

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

أسم الطالبة:

لينة حاتم محمود

الرقم الجامعي:

232002259

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2026

الشكر والتقدير

أحمدُ الله تعالى على توفيقه وتسديده، فمنه تبدأ النعم وبه تتم الأعمال. وبعد أن وفقني الله لإتمام هذا البحث، أجد لزاماً عليّ أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من كان له أثر في دعمي ومساندتي طوال فترة إعداد هذا العمل العلمي.

أتوجه أولاً بجزيل الشكر والامتنان لدكاترتي الكرام، الذين لم ييخلوا عليّ بعلمهم وخبراتهم، وكانوا مصدر إلهام وتوجيه في كل مرحلة من مراحل هذا البحث. لقد كان لتوجيهاتهم العلمية وملاحظاتهم البناءة دور كبير في تطوير هذا العمل وصقله ليخرج بالشكل الذي يليق بالمستوى الأكاديمي المنشود.

كما أتقدم بخالص التقدير لكل من ساعدني في توفير المعلومات والبيانات، سواء من داخل الجامعة أو من خارجها. إن تعاونهم الكريم، واستجابتهم لأسئلتني، وإتاحتهم للوقت والموارد، كان له بالغ الأثر في إثراء الجانب التطبيقي لهذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لأسرتي العزيزة، التي كانت السند الأول والداعم الأكبر لي. لقد أحاطوني بالصبر والتشجيع والدعم النفسي والمعنوي، ووقفوا إلى جانبي في كل خطوة، فكانوا مصدر قوة وإلهام، ولولا دعمهم لما تمكنت من تجاوز التحديات التي واجهتني خلال هذه الرحلة العلمية.

وختاماً، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل. وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء، وأن يجعل ما قدموه في ميزان حسناتهم، وأن يوفقني وإياهم لما فيه الخير والعلم والنفع.

الإهداء

الى اولئك الذين كانوا الضوء الذي رافق خطواتي، والنبض الذي منحني القوة لأكمل الطريق...

أهدي هذا العمل إلى أسرتي العزيزة، التي كانت ولا تزال الركن الأشد ثباتًا في حياتي.

إلى والدي العزيز، الذي علّمني أن العلم هو الإرث الأسمى، وأن السعي لا يضيع ما دام الإنسان يضع نيته خالصة لله. لقد كان لكلماتك أثرٌ يتجاوز حدود الزمن، وكانت نصائحك بوصلةً تهديني حين تتداخل الطرق.

وإلى والدتي الحبيبة، التي كانت لي وطنًا من الطمأنينة، وسندًا لا يتبدل. كانت دعواتها تحيط بي في كل خطوة، وكانت ابتسامتها تمنحني القدرة على مواجهة الأيام مهما ثقلت. يا من علمتني الصبر، وغرست في قلبي معنى الإصرار، لك من هذا الإنجاز نصيب يفوق نصيبي.

وإلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي عونًا في لحظات التعب، ورفاقًا في لحظات الإنجاز. شاركوني الأحلام، واحتملوا انشغالي، واحتفلوا معي بكل خطوة أحرزها. لكم مكانة لا تزول في القلب.

وإلى كل دكتور ترك في داخلي أثرًا، وكل شخص مرّ في حياتي وترك بصمة خير، وكل روح طيبة كانت سببًا ولو من بعيد في أن أصل إلى هذه المرحلة من رحلتي العلمية.

أهديكم جميعًا هذا العمل، عرفانًا بفضلكم، وامتنانًا لدعمكم، وتقديرًا لكل لحظة كنتم فيها جزءًا من طريقي.

هذا الإهداء ليس مجرد كلمات، بل هو رسالة حب ووفاء لكل من كان سببًا في أن أقف اليوم أمام ثمرة هذا الجهد.

مستخلص الدراسة

المقدمة: تشكل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للسلوك الإداري داخل المؤسسات، حيث تسهم القيم والمعتقدات المشتركة في توجيه تفاعلات الموظفين، وتبرز فاعلية الاتصال التنظيمي في قطاع الاتصالات كركيزة حيوية لضمان تدفق المعلومات والتعليمات بمرونة ودون تشويه تحقيقاً للتميز المؤسسي.

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الالتزام بالقيم التنظيمية، ثقافة العمل، وروح الفريق) على فاعلية الاتصال التنظيمي الداخلي، بالتطبيق ميدانياً على موظفي شركة موبيلي للاتصالات في مدينة الرياض بفرع حي الغدير، وتحديد الأبعاد الثقافية الأكثر إسهاماً في دعم المنظومة الاتصالية.

المنهجية: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث جُمعت البيانات عبر استبيان استجاب له 40 موظفاً من مجتمع الدراسة الإجمالي البالغ 45 موظفاً بفرع الشركة، وجرى تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية عبر برنامج SmartPLS.

النتائج: أسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية ومتوسطة القوة بين الثقافة التنظيمية إجمالاً وفاعلية الاتصال التنظيمي الداخلي، حيث تفسر الثقافة التنظيمية ما نسبته 14.4% من التباين الحاصل في كفاءة الاتصال بالشركة، مع ثبوت التأثير الأكبر والأكثر معنوية لبعدي الالتزام بالقيم التنظيمية وروح الفريق في تسهيل فهم التعليمات وانسيابية المعلومات.

الإضافة العلمية: تتمثل في إثراء الأدبيات النظرية من خلال ربط محددات البيئة الثقافية غير الملموسة بالمنتجات الاتصالية الملموسة في كبرى شركات الاتصالات السعودية، وسد الفجوة المعرفية المتعلقة بخصائص الثقافة التنظيمية محلياً.

الإضافة العملية: تتبلور في تزويد صناع القرار في شركة موبيلي بأداة قياس ميدانية ومؤشرات واقعية تبين مواطن القوة والفجوات بالبيئة الداخلية لتطوير قنوات الاتصال الصاعد والهابط بحرية وأمان وقدرة أعلى على اتخاذ القرارات.

التطبيقات العلمية: تشمل التوصية بصياغة ميثاق قيم اتصالي يربط الأهداف الاستراتيجية بآليات التواصل اليومي، وتفعيل قنوات الاتصال الأفقي واللقاءات الدورية الشفافة لتعزيز التغذية الراجعة، إلى جانب مراجعة الإجراءات لتسريع تدفق المعلومات وتصميم برامج تدريبية متكاملة لرفع مهارات التواصل الرقمي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، فاعلية الاتصال التنظيمي، القيم التنظيمية، روح الفريق، ثقافة العمل.

Abstract

Introduction: Organizational culture is the primary driver of administrative behavior within institutions, where shared values and beliefs guide employee interactions. In dynamic environments like the telecommunications sector, effective organizational communication is crucial to ensuring a smooth and undistorted flow of information and instructions to achieve institutional excellence.

