

أثر الاتصالات الادارية على الاداء الوظيفي للموظفين بالتطبيق على شركة الاتصالات موبايلي بمدينة الرياض

أسم الطالب

خالد طارق النمري

2021205643

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:
6.....	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8.....	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10.....	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
11	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12.....	1.8. منهجية الدراسة
13	1.9. الدراسة الميدانية
14	1.10. مخطط المشروع
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة:
16	2.2. المتغير المستقل:
16	2.3. المتغير التابع:
17	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
17.....	2.5. الخاتمة
18.....	قائمة المراجع
21.....	الملاحق

جدول الأشكال

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 وأهميتها 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 وادائهم، الامر الذي قد يخلق تضاربا في المستويات الفنية والفكرية بين الموظفين انفسهم أو بين الموظفين ومدراءهم، او بين الاقسام والادارات المتخصصة.

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا هاما وأساسا ، 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)

وظيفة الإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم ، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا 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 فان الاتصال التنظيمي له اثر 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 البيئة الخارجية، خاصة مع التطور الذي تشهده الجامعات من خلال الاعتماد على الرقمنة ومن ثم لابد من توفير اليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للموظفين وذلك بالاعتماد على خلية الاتصال المتخصصة في تكوين الموظفين والإطارات حول فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين 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 وفعاليتها.
- 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 موبايلي في الرياض؟"

1.3. أهمية الدراسة

الشركات التي تتبع الاتصالات الادارية الصحيحة تستحوذ مكاناً مميزاً بين منافسيها بسبب قدرة قسمها الإداري على جعل الموظفين يسبغون جميعاً 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.

1.3.1. 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 الإدارية 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.

1.3.2. 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 يساهم 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.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر 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 للأداء الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير 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 تأثير الاتصالات الكتابية في توضيح المهام والتعليمات وبناء العلاقات للأداء الوظيفي

1.6. فرضيات الدراسة

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

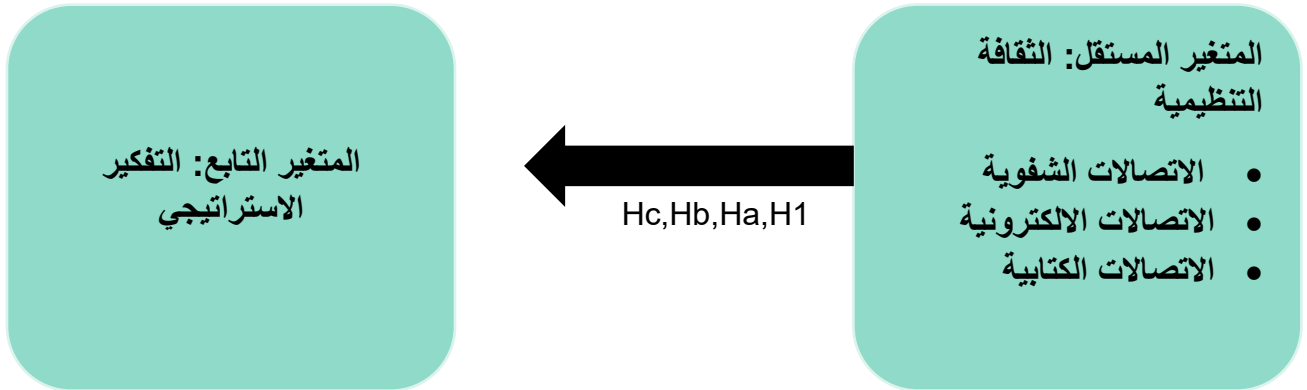
الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الشفوي والاداء الوظيفي

