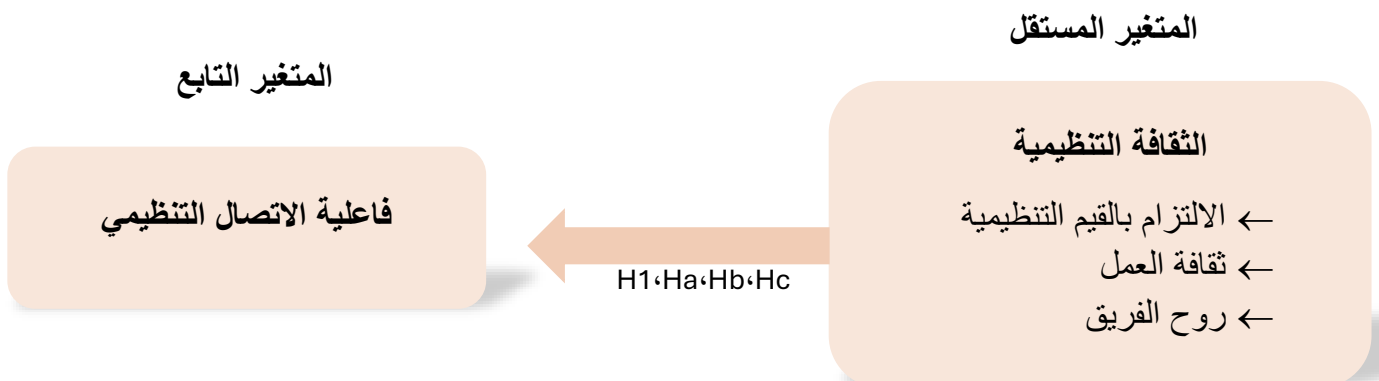
← الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقيم التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي.

← الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين ثقافة العمل وفاعلية الاتصال التنظيمي.

← الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية روح الفريق وفاعلية الاتصال التنظيمي.

1.7. نموذج الدراسة

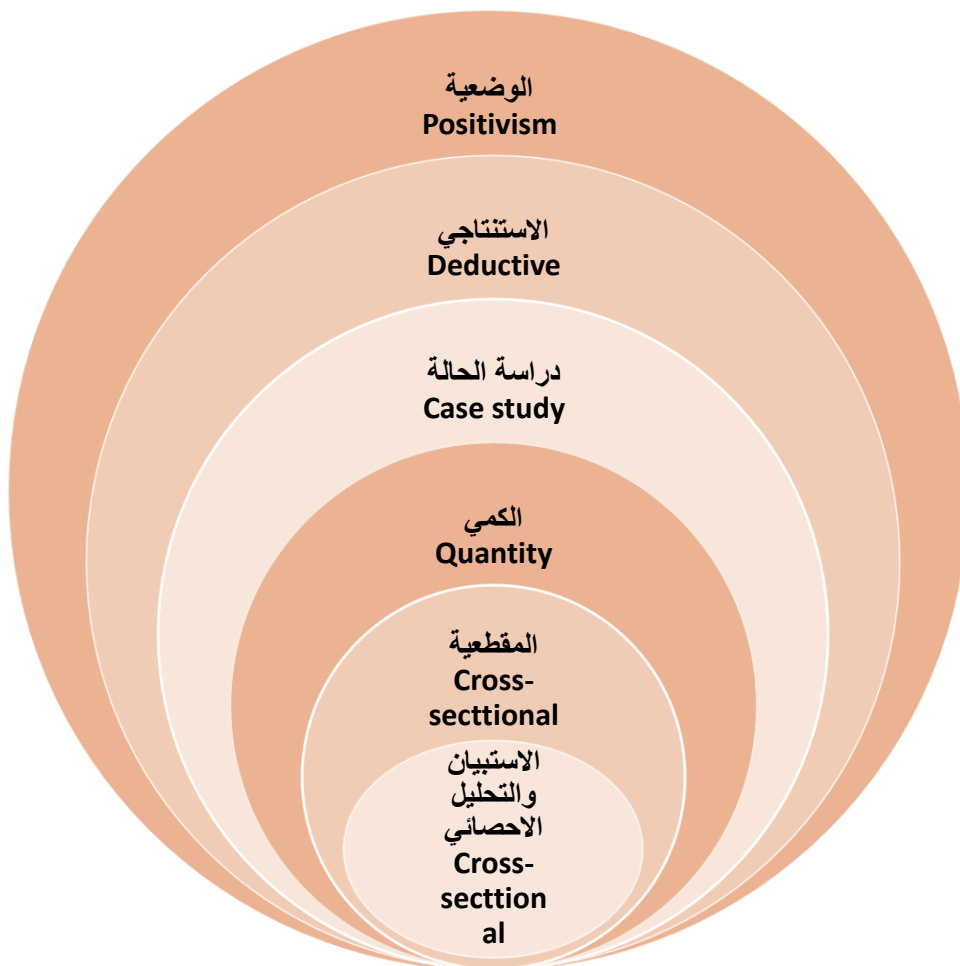
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): نموذج الدراسة (اعداد الطالبة)