Objective: This study primarily aimed to identify the impact of organizational culture across its dimensions (commitment to organizational values, work culture, and teamwork) on the effectiveness of internal organizational communication, applied empirically to employees of Mobily Telecommunications Company in Riyadh (Al-Ghadir branch), and to determine which cultural dimensions contribute most to supporting the communication system.

Methodology: The descriptive-analytical approach was adopted due to its suitability for the nature of the study. Data was collected via a questionnaire completed by 40 employees out of a total study population of 45 at the company's branch. The data was statistically analyzed using the SPSS software and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS.

Results: The study revealed a statistically significant, positive, and moderate correlation between organizational culture as a whole and the effectiveness of internal organizational communication. Organizational culture explains 14.4% of the variance in communication efficiency within the company, with a proven dominant and significant impact of both commitment to organizational values and teamwork in facilitating the understanding of instructions and the flow of information.

Theoretical Contribution: This research enriches the Arabic and local literature in organizational behavior and project management by providing a theoretical framework that accurately links intangible cultural environments with tangible communication outcomes in major Saudi telecom corporations, thereby bridging the knowledge gap regarding local organizational culture characteristics.

Practical Contribution: The study provides a valuable practical tool for decision-makers at Mobily by offering an empirical measurement tool and realistic indicators that highlight strengths and gaps within the internal environment, helping management re-engineer work culture to enhance upward and downward communication channels with greater freedom, safety, and decision-making capacity.

Practical Applications: The applications include recommending the formulation of a communication values charter linking strategic goals to daily communication practices, activating open horizontal communication channels and regular transparent meetings to enhance feedback, as well as reviewing procedures to accelerate information flow and designing integrated training programs to elevate digital communication skills in alignment with Saudi Vision 2030.

Keywords: Organizational Culture, Effectiveness of Organizational Communication, Organizational Values, Teamwork, Work Culture.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
9	قائمة الاشكال
10	قائمة الجداول
11	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
12	1.1. المقدمة
13	1.2. مشكلة البحث
14	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:
14	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:
15	1.3. أهمية الدراسة
15	1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:
15	1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:
16	1.4. اسئلة الدراسة
16	1.5. اهداف الدراسة
17	1.6. فرضيات الدراسة
17	1.7. نموذج الدراسة
18	1.8. الدراسة الميدانية
19	1.9. مخطط المشروع المقترح
20	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
21	2.1. المقدمة
24	2.3. مفهوم فاعلية الاتصال التنظيمي:
26	2.4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي
29	2.5. الخاتمة
30	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
31	3.1. المقدمة
31	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
32	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
33	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
34	3.5. طريقة جمع البيانات
36	3.6. أنواع البيانات
37	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
38	3.8. الخاتمة

39	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
40	4.1. المقدمة
40	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)
44	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
48	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)
53	4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج
58	4.6. الخاتمة
59	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
60	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
62	5.2. توصيات الدراسة
64	5.3. الخاتمة
65	قائمة المراجع
69	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

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

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
33	مجتمع البحث	1
33	عينة المجتمع من اعداد (Krejcie1970)	2
35	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الثقافة التنظيمية (من اعداد الطالبة)	3
35	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع فاعلية الاتصال التنظيمي(من اعداد الطالبة)	4
41	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الثقافة التنظيمية (المصدر من اعداد الطالبة)	5
45	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع فاعلية الاتصال التنظيمي (المصدر من اعداد الطالبة)	6
47	توصيف عينة الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميداني.	7
48	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	8
49	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	9
51	دلالة المتوسطات الحسابية	10

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 تبنيتها 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 ملائمة 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 الثقافية التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي.

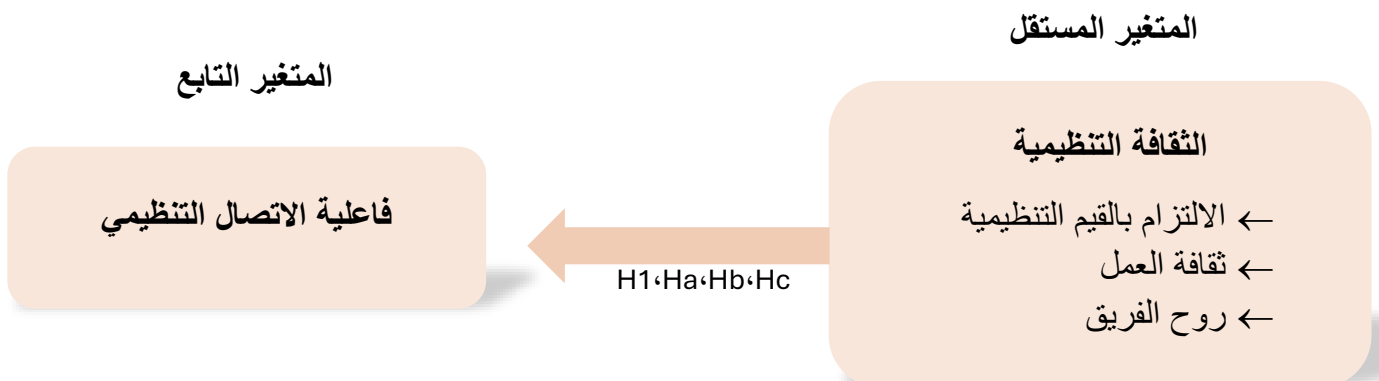
← الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقيم التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي.

← 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. الدراسة الميدانية

تعد شركة موبايلى إحدى أبرز شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وقد تأسست عام 2004م لتصبح خلال فترة زمنية قصيرة من الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، حيث تقدم خدمات الهاتف المتنقل والإنترنت والحلول الرقمية للأفراد وقطاع الأعمال. ويعكس التطور الذي حققته الشركة اعتمادها على منظومة تنظيمية حديثة تقوم على الابتكار، والتركيز على العميل، والعمل بروح الفريق، وهي عناصر تمثل جوهر الثقافة التنظيمية داخلها. فبيئة العمل في موبايلى تتسم بالتنوع المهني، وتبني معايير أداء واضحة، وتشجيع المبادرات الإبداعية، إضافة إلى الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والانفتاح والتكيف مع التغيرات التقنية المتسارعة. وفي ضوء ذلك، تُعد فاعلية الاتصال التنظيمي داخل الشركة عاملاً حيوياً لضمان التنسيق بين الإدارات المختلفة، خاصة في 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 في اتخاذ القرار. كما أن طبيعة عمل الشركة في 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 في إدارة عملياتها، وما يتطلبه ذلك من

1.9. 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).