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

1.7. نموذج الدراسة

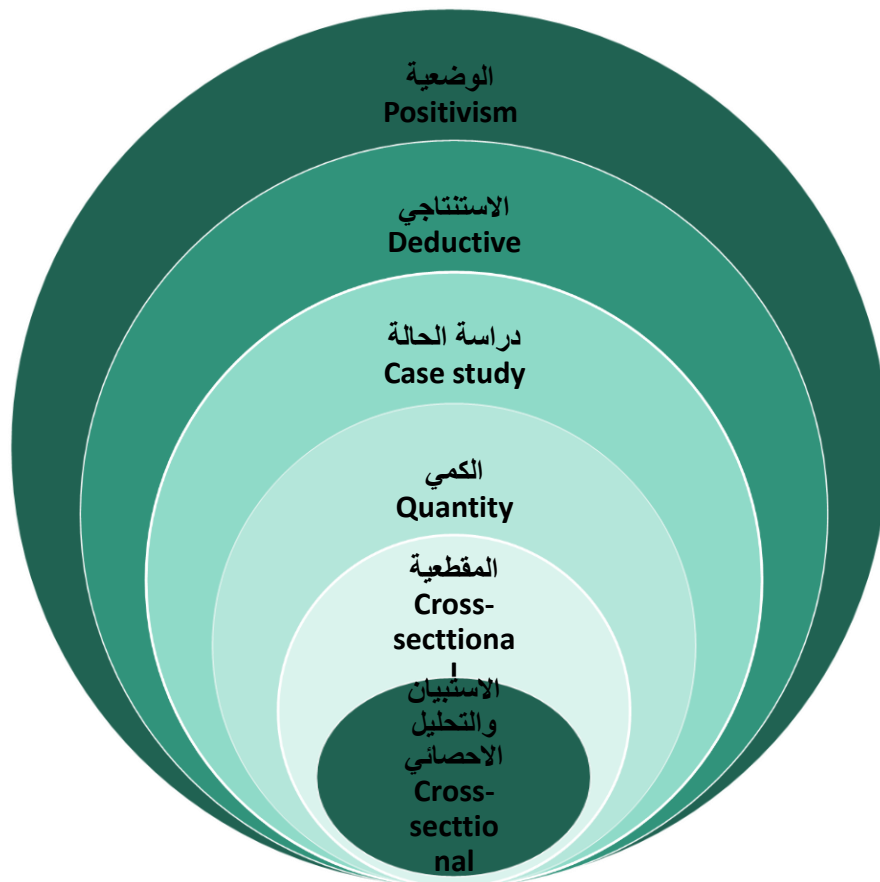
يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): نموذج البحث ((من اعداد الطالب)

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 الطالب)

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد شركة موبايلي واحدة من أبرز شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وقد أثبتت حضورها القوي في السوق منذ تأسيسها عام 2004. في مدينة الرياض، تحتل موبايلي مكانة مميزة بين مستخدمي خدمات الاتصالات والإنترنت، بفضل تنوع خدماتها وتوسع تغطيتها لشبكة الجيل الخامس، بالإضافة إلى تواجدها في معظم أحياء المدينة من خلال فروع متعددة ومراكز خدمة منتشرة. تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى قياس مدى رضا العملاء عن خدمات موبايلي في الرياض، وتحليل التحديات التي تواجهها الشركة بناءً على تجربة المستخدمين اليومية.

أبدى عدد من المستخدمين إعجابهم بتطبيق موبايلي الإلكتروني، واعتبروه وسيلة سهلة وسريعة لإدارة الاشتراكات ودفع الفواتير، في حين لاحظ آخرون أن التواصل مع خدمة العملاء قد يستغرق وقتاً أطول مما يتوقعونه، خصوصاً عند تقديم الشكاوى أو طلب المساعدة. ومن بين أهم النقاط التي ركزت عليها آراء العملاء هو تنوع الباقات والعروض التي تقدمها موبايلي، والتي تُعد مناسبة لمختلف الفئات، سواء أفراد أو أسر أو قطاع أعمال، مما يضيف للشركة ميزة تنافسية واضحة في السوق.

رغم ذلك، تواجه موبايلي تحديات مستمرة في ظل المنافسة القوية من شركات أخرى مثل STC وزين، بالإضافة إلى ارتفاع توقعات العملاء من حيث سرعة الخدمة واستقرار الشبكة وتفاعل الدعم الفني. وبناءً على نتائج الدراسة، يوصى بأن تركز الشركة على تحسين البنية التحتية في الأحياء الطرفية، وتسريع الاستجابة للدعم الفني، إلى جانب إطلاق مبادرات للاستماع الدوري لملاحظات العملاء والعمل على تطوير تجربة الاستخدام بشكل شامل.

يتضح من الدراسة أن شركة موبايلي تسير في اتجاه إيجابي داخل مدينة الرياض، وتملك قاعدة عملاء واسعة تثق بجودة خدماتها، لكنها في الوقت نفسه بحاجة إلى خطوات عملية مستمرة لمواكبة التغيرات السريعة في قطاع الاتصالات، والحفاظ على ولاء المستخدمين وتعزيز حضورها كخيار أول في سوق تنافسي متسارع النمو (شركة موبايلي) .

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:

2.2. المتغير المستقل:

2.3. المتغير التابع:

2.4. العلاقة بين الاتصالات الادارية والأداء الوظيفي

2.5. الخاتمة

المراجع

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

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>

بيوض, بوسعدة, & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال الحماية المدنية لولاية تقرت دراسة ميدانية. (Doctoral dissertation, univ-ouargla).

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/33480>

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

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

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

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

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

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

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

شركة موبيلي (www.mobily.com.sa)

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