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل(2): ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)

1.9. الدراسة الميدانية

تعد شركة موبايلى إحدى أبرز شركات الاتصالات فى المملكة العربية السعودية، وقد تأسست عام 2004م لتصبح خلال فترة زمنية قصيرة من الشركات الرائدة فى قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، حيث تقدم خدمات الهاتف المتنقل والإنترنت والحلول الرقمية للأفراد وقطاع الأعمال. ويعكس التطور الذى حققته الشركة اعتمادها على منظومة تنظيمية حديثة تقوم على الابتكار، والتركيز على العميل، والعمل بروح الفريق، وهى عناصر تمثل جوهر الثقافة التنظيمية داخلها. فبيئة العمل فى موبايلى تتسم بالتنوع المهني، وتبنى معايير أداء واضحة، وتشجيع المبادرات الإبداعية، إضافة إلى الاستثمار فى تطوير الكفاءات البشرية، مما يسهم فى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والانفتاح والتكيف مع التغيرات التقنية المتسارعة. وفى ضوء ذلك، تُعد فاعلية الاتصال التنظيمي داخل الشركة عاملاً حيوياً لضمان التنسيق بين الإدارات المختلفة، خاصة فى ظل انتشار الفروع وتعدد الخدمات والاعتماد الكبير على الأنظمة الرقمية. إذ يتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية وجود قنوات اتصال واضحة ومرنة تدعم تدفق المعلومات بشكل سريع ودقيق بين المستويات الإدارية، وتعزيز الشفافية والتغذية الراجعة والمشاركة فى اتخاذ القرار. كما أن طبيعة عمل الشركة فى قطاع تقني تنافسي تفرض ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تدعم الاتصال الأفقي والرأسي، وتشجع التعاون بين الفرق، وتحدد من الحواجز البيروقراطية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. ومن هذا المنطلق، تمثل شركة موبايلى بيئة تنظيمية ملائمة لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي، نظراً لاعتمادها على رأس المال البشري والتقنيات الحديثة فى إدارة عملياتها، وما يتطلبه ذلك من

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر في طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، فهي تمثل منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم تصرفات العاملين. وتنعكس قوة الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على فاعلية الاتصال التنظيمي، حيث تسهم الثقافة الداعمة للشفافية والتعاون في تعزيز وضوح الرسائل وسرعة تداول المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يحقق انسجامًا أكبر في الأداء وتحقيق الأهداف. في المقابل، قد تؤدي الثقافة التنظيمية الضعيفة إلى ضعف قنوات الاتصال وظهور سوء الفهم داخل المنظمة. وقد أكدت الدراسات وجود علاقة تأثير واضحة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي (Mlak, 2025).