✦ أبعاد 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

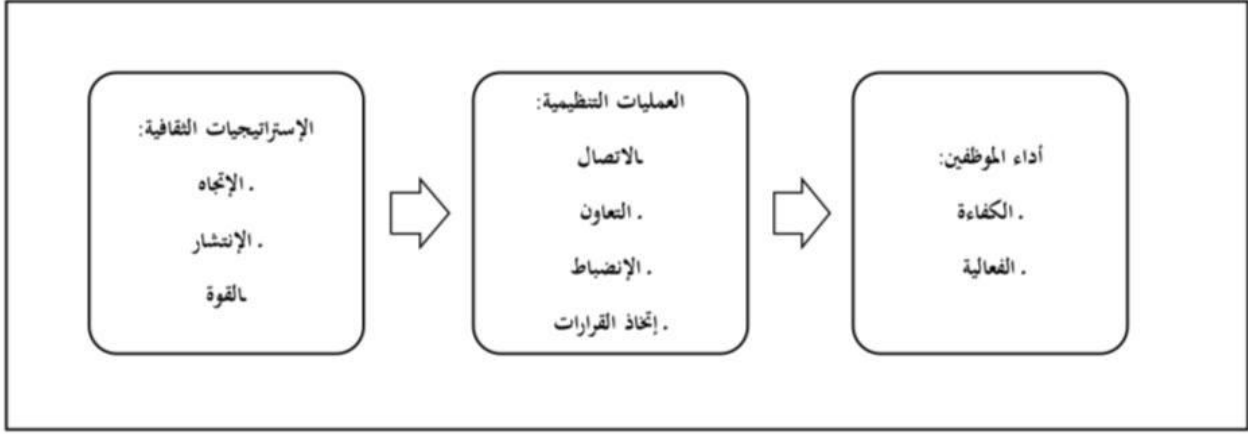
تعددت النظريات التي فسرت الثقافة التنظيمية، ومن أبرزها نظرية شين التي ترى أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات: الافتراضات الأساسية غير المرئية، والقيم المعلنة، والممارسات والرموز الظاهرة داخل المنظمة، حيث يؤكد شين أن فهم هذه المستويات يساعد في تفسير سلوك الأفراد داخل بيئة العمل (Schein, 2010)؛ 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(2): 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 يساهم 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 تساهم في رفع مستوى جودة الاتصال الداخلي وتحسين فاعلية الاتصال التنظيمي 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 سطوحي (2024) أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً محورياً في تعزيز الثقافة التنظيمية خاصة في ظل التحول الرقمي، حيث يساهم 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.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديدها بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

✦ المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

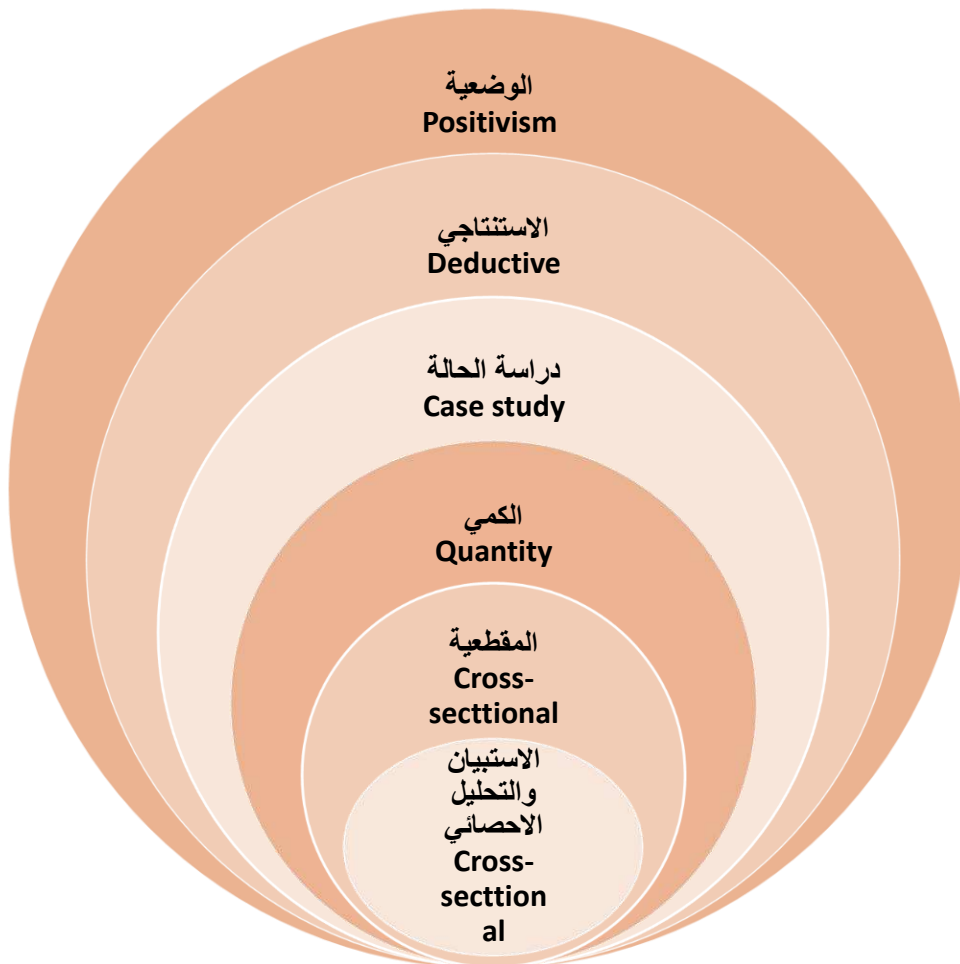
سيتم تقييم الثقافة التنظيمية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالثقافة التنظيمية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من الثقافة التنظيمية مثل الالتزام بالقيم التنظيمية، ثقافة العمل، روح الفريق. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة الاتصال التنظيمي وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين الثقافة التنظيمية بناء على النتائج المستخلصة.

✦ المتغير التابع (الاتصال التنظيمي):

سيتم تقييم الاتصال التنظيمي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الاتصال التنظيمي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الاتصال التنظيمي بناء على الأسئلة التي تخص الاتصال التنظيمي ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير الاتصال التنظيمي للعاملين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها للعاملين. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات الاتصال التنظيمي للعاملين لبناء النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

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



الشكل (3): ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بشركة موبايلي في فرع حي الغدير بمدينة الرياض، وهي إحدى أبرز شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث تقدم خدمات متنوعة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات للأفراد وقطاع الأعمال. وتولي الشركة اهتمامًا كبيرًا بتطوير بيئة العمل وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة، بما يسهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة الاتصال بين الموظفين والإدارات. كما تعتمد على أحدث التقنيات والأنظمة الإدارية لتسهيل تدفق المعلومات وتعزيز التعاون، مما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات. ويُعد موظفو الشركة مجتمعًا مناسبًا لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي، نظرًا لدورها المحوري في تشكيل أنماط التواصل داخل بيئة العمل.