2.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

✦ تعريفات الثقافة التنظيمية

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي طوّرها أفراد المنظمة أثناء تعاملهم مع مشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها وأصبحت تُعلّم للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور تجاه تلك المشكلات (Schein, 2010)؛ كما تُعرّف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة بين أفراد المنظمة والتي توجه سلوكهم وتحدد أسلوب تعاملهم داخل بيئة العمل (Robbins & Judge, 2017)؛ كذلك تُعرف بأنها الإطار القيمي الذي يميز منظمة عن أخرى ويؤثر في أنماط الاتصال واتخاذ القرار والعلاقات التنظيمية بين العاملين (العميان، 2010)؛ وأيضًا تُعرّف بأنها نظام من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يعمل على توحيد إدراكهم للأحداث والمواقف ويعزز الانسجام الداخلي (Deal & Kennedy, 2000).

✦ ابعاد الثقافة التنظيمية

تتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية باختلاف النماذج النظرية، ومن أبرز الأبعاد ما أشار إليه دانيال دينيسون في نموذج الشهير، حيث حدد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية، وهي:

1. المشاركة: (Involvement) وتعكس مدى تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق.
2. الاتساق: (Consistency) ويشير إلى وجود قيم أساسية مشتركة ونظم عمل واضحة تعزز الانسجام الداخلي.
3. القدرة على التكيف: (Adaptability) وتعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والابتكار.
4. الرسالة: (Mission) وتعني وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة.

وقد أثبتت الدراسات أن هذه الأبعاد تؤثر في الأداء التنظيمي وفاعلية العمليات الإدارية داخل المؤسسات (Denison, 1990).

✦ تطورات الثقافة التنظيمية

شهد مفهوم الثقافة التنظيمية تطوراً مهماً عبر الزمن، حيث لم يكن معروفاً أو مستخدماً في البحوث قبل عام 1980 تقريباً، إذ بدأ الظهور الفعلي للمصطلح في الأبحاث الإدارية بعد ذلك باعتباره إطاراً يفسر طريقة تفكير وسلوك العاملين داخل المنظمات وسياق العمل الجماعي. في البداية ركّز الباحثون على وصف القيم والمعتقدات المشتركة داخل المؤسسة، ثم تطور الاهتمام ليشمل كيف تؤثر هذه الثقافة في الأداء، وفي استراتيجيات الإدارة، واتخاذ القرار، والتكيف مع التغيرات البيئية (العولمة، الرقمنة، والتحديات بعد جائحة كورونا)؛ كما أصبحت الثقافة التنظيمية موضوعاً مهماً في فهم التفاعل بين الأفراد والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وكيفية تأثيرها في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. وقد شهدت الدراسات الحديثة تركيزاً

أكبر على التغير الثقافي والتكيف التنظيمي مع التحولات التقنية والاجتماعية (الخولي، 2022).

✦ نظريات الثقافة التنظيمية

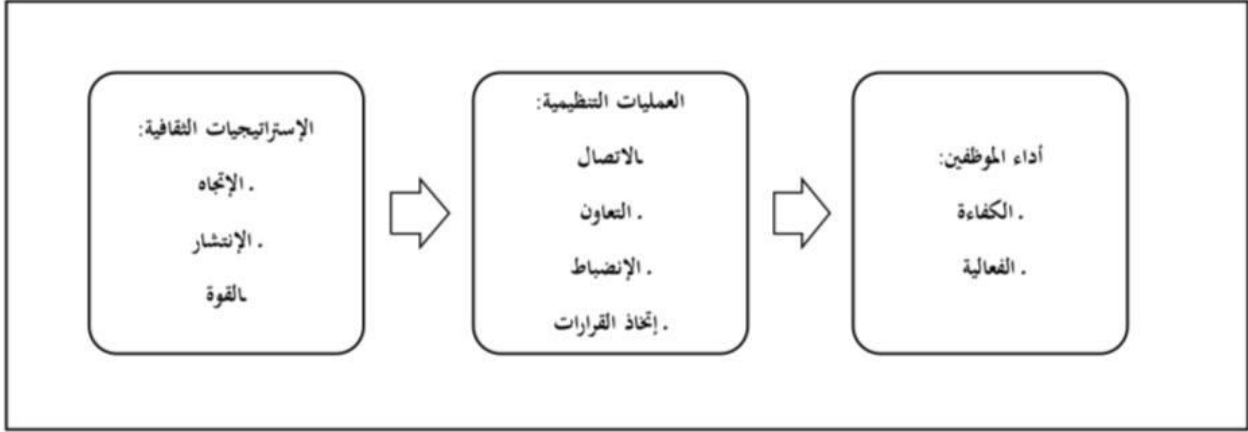
تعددت النظريات التي فسرت الثقافة التنظيمية، ومن أبرزها نظرية شين التي ترى أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات: الافتراضات الأساسية غير المرئية، والقيم المعلنة، والممارسات والرموز الظاهرة داخل المنظمة، حيث يؤكد شين أن فهم هذه المستويات يساعد في تفسير سلوك الأفراد داخل بيئة العمل (Schein, 2010)؛ كما قدم هوفستيد نظرية الأبعاد الثقافية التي ركزت على تأثير القيم الثقافية في السلوك التنظيمي، وحدد أبعادًا مثل مسافة السلطة، وتجنب عدم التأكد، والفردية مقابل الجماعية، والتي تنعكس على طبيعة الإدارة والتواصل داخل المؤسسات (Hofstede, 2001)؛ ومن النظريات المهمة أيضًا نموذج ديل وكنيدي الذي صنف الثقافات التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة العمل الجاد واللعب الجاد، ثقافة الرجل الصلب، ثقافة العملية، ثقافة الرهان على الشركة) بناءً على درجة المخاطرة وسرعة التغذية الراجعة في المنظمة (Deal & Kennedy, 2000)؛ كذلك قدم دينيسون نموذجًا يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي المشاركة، والاتساق، والقدرة على التكيف، والرسالة (Denison, 1990).

✦ تأثير الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر في سلوك العاملين وأدائهم داخل المنظمة، إذ تحدد القيم والمعتقدات المشتركة أسلوب العمل والتفاعل واتخاذ القرار. فالثقافة الإيجابية التي تقوم على الثقة والتعاون تعزز الالتزام والانتماء وترفع مستوى الإنتاجية، بينما تؤدي الثقافة السلبية إلى ضعف الدافعية وانخفاض الأداء. كما تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الداخلي وتعمل كآلية توجيه غير رسمية للسلوك دون الحاجة إلى رقابة صارمة (Schein, 2010). وأكدت الدراسات أن الثقافة القوية ترتبط بتحسين

الأداء المؤسسي وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (Denison, 1990).

الشكل التالي يوضح كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:



الشكل(3): اثر الثقافة التنظيمية (المصدر من اعداد المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، جامعة زايد دبي، لندن، 2013 ص 535).

2.3. مفهوم فاعلية الاتصال التنظيمي:

✦ تعريفات فاعلية الاتصال التنظيمي

تعرف فاعلية الاتصال التنظيمي بأنها مدى قدرة المنظمة على نقل المعلومات والأفكار بدقة ووضوح بين مختلف المستويات الإدارية بما يحقق الفهم المشترك ويقلل من التشويش وسوء التفسير (Robbins & Judge, 2017)؛ كما تُعرّف بأنها العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل داخل المنظمة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزز التنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية (العميان، 2010)؛ كذلك تُعرف بأنها قدرة النظام الاتصالي في المنظمة على ضمان تدفق المعلومات في الاتجاهين الصاعد والهابط بشكل يساهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء (Daft, 2016)؛ وأيضاً تُعرّف بأنها درجة نجاح قنوات الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي وبناء علاقات عمل إيجابية قائمة على الثقة والتفاهم بين العاملين (Clampitt, 2013).