✦ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة عاملين شركة موبايلي للاتصالات في حي الغدير والبالغ عددهم (45) عامل، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (40) عامل، وقد قام (40) عامل بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 88.9% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد العاملين	النسبة المئوية
عامل شركة موبايلي للاتصالات في حي الغدير	45	100%
المجموع	45	100%

✦ عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة (40) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (45) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 45 عامل وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد العاملين	النسبة المئوية
عامل شركة موبايلي للاتصالات في حي الغدير	40	88.9%
المجموع	40	88.9%

✦ طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

✦ المتغير المستقل: (الثقافة التنظيمية)

واعتمد الباحث على استبانة (بن زايد، 2025). وذلك لقياس المتغير الثقافة التنظيمية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي الالتزام بالقيم التنظيمية وثقافة العمل وروح الفريق بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد الالتزام بالقيم التنظيمية يتكون 4 عناصر، وبعد ثقافة العمل يتكون من 4 عناصر ، وبعد روح الفريق يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الثقافة التنظيمية	الالتزام بالقيم التنظيمية	4	بن زايد، م. (2025). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمه (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 قالمه
	ثقافة العمل	4	
	روح الفريق	4	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الطالبة

✦ المتغير التابع: (فاعلية الاتصال التنظيمي)

واعتمد الباحث على استبانة (بن زايد، 2025). وذلك لقياس المتغير التابع فاعلية الاتصال التنظيمي، وذلك من حيث العبارات الخاصة لفاعلية الاتصال التنظيمي، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1 = موافق، 2 = محايد، 3 = غير موافق

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع فاعلية الاتصال التنظيمي.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
فاعلية الاتصال التنظيمي	12	بن زايد، م. (2025). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمه (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 قالمه.

المصدر: الطالبة

3.6. أنواع البيانات

← في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

← البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.

← بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

← تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

✦ البيانات الأولية:

← إعداد استبيان للعاملين لقياس مستوى الاتصال التنظيمي وربطه بالثقافة التنظيمية. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول الثقافة التنظيمية مثل الالتزام بالقيم التنظيمية، ثقافة العمل، روح الفريق، وارتباطها بمستوى الاتصال التنظيمي

← تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من العاملين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.

← توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الاتصال التنظيمي للعاملين.

✦ البيانات الثانوية:

← مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي.

← الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.

← تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.

← استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الاتصال التنظيمي للعاملين.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية البحث والإجراءات العلمية التي تم الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. وقد تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية بوصفها المتغير المستقل، وفاعلية الاتصال التنظيمي بوصفها المتغير التابع، بالإضافة إلى عرض تصميم البحث القائم على المنهج الكمي والاستراتيجية المسحية لجمع البيانات وتحليلها.

كما تناول الفصل مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بشركة موبايلى للاتصالات في حي الغدير بمدينة الرياض، مع توضيح أسلوب اختيار العينة وحجمها، إلى جانب عرض أدوات جمع البيانات المستخدمة والمتمثلة في الاستبانة، وبيان مصادرها وأبعادها وآلية قياس متغيرات الدراسة. كذلك تم توضيح أنواع البيانات المعتمدة في الدراسة والإجراءات الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

وتأسيساً على ما سبق، يوفر هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة الميدانية، ويهيئ للانتقال إلى الفصل الرابع الذي يتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وصولاً إلى استخلاص النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات المناسبة التي تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين فاعلية الاتصال التنظيمي داخل شركة موبايلى

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة ثقافة العمل الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

✦ خصائص عينة الدراسة:

← تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.

← تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:

← الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).

← العمر ويشمل (من 20 الى 25 – من 26 الى 30 – من 31 الى 35 – من 40 واكثر).

← المستوى التعليمي ويشمل (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه).

← سنوات الخبرة ويشمل (من سنة الى سنتين – من 3 سنوات الى 5 سنوات – من 6 الى

10 سنوات – من 10 سنة فأكثر).

جدول 5: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	21	%52.5
	أنثى	19	%47.5
	الإجمالي	40	%100
الفئة العمرية	من 20 الى 25 سنة	18	%45
	من 26 الى 30 سنة	11	%27.5
	من 31 الى 35 سنة	4	%10
	من 40 سنة فأكثر	7	%17.5
	الإجمالي	40	%100
المستوى التعليمي	دبلوم	3	%7.5
	بكالوريوس	22	%55
	ماجستير	13	%32.5
	دكتوراه	2	%5
	الإجمالي	40	%100
عدد سنوات الخبرة	من سنة الى سنتين	15	%37.5
	من 3 الى 5 سنوات	14	%35
	من 6 الى 10 سنة	7	%17.5
	من 10 سنوات فأكثر	4	%10
	الإجمالي	40	%100

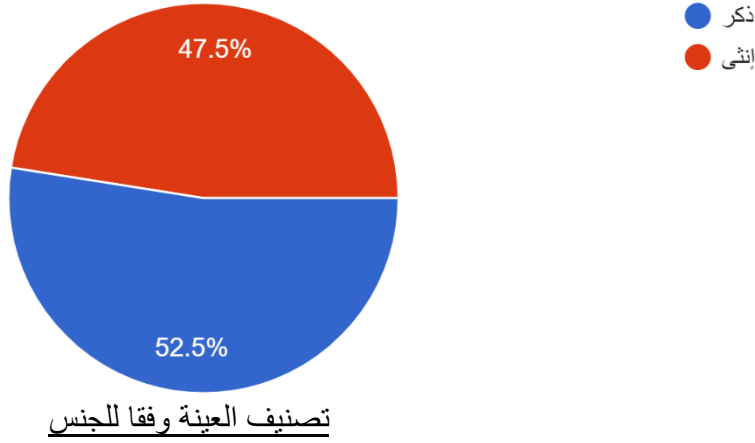
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-40 شخص)

✦ من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

← بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث

يبلغ عدد الذكور 21 حيث يعادل 52.5% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 19 حيث

يعادل 47.5% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



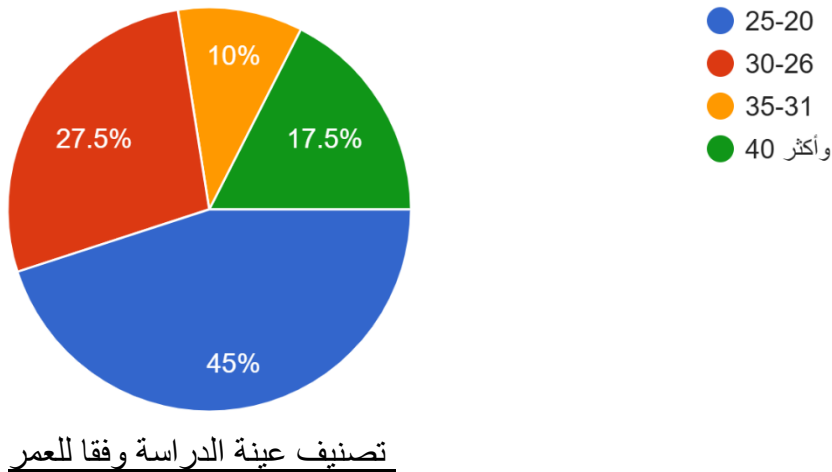
← أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 25 شخص أعمارهم من 20 الى