✦ ابعاد فاعلية الاتصال التنظيمي

1. وضوح الرسالة (Message Clarity) يعني أن تكون المعلومات المرسلة مفهومة وخالية من الغموض أو اللبس، مما يقلل من الأخطاء وسوء الفهم بين المرسل والمستقبل. (Robbins & Judge, 2017).

2. دقة المحتوى (Accuracy of Content) يقصد به مدى صحة المعلومات ومطابقتها للواقع، بحيث يعتمد عليها في اتخاذ القرارات داخل المنظمة (Daft & Lengel, 1986).

3. زمن الاستجابة (Timeliness) ويشير إلى سرعة نقل المعلومات واستلامها بين مستويات المنظمة المختلفة، بما يتناسب مع متطلبات العمل واتخاذ القرار. (Roberts, 1994).

4. قنوات الاتصال المناسبة (Appropriate Communication Channels): وهو اختيار وسائل الاتصال الملائمة (رسمية/غير رسمية، مكتوبة/شفهية) لتحقيق أفضل تأثير وكفاءة في إيصال الرسالة. (Clampitt, 2013).

5. التغذية الراجعة (Feedback): تمثل قدرة المتلقي على الرد على الرسالة وتوضيح ما فهمه، مما يعزز التفاعل ويضمن تصحيح أي لبس أو خطأ في التواصل. (Barnlund, 1970).

✦ تطورات فاعلية الاتصال التنظيمي

شهد مفهوم فاعلية الاتصال التنظيمي تطورًا ملحوظًا عبر العقود الماضية؛ ففي البدايات كان يُنظر إلى الاتصال داخل المنظمة باعتباره عملية خطية تركز على نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل والتأكد من وضوحها وتقليل التشويش، كما ظهر في النماذج الكلاسيكية للاتصال (Shannon & Weaver, 1949). ثم تطور المفهوم في السبعينيات مع ظهور النموذج التفاعلي الذي أكد أهمية التغذية الراجعة ودور المتلقي في تفسير الرسالة، مما جعل فاعلية الاتصال ترتبط بدرجة التفاعل المتبادل بين الأطراف (Barnlund, 1970). وفي الثمانينيات والتسعينيات، اتجهت الدراسات إلى ربط فاعلية الاتصال بالهيكل التنظيمي وثرء الوسيلة الاتصالية، حيث أوضح دايفت ولينجل أن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يؤثر في جودة الفهم واتخاذ

القرار (Daft & Lengel, 1986). أما في الدراسات الحديثة، فقد توسع المفهوم ليشمل تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي والاتصال الإلكتروني، وأصبح التركيز على سرعة تدفق المعلومات، والشفافية، وبناء الثقة التنظيمية، ودعم الأداء المؤسسي (Robbins & Judge, 2017).

✦ نظريات فاعلية الاتصال التنظيمي

تعددت النظريات التي فسرت فاعلية الاتصال التنظيمي، حيث تعد نظرية شانون وويفر من أوائل النماذج التي فسرت الاتصال بوصفه عملية نقل رسالة من مرسل إلى مستقبل عبر قناة معينة مع احتمال وجود تشويش، وتُقاس الفاعلية بمدى وضوح الرسالة وتقليل الأخطاء في النقل (Shannon & Weaver, 1949)؛ كما ظهرت النظرية التفاعلية (التبادلية) التي قدمها بارنلوند، والتي أكدت أن الاتصال عملية ديناميكية تقوم على التفاعل المستمر والتغذية الراجعة، وأن فاعلية الاتصال تعتمد على الفهم المشترك بين الأطراف (Barnlund, 1970)؛ كذلك قدم دايفت ولينجل نظرية ثراء الوسيلة (Media Richness Theory) التي ترى أن فاعلية الاتصال ترتبط باختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة، فالموضوعات المعقدة تحتاج إلى وسائل اتصال أكثر ثراءً مثل الاتصال المباشر (Daft & Lengel, 1986)؛ إضافة إلى ذلك، تشير نظرية الاتصال التنظيمي الحديثة إلى أن الفاعلية تتحقق عندما يساهم الاتصال في دعم اتخاذ القرار وتعزيز الثقة والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة (Robbins & Judge, 2017).