25 سنة أي ما يعادل 45% من عينة الدراسة، وهناك 11 شخص أعمارهم تتراوح بين

26 الى 30 سنة أي ما يعادل 27.5% من عينة الدراسة، وهناك 4 اشخاص أعمارهم

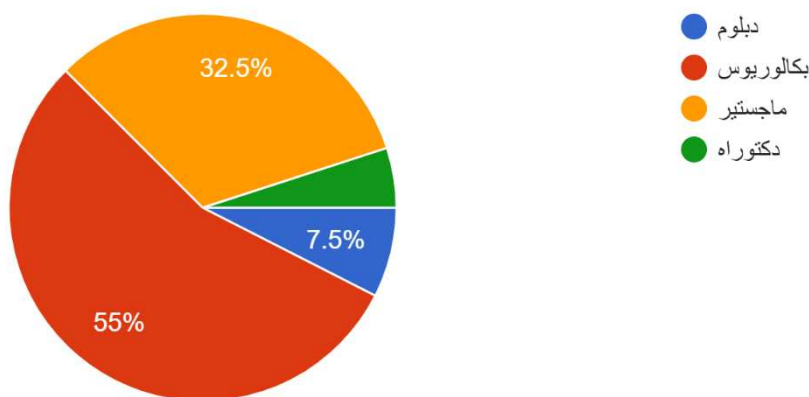
تتراوح بين 31 الى 35 سنة أي ما يعادل 10 % من عينة الدراسة، وهناك أيضا 7

اشخاص أعمارهم من 40 سنة فأكثر أي ما يعادل 17.5% كما هو موضح بالشكل التالي:



← بالنسبة للمستوى التعليمي: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 3 اشخاص حاصلين على دبلوم أي ما يعادل 7.5% من عينة الدراسة، وهناك 22 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 55% من عينة الدراسة، وهناك 13 شخص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 32.5% من عينة الدراسة، وهناك شخصان أيضا حاصلين على شهادة دكتوراه أي ما يعادل 5%. كما هو موضح بالشكل التالي:

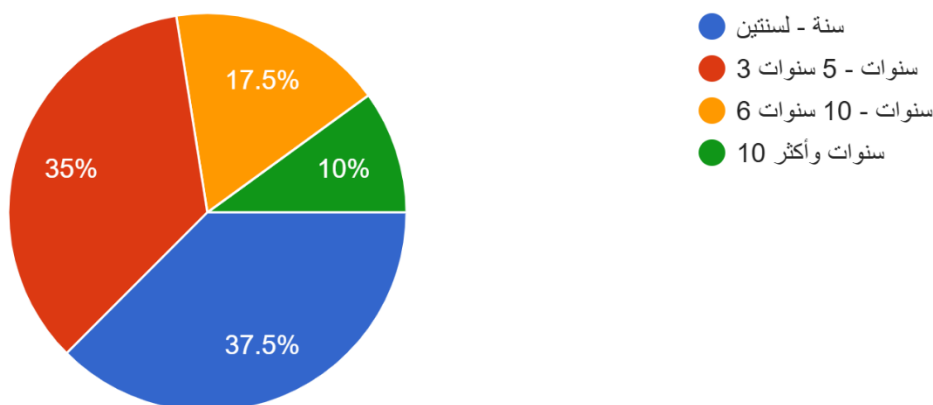
المستوى التعليمي
40 responses



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

← أما بالنسبة للخبرة المهنية: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 15 شخص خبرتهم المهنية من سنة الى سنتين اي ما يعادل 37.5% من عينة الدراسة، وبينما هناك 14 شخص خبرتهم المهنية تتراوح من 3 الى 5 سنوات ما يعادل 35% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 7 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 6 الى 10 سنوات ما يعادل 17.5% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 4 اشخاص تتراوح خبرتهم المهنية من 10 سنة فاكثر ما يعادل 10% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:

: سنوات الخبرة
40 responses



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

✦ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

← صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الطالبة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

← الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

← الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM - PLS, كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.709	0.708	0.00	0.525	0.777	0.723	A1	الالتزام بالقيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
		0.00	0.586	0.799		A2		
		0.00	0.624	0.705		A3		
		0.00	0.525	0.553		A4		
	0.661	0.00	0.535	0.743		B1	ثقافة العمل	
		0.00	0.525	0.666		B2		
		0.00	0.500	0.783		B3		
		0.00	0.609	0.553		B4		
	0.733	0.00	0.500	0.637		C1	روح الفريق	
		0.00	0.500	0.881		C2		
		0.00	0.401	0.718		C3		
		0.00	0.478	0.698		C4		
0.771		0.00	0.485	0.874	0.711	D1	فاعلية الاتصال التنظيمي	
		0.00	0.549	0.755		D2		
		0.00	0.654	0.611		D3		
		0.00	0.467	0.847		D4		
		0.00	0.513	0.853		D5		
		0.00	0.543	0.578		D6		
		0.00	0.593	0.789		D7		
		0.00	0.513	0.840		D8		
		0.00	0.639	0.793		D9		
		0.00	0.586	0.782		D10		
		0.00	0.478	0.807		D11		
		0.00	0.513	0.727		D12		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

✦ يتضح من الجدول بالأعلى:

← مقياس الثقافة التنظيمية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير الثقافة التنظيمية ككل الذي يساوي 0.709, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد الثقافة التنظيمية (الالتزام بالقيم التنظيمية ، ثقافة العمل ، روح الفريق) هي 0.708, 0.661, 0.733, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

← مقياس فاعلية الاتصال التنظيمي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير فاعلية الاتصال التنظيمي هو 0.771 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

✦ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 7: قياس الثبات لأدات الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.832	0.834	4	الالتزام بالقيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
	0.802	4	ثقافة العمل	
	0.832	4	روح الفريق	
0.844		12	فاعلية الاتصال التنظيمي	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

✦ يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

← الثقافة التنظيمية أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.832. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد الثقافة التنظيمية، على الترتيب هم الالتزام بالقيم التنظيمية: (0.834)، ثقافة العمل: (0.802)، روح الفريق: (0.832).

مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

← مقياس فاعلية الاتصال التنظيمي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, هو: 0.844 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

← وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفق لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

✦ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(3 \div 100) = 33\%$

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوي الثقافة التنظيمية وابعادها، وكذلك مستوى فاعلية الاتصال التنظيمي ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الثقافة التنظيمية	الالتزام بالقيم التنظيمية	1.28	1.29	0.388	0.313	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	ثقافة العمل	1.34		0.402		موافق		مرتفع	
	روح الفريق	1.26		0.325		موافق		مرتفع	
فاعلية الاتصال التنظيمي		1.32	0.332		موافق		مرتفع		مرتفع

✦ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

← تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.29) بنسبة موافقة بلغت (43%) عند إنحراف معياري (0.313)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الثقافة التنظيمية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير الثقافة التنظيمية (الالتزام بالقيم التنظيمية، ثقافة العمل، روح الفريق) جاء الإتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (الالتزام بالقيم التنظيمية)

(هو (1.28) بنسبة موافقة (42.6%) عند إنحراف معياري (0.388), المتوسط الحسابي لعدد (ثقافة العمل) هو (1.34) بنسبة موافقة حوالي (44.6%) عند إنحراف معياري (0.402), بلغ المتوسط الحسابي لعدد(روح الفريق) هو (1.26) بنسبة موافقة (42%) عند إنحراف معياري(0.325).

← تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (فاعلية الاتصال التنظيمي): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الإدارة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من فاعلية الاتصال التنظيمي لشركة موبايلي للاتصالات في حي الغدير بمدينة الخبر حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.32) بنسبة موافقة بلغت (44%) عند إنحراف معياري (0.332).

← وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة موبايلي للاتصالات في حي الغدير بمدينة الخبر مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (فاعلية الاتصال التنظيمي ككل) ذات مستوى مرتفع في شركة موبايلي للاتصالات في حي الغدير بمدينة الخبر وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الثقافة التنظيمية	الثقافة العمل	روح الفريق	فاعلية الاتصال التنظيمي
الثقافة التنظيمية	1	.873**	.758**	.380*
		<.001	<.001	.022
		40	40	40
الالتزام بالقيم التنظيمية	.873**	1	.480**	.123
	<.001	<.001	.003	.476
	40	40	40	40
ثقافة العمل	.885**	.690**	.502**	.381*
	<.001	<.001	.002	.022
	40	40	40	40
روح الفريق	.758**	.480**	1	.481**
	<.001	.003	.002	.003
	40	40	40	40
فاعلية الاتصال التنظيمي	.380*	.123	.381*	1
	.022	.476	.022	.003
	40	40	40	40

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

✦ الارتباط الخطي الثقافة التنظيمية وأبعادها (كمتغير مستقل) وفاعلية الاتصال التنظيمي (كمتغير تابع):

← تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.380) بين الثقافة التنظيمية وأبعادها كمتغير مستقل وفاعلية الاتصال التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.22).

← تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من الثقافة التنظيمية (الالتزام بالقيم التنظيمية ، ثقافة العمل ، روح الفريق) عند معامل ارتباط: 0.758، 0.885، 0.873، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين فاعلية الاتصال التنظيمي كمتغير تابع.

← يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

← الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية وبين متغير الثقافة التنظيمية ككل، وبين بعضها البعض:

← يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي متوسط بين الثقافة التنظيمية وبين أبعادها (الالتزام بالقيم التنظيمية ، ثقافة العمل ، روح الفريق) عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

✦ الفرض الرئيسي للدراسة:

- ← توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي.
- وينفرد من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:
- ← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالقيم التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي.
- ← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين ثقافة العمل وفاعلية الاتصال التنظيمي.
- ← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين روح الفريق وفاعلية الاتصال التنظيمي.

✦ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

- ← ينص هذا الفرض على أنه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي.
- ← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين الثقافة التنظيمية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل وفاعلية الاتصال التنظيمي كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.380 ^a	.144	.119	.312

a. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.556	1	.556	5.728	.022 ^b
	Residual	3.302	34	.097		
	Total	3.858	35			

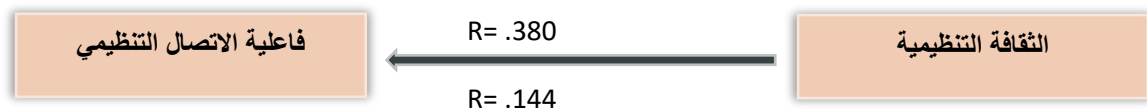
a. Dependent Variable: فاعلية_الاتصال_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.804	.224		3.593	.001	.349	1.258
الثقافة_التنظيمية	.402	.168	.380	2.393	.022	.061	.744

a. Dependent Variable: فاعلية_الاتصال_التنظيمي



✦ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

← يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.22) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.22).

← وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.380$) إلى وجود ارتباط موجب متوسط الثقافة التنظيمية (اجمالاً) فاعلية الاتصال التنظيمي.

← يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (14.4%) من التباين الحاصل فاعلية الاتصال التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الثقافة التنظيمية

← تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.22).

← وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (اجمالاً) كمتغير مستقل وفاعلية الاتصال التنظيمي كمتغير تابع.

✦ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

← ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقيم التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الالتزام بالقيم التنظيمية محل الدراسة كمتغير مستقل، وفاعلية الاتصال التنظيمي كمتغير تابع.

← ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل وفاعلية الاتصال التنظيمي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة ثقافة العمل محل الدراسة كمتغير مستقل، وفاعلية الاتصال التنظيمي كمتغير تابع.

← ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين روح الفريق وفاعلية الاتصال التنظيمي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين روح الفريق محل الدراسة كمتغير مستقل، وفاعلية الاتصال التنظيمي كمتغير تابع.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط
Simple Linear Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576 ^a	.332	.269	.284

a. Predictors: (Constant), الروح الفريق, الالتزام بالقيم التنظيمية, العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.280	3	.427	5.295	.004 ^b
	Residual	2.578	32	.081		
	Total	3.858	35			

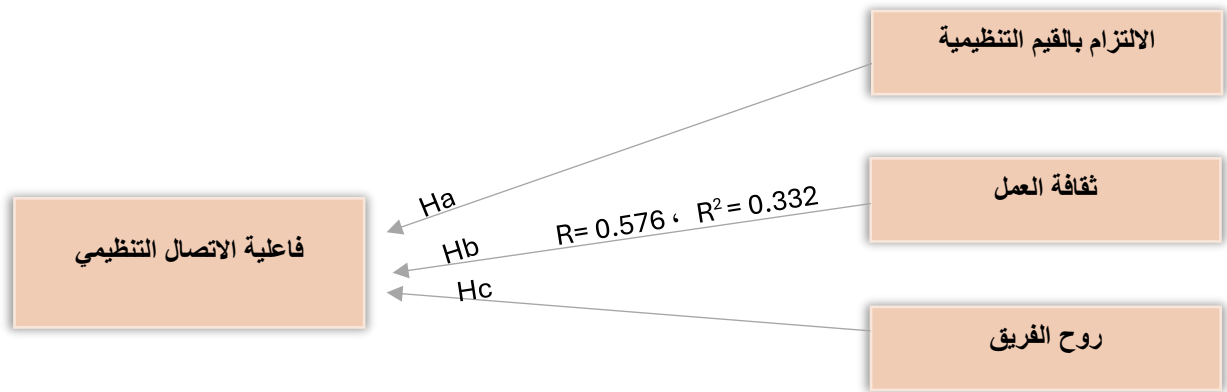
a. Dependent Variable: فاعلية_الاتصال_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), ثقافة العمل, الالتزام بالقيم التنظيمية, الروح الفريق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.697	.211		3.306	.002	.268	1.127
	الالتزام بالقيم التنظيمية	-.329	.175	-.385	-1.882	.069	-.685	.027
	ثقافة العمل	.345	.171	.418	2.015	.052	-.004	.694
	روح الفريق	.467	.175	.456	2.667	.012	.110	.823

a. Dependent Variable: فاعلية_الاتصال_التنظيمي



✦ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

← يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) اقل من (0.04) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.04).

← وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.576$) وجود ارتباط موجب قوي بين الثقافة التنظيمية (الالتزام بالقيم التنظيمية ، ثقافة العمل ، روح الفريق) وفاعلية الاتصال التنظيمي.

← يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (33.2%) من التباين الحاصل فاعلية الاتصال التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد الثقافة التنظيمية.

← تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.04).

← وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين روح الفريق كمتغير مستقل وفاعلية الاتصال التنظيمي كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الأولى والثانية الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقيم التنظيمية وثقافة العمل كمتغير مستقل وفاعلية الاتصال التنظيمي كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي لدى العاملين في شركة موبايلى للاتصالات بمدينة الرياض. وقد تم في البداية توصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت النتائج تمتع الاستبانة بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

كما تم تحليل المتغيرات الرئيسة للدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية بأبعادها (الالتزام بالقيم التنظيمية، ثقافة العمل، وروح الفريق)، وفاعلية الاتصال التنظيمي، حيث أظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة نسبياً لهذه المتغيرات لدى أفراد العينة. وأوضحت النتائج أن العاملين يدركون أهمية القيم التنظيمية السائدة داخل الشركة، ويقدر دور ثقافة العمل وروح الفريق في تعزيز بيئة العمل وتحسين عمليات التواصل الداخلي.

وفيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، فقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي، مما يدل على أن تعزيز القيم التنظيمية الداعمة، وترسيخ ثقافة العمل الإيجابية، وتنمية روح الفريق بين العاملين يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى فاعلية الاتصال التنظيمي داخل الشركة. كما أظهرت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تمثل عاملاً مهماً في دعم تدفق المعلومات وتعزيز التفاهم والتنسيق بين العاملين والإدارات المختلفة.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في نجاح عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات، وأن تطويرها والاهتمام بأبعادها المختلفة يسهم في بناء بيئة عمل أكثر كفاءة وفاعلية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

يهدف هذا الفصل بشكل أساسي إلى تلخيص وتفسير النتائج الجوهرية التي تم التوصل إليها، ومناقشة مدى اتساقها مع الواقع التطبيقي للشركة. بناءً على تلك النتائج، سيتم تحديد محددات الدراسة الحالية التي واجهت الباحثة أثناء فترة التطبيق الميداني، تليها صياغة مجموعة من التوصيات والتوجهات والتطبيقات العملية التي يمكن لإدارة شركة موبايلى الاستفادة منها لتحسين بيئتها الاتصالية. وأخيراً، يختتم الفصل بتقديم مقترحات لأبحاث ودراسات مستقبلية تسد الثغرات المعرفية، تليها خاتمة موسعة وشاملة تلخص الأثر الاستراتيجي للبحث ككل.

✦ محددات الدراسة

رغم الالتزام بالمعايير المنهجية والعلمية الصارمة في إعداد هذه الدراسة، إلا أن هناك مجموعة من المحددات والعقبات الطبيعية التي واجهت الباحثة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج أو محاولة تعميمها، وهي كالتالي:

← **المحددات البشرية والموضوعية:** اقتضت الدراسة على قياس آراء وانطباعات الموظفين أنفسهم عبر أداة الاستبيان. وقد يواجه هذا النوع من الأدوات محددات تتعلق بالتحيز الشخصي للمستجيبين، أو الحذر في الإجابة عن العبارات المتعلقة بالإدارة العليا والسياسات الاتصالية خوفاً من السرية، بالرغم من تأكيد الباحثة على سرية البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

← **المحددات المكانية:** اقتصر التطبيق الميداني للدراسة على موظفي شركة موبايلى للاتصالات في فرع محدد وهو (فرع حي الغدير بمدينة الرياض). هذا التركيز المكاني يجعل النتائج تعبر بدقة عن واقع هذا الفرع والبيئة المحيطة به في العاصمة، إلا أن تعميم النتائج على كافة فروع شركة موبايلى في مناطق المملكة العربية السعودية الأخرى، أو على قطاع الاتصالات ككل، يتطلب حذراً علمياً نظراً لاختلاف الإدارات الفرعية وحجم الفروع.

← **المحددات الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2026م). وبالتالي، فإن النتائج تعكس طبيعة الثقافة التنظيمية والمناخ الاتصالي السائد في الشركة خلال هذه الفترة الزمنية المحددة، وهي لقطة زمنية ثابتة قد تتأثر مستقبلاً بأي تغييرات استراتيجية أو إعادة هيكلة إدارية داخل الشركة.

← **المحددات العينية (حجم العينة):** تمثل مجتمع البحث في (45) موظفاً، واشتملت العينة المستجيبة على (40) موظفاً. وعلى الرغم من أن العينة تمثل نسبة ممتازة من المجتمع الأصلي المستهدف ووفرت بيانات موثوقة إحصائياً للفرع، إلا أن حجم العينة يعتبر صغيراً نسبياً مقارنة بإجمالي موظفي شركة موبايلي على مستوى المملكة، مما يحد من القدرة المطلقة على التعميم الشامل.

✦ الدراسات المستقبلية

انطلاقاً من الحدود المعرفية والمكانية لهذه الدراسة، ولغرض إثراء المكتبة العربية والمحلية بمزيد من الأبحاث الرصينة في مجال إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي، تقترح الباحثة الآفاق البحثية المستقبلية التالية:

← **إجراء دراسة مقارنة واسعة النطاق:** القيام بدراسة مماثلة تقارن بين أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال بين فروع شركة موبايلي في مناطق مختلفة من المملكة (المنطقة الوسطى، الغربية، الشرقية) لرصد الفروق الثقافية الإقليمية وأثرها على التواصل.

← **دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدلة:** بحث أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال مع إدخال متغيرات وسيطة مثل "القيادة التحويلية"، أو "الرضا الوظيفي"، أو "الولاء التنظيمي"، لمعرفة كيف يمكن لهذه المتغيرات أن تعزز أو تعدل من قوة العلاقة بين الثقافة والاتصال.