2.4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات المعاصرة، نظرًا لدورها المحوري في تشكيل السلوك التنظيمي وتوجيه العلاقات الداخلية داخل المؤسسات. فهي تمثل منظومة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها العاملون، والتي تؤثر في طريقة تفكيرهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل. وفي هذا السياق، تبرز فاعلية الاتصال التنظيمي

كأحد أهم المخرجات التي تتأثر بشكل مباشر بطبيعة الثقافة السائدة داخل المنظمة، إذ إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل القيم، وتوضيح الأهداف، وتنسيق الجهود بين مختلف المستويات الإدارية. ومن هنا تتضح العلاقة التكاملية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي، حيث إن الأولى تشكل الإطار المرجعي الذي يحدد أسلوب الاتصال، بينما يمثل الثاني الأداة التي تنقل وتعزز تلك الثقافة داخل المنظمة.

فالثقافة التنظيمية التي تقوم على الثقة، والانفتاح، والعمل بروح الفريق، واحترام الآراء المختلفة، تخلق بيئة داعمة لتدفق المعلومات بسلاسة ووضوح، مما يسهم في تقليل الغموض وسوء الفهم، ويعزز من سرعة الاستجابة واتخاذ القرار. كما أن وجود قيم تنظيمية واضحة يسهل على العاملين تفسير الرسائل الإدارية بشكل متجانس، ويقلل من احتمالية تضارب المعاني أو تشويه المعلومات أثناء انتقالها عبر المستويات التنظيمية المختلفة. في المقابل، إذا كانت الثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية الشديدة، أو ضعف الثقة، أو غياب الشفافية، فإن ذلك يؤدي إلى إضعاف قنوات الاتصال وظهور الحواجز الرسمية وغير الرسمية، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء وعلى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد دعمت العديد من الدراسات السابقة هذه العلاقة التأثيرية بين المتغيرين؛ حيث توصلت دراسة ليلي وياسين (2021) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي، وأكدت أن الثقافة الداعمة للتعاون والمشاركة تسهم في رفع مستوى جودة الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجامعية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن وضوح القيم التنظيمية يعزز من فهم العاملين للرسائل الإدارية ويزيد من درجة الالتزام المؤسسي. وفي سياق آخر، بينت دراسة سطوح (2024) أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً محورياً في تعزيز الثقافة التنظيمية خاصة في ظل التحول الرقمي، حيث يسهم الاتصال الفعال في نقل القيم الجديدة المتعلقة بالتكنولوجيا والتحديث الإداري، وأكدت الدراسة وجود تأثير معنوي للاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية الحديثة داخل المؤسسات التعليمية. كما أوضحت دراسة Muis وآخرون (2025) أن الثقافة التنظيمية القوية

في الشركات متعددة الجنسيات تؤثر بشكل مباشر في فاعلية الاتصال الداخلي، وأن هذا التأثير ينعكس بدوره على أداء فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يدل على وجود علاقة تفاعلية متبادلة بين الثقافة والاتصال.

ومن خلال استعراض هذه الأدبيات يتبين أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل علاقة تكامل وتأثير متبادل؛ فالثقافة تحدد معايير وأساليب الاتصال المقبولة داخل المنظمة، بينما يسهم الاتصال الفعال في ترسيخ القيم التنظيمية وتعزيز الانتماء والالتزام لدى العاملين. كما أن التطورات الحديثة في بيئة الأعمال، خاصة مع انتشار التقنيات الرقمية وأنظمة الاتصال الإلكتروني، جعلت من هذه العلاقة أكثر أهمية، إذ أصبح نجاح أي تحول تنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على وجود ثقافة تنظيمية داعمة واتصال فعال قادر على نقل الرؤية والتغيير إلى جميع المستويات الإدارية. وبالتالي يمكن القول إن تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن تطوير الثقافة التنظيمية، وأن أي منظمة تسعى إلى التميز المؤسسي تحتاج إلى بناء ثقافة إيجابية تُعزز الشفافية والتفاعل والمشاركة لضمان تحقيق اتصال تنظيمي فعال ومستدام.

2.5. الخاتمة

وفي ختام هذا الفصل، تم تناول الإطار النظري المتعلق بمتغيري الدراسة وهما الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية لكل متغير من خلال عرض عدد من التعريفات التي قدمها الباحثون، مما أتاح تكوين تصور علمي واضح حول طبيعة كل منهما وأهميته داخل المنظمات المعاصرة. فقد تبين أن الثقافة التنظيمية تمثل منظومة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد وتحدد أنماط تعاملهم داخل المنظمة، كما تؤثر بصورة مباشرة في بيئة العمل ومستوى الانسجام والتعاون بين العاملين. كذلك تم التطرق إلى أبعاد الثقافة التنظيمية ونظرياتها وتطورها التاريخي، مما يعكس الاهتمام المتزايد بها باعتبارها عنصرًا استراتيجيًا يسهم في تحقيق الاستقرار والتميز المؤسسي.

كما تناول الفصل مفهوم فاعلية الاتصال التنظيمي من خلال عرض تعريفاته المختلفة، وأبعاده، ونظرياته المفسرة، مع توضيح دوره الحيوي في نقل المعلومات وتبادل الأفكار وتعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة. وقد أظهرت الأدبيات أن فاعلية الاتصال لا تقتصر على مجرد نقل الرسائل، بل تشمل وضوحها ودقتها وتوقيت إرسالها، إضافة إلى توفر التغذية الراجعة، بما يضمن تحقيق الفهم المشترك وتقليل الصراعات وسوء التفسير داخل المنظمة.

وعليه، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار المرجعي الذي تتشكل في ضوئه أنماط الاتصال داخل المنظمة، وأن فاعلية الاتصال التنظيمي تعد أحد المخرجات الجوهرية لبيئة تنظيمية صحية. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولة الربط بين المتغيرين بصورة علمية منظمة، تمهيدًا للانتقال إلى الجانب الميداني لاختبار طبيعة العلاقة بينهما في بيئة التطبيق، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز كفاءة الاتصال داخل المنظمات.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ✦ الأميان، م. ع. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر.
- ✦ الساعدي، ع. (2019). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الاتصال الإداري داخل المؤسسات الحكومية. مجلة الدراسات الإدارية، 12(1)، 77-98.
- ✦ الخولي، ر. م. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة، 1(1)، 50-72.
- ✦ بن زايد، م. (2025). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- ✦ ليلي، د.، & ياسين، م. (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست. آفاق علمية، 13(5)، 182-201.
- ✦ مسراتي، خ.، & دريوش، ن. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة البليدة 2. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5(2)، 45-62.
- ✦ سطوح، د. م. ع. أ. س. (2024). دور نمط الحياة الإلكتروني كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(2)، 43-95.
- ✦ عبدالقادر، س. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية الاتصال التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(3)، 155-170.
- ✦ المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، جامعة زايد دبي، لندن، 2013.

المراجع الأجنبية:

- ✦ Barnlund, D. C. (1970). A transactional model of communication. In K. K. Sereno & C. D. Mortensen (Eds.), Foundations of communication theory. Harper & Row.
- ✦ Clappitt, P. G. (2013). Communicating for managerial effectiveness (5th ed.). Sage Publications.
- ✦ Daft, R. L. (2016). Organization theory and design (12th ed.). Cengage Learning.
- ✦ Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. Management Science, 32(5), 554–571.
- ✦ Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Perseus Books.
- ✦ Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.
- ✦ Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). Sage Publications.
- ✦ Mlak, B. Z. (2025). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي. جامعة قالمة.