← **أثر التحول الرقمي وأنظمة الذكاء الاصطناعي:** إعداد بحث خاص يدرس "دور الثقافة التنظيمية في دعم أنظمة الاتصال الإلكترونية الحديثة والتحول الرقمي في

الشركات الرقمية الكبرى"، تماشياً مع رؤية المملكة 2030 والتطور المتسارع في قطاع الاتصالات.

← **دراسة نوعية (Qualitative Study):** الاعتماد على المنهج النوعي من خلال المقابلات الشخصية المعمقة مع القيادات التنفيذية في قطاع الاتصالات، لاستكشاف التحديات العميقة وغير الظاهرة في الاستبيانات الكمية فيما يتعلق بتشوهات الاتصال الإداري.

5.2. توصيات الدراسة

بناءً على ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي في الفصل الرابع، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية ومتوسطة ($R = 0.380$) بين الثقافة التنظيمية إجمالاً وفاعلية الاتصال التنظيمي، وأن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (14.4%) من التباين في فاعلية الاتصال؛ بالإضافة إلى ثبوت التأثير القوي للأبعاد الفرعية (الالتزام بالقيم التنظيمية، ثقافة العمل، روح الفريق) بمستويات دلالة عالية، تقدم الباحثة التوصيات التطبيقية التالية الموجهة لصناع القرار في شركة موبايلي:

✦ أولاً: تطبيقات عملية لتعزيز "الالتزام بالقيم التنظيمية"

← **مأسسة الشفافية وقيم الانفتاح:** تبين أن الالتزام بالقيم ينعكس مباشرة على وضوح الرسائل التنظيمية. لذا، يُوصى بعقد لقاءات دورية مفتوحة (Town Hall Meetings) يجمع الإدارة العليا بالموظفين في فرع الرياض لتعزيز تدفق التعليمات المباشرة ومشاركة الأهداف الاستراتيجية ببسر وسهولة.

← **صياغة ميثاق اتصالي قيم:** تطوير دليل استرشادي رقمي يربط بين القيم الجوهرية لشركة موبايلي (مثل الاحترام والنزاهة) وبين السلوكيات الاتصالية

اليومية، مع تعزيز قنوات التغذية الراجعة (Feedback Loops) لضمان فهم الموظفين للقرارات الإدارية بشكل صحيح.

✦ ثانياً: تطبيقات عملية لتطوير "ثقافة العمل"

← **مرونة الإجراءات والحد من البيروقراطية:** أظهرت النتائج أن انسيابية المعلومات تتأثر بطبيعة ثقافة العمل. يُوصى بمراجعة وتحديث القواعد والإجراءات الرسمية المعمول بها لتقليل المستويات الإدارية الوسيطة، مما يضمن وصول المعلومات إلى العاملين في الوقت المناسب دون تأخير.

← **تمكين الموظفين رقمياً وتدريبهم:** الاستمرار في تهيئة ثقافة تنظيمية مرنة تتقبل التحول الرقمي المستمر في قطاع الاتصالات. ويتم ذلك عبر تصميم برامج تدريبية متخصصة للموظفين حول مهارات الاتصال الفعال واستخدام منصات التواصل المؤسسي الداخلي الحديثة بسلاسة.

✦ ثالثاً: تطبيقات عملية لترسيخ "روح الفريق."

← **دعم قنوات الاتصال الأفقي والتعاون المشترك:** بما أن روح الفريق أثبتت ارتباطاً قوياً بفاعلية الاتصال، يجب على الإدارة تعزيز المشاريع المشتركة بين الأقسام المختلفة داخل فرع الرياض لحل مشكلات العمل بشكل تعاوني وتكاملي.

← **تطوير نظام الحوافز والتقدير:** العمل على تفعيل نظام حوافز مادي ومعنوي يتسم بأعلى درجات الشفافية والعدالة، يركز على مكافأة الإنجازات الجماعية وروح الفريق وليس فقط الإنجازات الفردية، مما يشجع الموظفين على المبادرة وتقديم أفكار إبداعية جديدة بحرية وأمان.

5.3. الخاتمة

يعد التفاعل الحيوي والانسجام التام بين مكونات البيئة الداخلية للمنظمة هو الميزة التنافسية الحقيقية في عالم الأعمال المعاصر، ولا سيما في القطاعات الحيوية والديناميكية كقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات الذي تعمل فيه شركة موبايلي. وقد جاءت هذه الدراسة كمسعى علمي جاد وممنهج لاستكشاف وفهم طبيعة قضية إدارية بالغة الأهمية، وهي: كيف يمكن للثقافة التنظيمية بأبعادها وقيمها أن تشكل محركاً وموجهاً لفاعلية الاتصال التنظيمي الداخلي.

لقد انطلقت الدراسة من مشكلة بحثية واقعية تتمثل في أن وجود قنوات اتصال متطورة وهياكل رسمية حديثة لا يضمن وحده تدفقاً سالماً وفعالاً للمعلومات ما لم يكن مسنوداً ومؤطراً بثقافة تنظيمية قوية وداعمة. ومن خلال تبني المنهج الوصفي التحليلي الميداني، وتصميم أداة استبيان محكمة طبقت على عينة من الموظفين في مدينة الرياض، تمكّن البحث من الإجابة على أسئلته الرئيسية وتحقيق أهدافه المسطرة.

وقد أثبتت مخرجات التحليل الإحصائي بصورة قاطعة صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة؛ حيث تبين أن للثقافة التنظيمية أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تعزيز فاعلية التواصل. وجاءت الأبعاد الثلاثة المتمثلة في: (الالتزام بالقيم التنظيمية، وثقافة العمل المرنة، وروح الفريق المتماسكة) كأركان متكاملة تسهم في تقليل الحواجز والتشوهات الاتصالية، وتسرع من وصول المعلومات المفهومة بدقة في الوقت المناسب، وتدعم بناء مناخ يسوده الانفتاح والشفافية والثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة العليا.

وتؤكد الخاتمة على أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يتأتى فقط بتطوير المهارات التقنية، بل بإنضاج وترسيخ ثقافة مؤسسية واعية ومشاركة تتبنى قنوات الاتصال الصاعد والهابط والأفقي كأدوات لبناء الشراكة المعرفية.

وفي الختام، تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة النظرية والتطبيقية في البيئة الإدارية السعودية، وأن تفتح آفاقاً جديدة للباحثين والممارسين نحو تبني نماذج إدارية مرنة تدمج بين أصالة القيم التنظيمية وحداثة الوسائل الاتصالية، بما يحقق التميز المؤسسي والاستدامة الشاملة للشركات الوطنية في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة.

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 وفاعلية الاتصال التنظيمي 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

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

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 موبايلي 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.			

University

Faculty of Management

Department/ Specialization project management



The Impact of Organizational Culture on the Effectiveness of Organizational Communication: An Applied Study on Mobily Telecommunications Company in Riyadh

Student Name:

Lina Hatem Mahmoud

Student ID:

232002259

Final Project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Second Semester – 2026