- ✦ Muis, M. R., Gustina, I., Lazuardi, D., Wahyuni, P., & Rinaldi, M. (2025). The Influence of Organizational Culture on Internal Communication and Team Performance in Multinational Companies. *International Journal of Advanced Research*, 1(5), 219-226.
- ✦ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- ✦ Roberts, K. H. (1994). Organizational communication. *Annual Review of Sociology*, 20, 231–253.
- ✦ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- ✦ Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.

قائمة الملاحق

استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك الثمين ومشاركتك في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار إعدادنا لنيل درجة البكالوريوس في كلية الإدارة. يهدف هذا الاستبيان إلى فهم اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي ، بتطبيقه على شركة موبايلي للاتصالات في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

نود أن نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستكون سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتك قيمة جدًا وستساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين فاعلية الاتصال التنظيمي لشركة موبايلي.

يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والصدق وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

الباحثة: لينه حاتم محمود

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

العمر:

- ☐ 25-20
- ☐ 30-26
- ☐ 35-31
- ☐ 40 وأكثر

المستوى التعليمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة:

- ☐ سنة – لسنتين
- ☐ 3 سنوات – 5 سنوات
- ☐ 6 سنوات – 10 سنوات
- ☐ 10 سنوات وأكثر

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية				الرقم
الالتزام بالقيم التنظيمية				
موافق	محايد	غير موافق		
			يوجد احترام وتقدير متبادل بين الموظفين.	1
			تشجع الشركة على النزاهة والشفافية في جميع معاملاتها.	2
			يلتزم الموظفون بالسياسات الداخلية للمؤسسة.	3
			يحترم الموظفون التسلسل الهرمي الموجود بالمؤسسة.	4
ثقافة العمل				
موافق	محايد	غير موافق		
			تولي مؤسستكم اهتماما برضى موظفيها.	5
			يقدر موظفي التنوع الثقافي الموجود فيما بينهم.	6
			يتمتع نظام الحوافز المطبق في موبايلي بالشفافية والعدالة.	7
			يشعر الموظفون بالحرية في تقديم أفكار جديدة.	8
روح الفريق				
موافق	محايد	غير موافق		
			يتم تقديم الدعم المتبادل فيما بينكم عند الحاجة.	9
			تعتمد شركة موبايلي على الإنجازات المشتركة فيما بينكم لتحقيق التميز.	10
			تتعاون جميع المستويات فيما بينها في حل مشكلات العمل.	11
			يتم تحفيزكم على العمل ككيان موحد لبناء علاقات جيدة.	12

المحور الثاني: فاعلية الاتصال التنظيمي

الرقم	فاعلية الاتصال التنظيمي	موافق	محايد	غير موافق
1	تقدم لكم شركتكم تعليمات واردة من الإدارة العليا بصفة مستمرة.			
2	تصل المعلومات إلى العاملين بالشركة في الوقت المناسب.			
3	تحدد لكم الإدارة العليا قواعد وإجراءات رسمية ضمن فترات محددة زمنية تحكم سير عملكم.			
4	المعلومات المقدمة من الإدارة العليا تفهم بسهولة.			
5	تشجع شركتكم موظفيها على الاتصال بالإدارة بسلاسة.			
6	تقعد اجتماعات بصفة دورية توضح من خلالها مشاكلكم الخاصة بعملكم.			
7	تتيح لكم الإدارة فرصة اقتراح التعديلات التي ترونها مناسبة لتحسين العمل.			
8	يتم التواصل مع الإدارة العليا من خلال مسؤولون مباشرون.			
9	توفر لكم شركتكم قنوات اتصال مفتوحة للموظفين لتبادل المعلومات.			
10	تحفز شركة موبايلى على الاتصال بين العاملين من أجل الوصول إلى الفهم الجيد.			
11	تنسق شركتكم الاتصال بين نفس المستوى الإداري فيما بين الإدارات المختلفة ويقلل من الجهد والوقت.			
12	تقدم لكم شركتكم الوقت الكافي للتواصل بينكم والتعبير عن الذات بشكل فعال.			